

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DIRECCIÓN DE POSGRADO MAESTRÍA EN MARKETING

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LAS
ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA
Tema: LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING) EN LA CIUDAD
DE AMBATO”**

**Trabajo de Investigación
Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Marketing**

Autor: Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno
Directora: Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales

**Ambato – Ecuador
2014**

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING) EN LA CIUDAD DE AMBATO**”, presentado por: Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno y conformado por: Ing. Alberto Lara Flores , Dra. Mg. Silvia Llamuca Pérez, Lcda. Mg. Viviana Solís Morejón, Miembros del Tribunal , Dra. Mg. Giovanna Ortiz Morales, Directora del trabajo de investigación y presidido por el Econ. MBA. Jorge Grijalva Salazar, Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. MBA. Jorge Grijalva Salazar
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
Director de Posgrado

Dra. Mg. Giovanna Ortiz Morales
Directora del trabajo de investigación

Ing. Mg. Alberto Lara Flores
Miembro del Tribunal

Dra. Mg. Silvia Llamuca Pérez
Miembro del Tribunal

Lcda. Mg. Viviana Solís Morejón
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “ **LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING) EN LA CIUDAD DE AMBATO**” nos corresponde exclusivamente al Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno, Autor y a la Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales, Directora del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno

AUTOR

Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales.

DIRECTORA

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno

C.C. 180161919-6

DEDICATORIA

A mis padres Colón y Tarcila por ser las personas que están a mi lado regalándole amor y Ternura.

A mis preciosos hijos Adrián Mauricio Y Mía Thaís, quienes son los que generan el accionar de mi vida.

Mauricio Sierra Moreno

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por permitir hacer realidad un nuevo proyecto y proveerme de bendiciones

A la Facultad de Administración de Empresas de mi querida Universidad Técnica de Ambato, en representación del Sr. Decano Econ. MBA. Jorge Grijalva Salazar, líder innato de la misma.

A mis apreciados amigos Nelsón Y Mauricio, quienes con sus consejos han ayudado a superar los obstáculos que he tenido durante el desarrollo de este proyecto de Investigación.

Y por último agradezco a mi directora Dra. Giovanna Ortiz Morales, que aportó inmensamente, con su valioso conocimiento.

Mauricio Sierra Moreno

ÍNDICE GENERAL

TITULO O PORTADA	i
Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DEL AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
SUMMARY	xv
CAPÍTULO I.....	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico	16
1.2.2.1 Árbol de problemas	17
1.2.2.2 Relación causa – efecto.....	18
1.2.3 Prognosis	19
1.2.4 Formulación del problema	19
1.2.5. Preguntas directrices	19
1.2.6 Delimitación del problema.....	20
1.2.6.1 Delimitación espacial	20
1.2.6.2 Delimitación temporal.....	20
1.3. JUSTIFICACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
CAPÍTULO II	23
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	23
2.2 Fundamentación filosófica	24
2.3 Fundamentación legal	25
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	28

2.5 HIPÓTESIS.....	128
2.6 VARIABLES	128
2.6.1 Variable independiente	128
2.6.2 Variable dependiente.....	128
CAPÍTULO III.....	129
3.1. Enfoque	129
3.2 Modalidad de la investigación	130
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	131
3.3.1 Investigación descriptiva.....	131
3.3.2 Investigación exploratoria.....	131
3.3.3 Investigación correlacional	132
3.3.3.1. Método inductivo	132
3.3.3.2. Método deductivo.....	132
3.3.4 Investigación explicativa.....	133
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	133
3.4.1 Población.....	133
3.4.2 Muestra.....	134
3.5 Operacionalización de variables	136
3.6 Recolección de la información.....	138
3.6.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	140
3.7. Plan de procesamiento de la información	140
CAPÍTULO IV.....	142
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	142
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	142
4.1.1 DATOS INFORMATIVOS	142
4.1.2 Análisis e interpretación del cuestionario	142
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	170
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis	170
4.2.1.1 Modelo lógico	171
CAPÍTULO V	177
5.1 CONCLUSIONES	177
5.2 RECOMENDACIONES	179
CAPÍTULO VI.....	181
6.1. DATOS INFORMATIVOS	181
6.1.1. Tema.....	181
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	182

6.3. JUSTIFICACIÓN	183
6.4. OBJETIVOS	184
6.4.1. Objetivo general	184
6.4.2. Objetivos específicos	184
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	184
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA	188
6.6.1. Planificación financiera.....	188
6.6.2. Análisis financiero	196
6.7. Modelo operativo	227
6.7.1. Resumen ejecutivo.	227
6.7.2. Análisis de la situación.....	229
6.7.2.1 Misión y visión.....	265
6.7.2.2 Valores	266
6.7.2.3 Análisis FODA.....	268
6.7.2.4 Matriz FODA	272
6.7.2.5 Análisis de fuentes de ventajas competitivas	273
6.7.2.6 Competencia.....	273
6.7.3 Planificación Financiera.....	277
6.7.3.1. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados	283
6.7.3.2 Estado de situación inicial.....	288
6.7.4 Estrategias de Marketing.....	307
6.7.4.1 Objetivos de marketing	307
6.7.4.2 Objetivos financieros	308
6.7.4.3 Mercados meta	308
6.7.4.4 Posicionamiento	309
6.7.4.5 Mezcla de marketing	310
6.7.4.6 Estrategias y aplicación del mix.....	312
6.7.4.7 Administración de la propuesta.....	325
6.7.4.8 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.....	326
BIBLIOGRAFÍA	328
ANEXOS	330
Anexo 1	331
Anexo 2	335
Anexo 3	336

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1: Árbol de Problemas.....	17
Figura N°2. 1: Categorías Fundamentales variable independiente	28
Figura N°2. 2: Categorías Fundamentales variable dependiente	29
Figura N°2. 3: Plan Financiero	41
Figura N°2. 4: Las 4 P's/C's de la mezcla de mercadotecnia	81
Figura N°2. 5: Ciclo de vida del producto	83
Figura N°2. 6: Herramientas de promoción	90
Figura N°2. 7: Canales de las promociones de ventas	101
Figura N°2. 8: Modelo de las etapas de aplicación del merchandising en la empresa	108
Figura N°2. 9: Estrategia de Kotler y Sing (1981).....	124
Figura N°2. 10: El crecimiento del mercado y las estrategias ofensivas y defensivas.....	125
Figura N°3. 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	140
Figura N°6. 1: Método de análisis financiero	213
Figura N°6. 2: Estrategias de Marketing.....	215
Figura N°6. 3: Fuerzas de Porter.....	218
Figura N°6. 4: Fases del proceso	226
Figura N°6. 5: Diagnóstico de la Situación actual	233
Figura N°6. 6: Despliegue de la Visión	266
Figura N°6. 7: Diagnóstico de la Situación actual	276

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°4. 1: Utiliza los servicios de lavado profesional	143
Gráfico N°4. 2: Promedio de prendas lavadas.....	144
Gráfico N°4.3. 1: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	145
Gráfico N°4.3. 2: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	146
Gráfico N°4.3. 3: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	146
Gráfico N°4.3. 4: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	147
Gráfico N°4.3. 5: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	147
Gráfico N°4.3. 6: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	148
Gráfico N°4.3. 7: Lavanderías que usa con mayor frecuencia	148
Gráfico No 4.4. 1: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	150
Gráfico No 4.4. 2: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	150
Gráfico No 4.4. 3: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	151
Gráfico No 4.4. 4: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	151
Gráfico No 4.4. 5: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	152
Gráfico No 4.4. 6: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	152
Gráfico No 4.4. 7: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	153
Gráfico No 4.4. 8: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	153
Gráfico No 4.4. 9: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	154
Gráfico No 4.4. 10: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad.....	154
Gráfico N°4. 5: Veces que Utiliza el servicio	156
Gráfico N°4. 6: Locales accesibles a clientes.....	158
Gráfico N°4. 7: Grado Que Ud. Percibe De Los Servicios	159
Gráfico N°4. 8: De los servicios que ofrecidos, señale los que usa con mayor frecuencia.	160
Gráfico N°4. 9: Promociones satisfacen s cliente	161
Gráfico N°4. 10: Descuento va de acuerdo con el requerimiento del cliente	162
Gráfico N°4. 11: Posicionamiento de la marca	163
Gráfico N°4. 12: Precios frente a la competencia	164
Gráfico N°4. 13: Publicidad persuade	165
Gráfico N°4. 14: Cómo cataloga el servicio a domicilio que ofrece Martinizing	166
Gráfico N°4. 15: Califique en qué grado cree Ud. que los precios que se oferta van de acuerdo al servicio.....	167
Gráfico N°6. 1: Análisis vertical	287
Gráfico N°6. 2: Análisis Vertical	295
Gráfico N°6. 3: Cadena de valor	314
Gráfico N°6. 4: Cadena de valor	317
Gráfico N°6. 5: Estrategia de comunicación	323
Gráfico N°6. 6: Matriz BCG	324
Gráfico N°6. 7: Organigrama Estructural.....	325

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°3. 1: Variable independiente: Planificación financiera.....	136
Tabla N°3. 2: Variable dependiente: Estrategias de marketing	137
Tabla N°3. 3: Plan de procesamiento de la información.....	138
Tabla N°3. 4: Preguntas básicas y explicación	139
Tabla N°4. 1: Utiliza los servicios de lavado	143
Tabla N°4. 2: Promedio de Prendas	144
Tabla N°4.3. 1: Martinizing	145
Tabla N°4.3. 2: Mágica	146
Tabla N°4.3. 3: Premium	146
Tabla N°4.3. 4: La Química	147
Tabla N°4.3. 5: Lavanderías Nacionales.....	147
Tabla N°4.3. 6: Química Nacional.....	148
Tabla N°4.3. 7: Otra.....	148
Tabla N°4.4. 1: Ternos	150
Tabla N°4.4. 2: Sacos.....	150
Tabla N°4.4. 3: Camisas	151
Tabla N°4.4. 4: Blusas	151
Tabla N°4.4. 5: Pantalones.....	152
Tabla N°4.4. 6: Corbatas.....	152
Tabla N°4.4. 7: Abrigos	153
Tabla N°4.4. 8: Faldas.....	153
Tabla N°4.4. 9: Vestidos	154
Tabla N°4.4. 10: Otros	154
Tabla N°4. 5: Veces que Utiliza el Servicio	156
Tabla N°4. 6: Locales Accesibles a Clientes	158
Tabla N°4. 7: Grado que Percibe los servicios que Ofrece Martinizing.....	159
Tabla N°4. 8: servicios.....	160
Tabla N°4. 9: Promociones que ofrece la Lavandería satisfacen al Cliente	161
Tabla N°4. 10: Descuento va de acuerdo con el requerimiento del cliente	162
Tabla N°4. 11: Posicionamiento de la Marca	163
Tabla N°4. 12: Precios Frente a las Competencia.....	164
Tabla N°4. 13: Publicidad Persuade al Cliente de Martinizing	165
Tabla N°4. 14: Servicio a Domicilio que Ofrece Martinizing	166
Tabla N°4. 15: Precios que Ofrece Martinizing van de Acuerdo al Servicio	167
Tabla N°6. 1: Matriz de competitividad.....	269
Tabla N°6. 2: Matriz de evaluación de factores externos de Martinizing.....	270
Tabla N°6. 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Martinizing	271
Tabla N°6. 4: Presupuesto de Ventas para el año 2013	277
Tabla N°6. 5: Balances reales y proyectados	279
Tabla N°6. 6: Estado de situación financiera balances reales y proyectados.....	282

Tabla N°6. 7: Estado de pérdidas y ganancias	283
Tabla N°6. 8: Estado de situación financiera	288
Tabla N°6. 9: Estado de flujo de efectivo	292
Tabla N°6. 10: Cálculo del punto de equilibrio	293
Tabla N°6. 11: Matriz de seguimiento y evaluación de la propuesta	327

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN MARKETING

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LAS
ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA LAVANDERÍAS
CENTRALES (MARTINIZING) EN LA CIUDAD DE AMBATO”**

Autor: Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno

Directora : Dra. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales

Fecha: 14 de Mayo del 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Las estrategias de marketing están ligadas inexorablemente a la planificación financiera, éstas tiene una relación simbiótica que van paralelamente dentro del proceso de toma de decisiones gerenciales, las dos herramientas sirven para conducir a la organización a alcanzar niveles de efectividad que le permitan llegar a ser exitosas dentro del mercado, y lograr cumplir con los objetivos que satisfagan las expectativas de los grupos de interés (stakeholders) y de esta manera asegurar su permanencia en el mercado y que la marca gane mayor posicionamiento en la mente del consumidor. La Investigación, se desarrolló en la ciudad de Ambato, específicamente, Lavanderías Centrales , la misma que servirá como entidad de estudio para analizar la situación financiera y estrategias de marketing, que permiten ganar mayor competitividad y participación en el mercado. La situación financiera de las organizaciones se ha visto afectada por factores que afectan el entorno, que a la postre afectan la liquidez de las mismas. por ende es necesario fortalecerse para poder enfrentar cualquier tipo de crisis financiera que se presente y seguir liderando el mercado, innovando y aplicando cultura organizacional.

Descriptor: Estrategías de marketing, Planificación financiera, efectividad, competitividad, grupos de interés, participación en el mercado, posicionamiento.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
POSDEGREE STUDIES CENTER**

MASTER OF MARKETING

**"FINANCIAL PLANNING AND ITS IMPACT ON MARKETING
STRATEGIES OF CENTRAL LAUNDRY COMPANY (MARTINIZING)
IN THE CITY OF AMBATO "**

Author : Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno

Director : Dr. Mg. Alicia Giovanna Ortiz Morales

Date: May 14, 2013

SUMMARY

Marketing strategies are inextricably linked to financial planning, you have a symbiotic relationship that will parallel in the process of managerial decision making , the two tools are used to drive the organization to achieve levels of effectiveness that allow you to become successful within the market, and achieve compliance with the objectives to satisfy the expectations of stakeholders (stakeholders) and thus ensure their permanence in the market and earn more brand positioning in the consumer's mind. The research was developed in the city of Ambato, specifically , Central Laundry , the same institution that will serve as a study to analyze the financial position and marketing strategies that enable more competitive and gain market share .The financial situation of the organizations affected by factors affecting the environment , which ultimately affect the liquidity of the same . therefore need to be strengthened to face any financial crisis and continue to lead this market, innovating and applying organizational culture.

Key Words: Marketing Strategies, Financial Planning, effectiveness , competitiveness , interest groups , market share , positioning.

INTRODUCCIÓN

Una vez terminada la maestría en marketing, en su segunda versión, me es beneplácito manifestar que el programa fortaleció por completo los interrogantes que tenía en torno a los diferentes enfoques que tiene el marketing, además satisfizo las expectativas de aprendizaje respecto a este apasionante tema; el cual es el inicio para seguir investigando en torno al maravilloso mundo del marketing.

La presente investigación se ha realizado en una empresa de servicios, dentro del sector de lavanderías y tintorerías, por lo tanto se está sugiriendo se aplique un modelo de planificación financiera la misma que incidirá en las estrategias de marketing, el cual será un factor fundamental para incrementar el volumen de ventas, un mejor manejo de costos y gastos ayudará a incrementar la liquidez de la organización, amentando la productividad de la misma, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia que contribuirán para lograr el tan anhelado éxito organizacional, de esta manera se puede cumplir con los objetivos y metas requeridos por los stakeholders (grupos de interés). Esto se logrará rediseñando las estrategias de marketing que actualmente aplica la organización, las mismas que aportarán en el crecimiento y estabilidad de la empresa dentro del sector, generando rentabilidad y efectividad.

En el **Capítulo I**, se estudia el problema en su profundidad, evidenciando su magnitud en todo su contexto, formulando su justificación y los objetivos propuestos.

El **Capítulo II**, contiene el marco teórico, el cual se desarrolla bajo un argumento conducente a la teoría, el mismo que nos servirá como instrumento para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación y de esta manera desarrollar la propuesta bajo los parámetros normales de ejecución.

El estudio del **Capítulo III**, presenta la metodología de la investigación, en la cual se analiza la modalidad básica de la investigación, el nivel de investigación, la operacionalización de las variables, las técnicas de investigación y se calcula el tamaño de la muestra para poder realizar el trabajo de investigación a través de la elaboración de las respectivas encuestas y cuestionarios.

En el **Capítulo IV** nos centramos en el análisis e interpretación de resultados, presentando los datos obtenidos luego de la tabulación de las encuestas realizadas a los clientes de Lavanderías Centrales, los que se muestran en los diferentes gráficos y cuadros estadísticos, acompañados del análisis e interpretación de cada una de las preguntas. Se plantea la verificación de la hipótesis, usando como herramienta estadística la prueba del chi cuadrado, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa, por consiguiente se acepta la aplicación del plan.

En el **Capítulo V** recogemos las que consideramos principales conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente en el **Capítulo VI**, se plantea la propuesta, motor fundamental del presente trabajo, en la cual se realiza un FODA, se formula la misión, la visión, el desarrollo de la Planificación Financiera y el diseño de estrategias de marketing.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING) EN LA CIUDAD DE AMBATO”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

El éxito financiero de las organizaciones depende del talento comercial y del marketing que apliquen las mismas, el cual se ve reflejado en la relación simbiótica entre los stakeholders (Partes Interesadas) y la empresa.

El cuidado profesional de las prendas de vestir se remonta a los días de Pompeya, cuando las prendas muy delicadas para ser lavadas eran tratadas con lejía y amoníaco. Otros solventes orgánicos como el benceno, el kerosene y la gasolina se han usado a través de la historia para retirar grasas y aceites de las prendas en procesos de inmersión. Lógicamente, estos se han ido descartando debido a los riesgos implicados. Los artesanos expertos, encargados de este servicio, se conocían como *degraisseurs* o ‘desengrasadores’ en español. En 1690 se registró el primer uso comercial de los ‘espíritus de trementina’, para remover alquitrán y barniz de las telas. Para 1716, el aguarrás se comenzó a usar regularmente para la

limpieza de grasas y aceites de las prendas en un proceso alternativo al lavado en agua.

La firma Jolly-Belin en París, a principios del siglo XX, tuvo el primer éxito comercial al usar la trementina-aguarrás como proceso comercial de lavado en seco de prendas. Inicialmente, el proceso de lavado en seco (que requería de varios días) se conocía como french-cleaning, en alusión a su origen y popularización en Francia.

Hasta que no se conoció el petróleo no se conocieron los disolventes especiales; sí tenemos que hacer un especial reconocimiento de que hay algunos disolventes orgánicos que son dignos de mención, pero que son muy peligrosos para las personas, tales como el alcohol, la trementina o aguarrás, el amoníaco o ácido amónico.

Estos productos los han utilizado para limpiar y algunas veces han pagado caro el manipularlos pues son peligrosos, por su fácil inflamabilidad.

Los precedentes del petróleo, también sirven para la limpieza, pero son también muy inflamables, como la gasolina, que la tenían que gastar en cubos de madera porque los cubos de hierro al ser arrastrados podían producir una chispa, y en su consecuencia un incendio.

Después se gastaron durante muchos años el WHITE SPIRIT (petróleo refinado); este producto era menos inflamable pero tampoco se podía secar sino era al aire; así que lavaban las prendas en unas máquinas horizontales las pasaban a la centrifugadora, y después las colgaban en una terraza al aire libre para que se secaran y se les fuera el fuerte olor a petróleo.

Posteriormente se hizo una máquina de lavado en seco y con secado eléctrico con aire caliente.

El disolvente que se empleaba, era el TRICORO-ETILENO, este disolvente era muy fuerte y deshacía los botones, adornos, y atacaba a los plásticos, pero limpiaba de mejor manera.

Posteriormente la DuPont americana, le añadió al “TRI” un átomo más de Carbono, y se obtuvo el PERCLORO-ETILENO, que es el disolvente utilizado hoy en día por los profesionales de la tintorería.

Este disolvente es sin duda el mejor, pero están apareciendo otros productos como el KWL, hermano del antiguo WHITE SPIRIT, que funciona bien; también está la SILICONA; Se han hecho pruebas con el OZONO y el CARBONO, pero estas máquinas normalmente, no se encuentran en el mercado.

En 1949, Henry Martin, un químico nacido en Buffalo, Nueva York, revoluciona la industria de lavado en seco con su novedoso servicio en una hora. Así nace el concepto «Una hora Martinizing». Antes de eso, los clientes tenían que esperar hasta diez días para retirar sus prendas, lo que causaba grandes molestias.

Hace unos años el mercado de la tintorería estaba comercializado exclusivamente por tintorerías tradicionales, ofreciendo al cliente calidad en el servicio, pero con un precio y un tiempo de espera mayores. En cuanto a la modernización, imagen y desarrollo, el sector se encontraba prácticamente estancado. A mediados de los años noventa, se produce el punto de inflexión en este sector, estos establecimientos se enfrentaron a la presencia de cadenas que aportaron al sector imagen y rapidez a bajo precio, que derivó en una situación de gran inestabilidad y una fuerte competencia. En este tiempo el concepto de la tintorería ha ido

evolucionando, comúnmente se acudía para resolver el mantenimiento de artículos que de otro modo no podían limpiarse, sin embargo, con la irrupción de las franquicias, con sus asequibles tarifas y la rapidez de entrega, se ha transformado el mercado tradicional de limpieza textil. La demanda de servicios era menor cada ciudadano enviaba como media 12 prendas al año a la tintorería. Con la presencia de este tipo de empresa el uso de los servicios que ofrecen se ha popularizado, a ello también han contribuido otros factores como el cambio en los hábitos de vida, que requiere de servicios rápidos y funcionales, todo esto se deriva en una atención mayor a las prestaciones de las tintorerías y a un cambio de concepto que lleva a que se utilice cada vez más a modo de lavandería con servicio de planchado

La situación planteada con la apertura de establecimientos nuevos y más rápidos ha ido produciendo cambios en la empresa tradicional, de una situación de escasa competencia a la necesidad de utilizar estrategias para responder ante ello

La situación del sector tradicional atraviesa grandes dificultades debido, no a una caída de producción, sino a que los gastos operacionales van incrementándose paulatinamente, mientras las tarifas del servicio se han mantenido sin cambios durante los últimos cinco años, incluso con precios inferiores en algunos casos.

Esta pérdida de márgenes reduce la capacidad competitiva y obliga a que se trabaje en ocasiones sin llegar al umbral de rentabilidad.

Actualmente ambos modelos de empresa conviven compitiendo para ofrecer los servicios que la sociedad demanda, pero con estructuras y funcionamiento diferentes. Las diferencias entre unas y otras se manifiestan en cuanto a gestión, tipo de servicios y tipología de clientes. A este respecto, las empresas se van especializando en función de su rentabilidad, prefiriendo la subcontratación, en su caso, al ofrecimiento de un servicio completo. Además existe una diferenciación

en cuanto al tipo de servicios y el público al que van dirigidos, buscando siempre la fidelización. Sin embargo el cliente cada vez es más exigente y sabe valorar ambas formas de trabajo discriminando cuando precisa de una u otra. En esta decisión también influye la cercanía, y el trato al cliente, frente a la rapidez o el precio.

La presencia en el mercado de grandes cadenas, en cuya expansión han utilizado los contratos de franquicia, ha revolucionado la tintorería tradicional.

Entre los problemas que enfrenta este sector se encuentra el alquiler de los locales, la ubicación del establecimiento es decisiva en esta actividad y los precios para acceder a determinadas zonas consideradas estratégicas son bastante elevados, ya sea por estar en una zona comercial o de tránsito. El suministro energético resulta ser otro de los capítulos a tener presente en el análisis de costos. Estas empresas también son sensibles al ciclo económico, y en cierta medida se ven afectados por la situación actual que se deja sentir en la facturación, ya que en épocas de crisis perciben menor consumo, y el resultado del año en curso registra volúmenes inferiores a años anteriores.

Si bien la tendencia generalizada es la de mantenerse, la diversificación de servicios y la incorporación de las tecnologías de la información está previsto en algunas empresas. La incorporación de nuevos servicios en los establecimientos hace referencia a diferentes acciones, entre ellas la inclusión del servicio de tratamiento bactericida; basado en la limpieza en vacío de las prendas con detergentes especiales que aseguran una higiene total, garantizando una limpieza sana, o la ampliación de servicios como el de recogida y entrega a domicilio, no descuidando otros aspectos dirigidos a personalizar servicios (pantalones con raya, camisas dobladas, corbatas enfundadas). En lo referente a las nuevas tecnologías de gestión, gran parte de las empresas no están informatizadas y entre las restantes se encuentran las que trabajan con sistemas facilitados por la

franquicia por lo que disponen de programas o de Página web y correo de la propia casa matriz.

Entre otras medidas de mejora se muestra la tendencia del sector hacia una mayor incorporación de controles técnicos de procesos automatizados y de aplicaciones de procedimientos de protección ecológica, en beneficio de la conservación del medio ambiente, interesándose por nuevos productos químicos que aparecen en el mercado, así como nuevas técnicas de acabados. Ello implica un futuro profesional polivalente que permita desarrollar una alta competitividad, donde es importante la calidad de los productos y el ahorro de consumos y procesos.

En definitiva, la tendencia del sector se encamina hacia la realización de mejoras en el proceso con el fin de optimizar la producción y la productividad.

Meso

Cada vez es más importante que los procesos financieros estén ligados al marketing, debido a que los costos se ven incrementados en las empresas que se dedican a la actividad de tintorería y Lavandería; los márgenes de rentabilidad se han visto afectados de manera sustancial, causando graves inconvenientes en el desarrollo de esta actividad, debido a diferentes factores internos y externos que tiene que afrontar el sector.

El análisis de los costes se constituye en una tarea importante a realizarse en toda empresa, es más, es de suma obligatoriedad. En el caso del marketing los costos están más que presentes, por eso, un correcto análisis de ellos siempre es conveniente.

Hasta hace pocos años se había prestado relativamente poca atención al estudio de los costes de marketing; los contadores habían dedicado su tiempo y talento a la resolución de problemas de contabilidad de costos de producción y el asociado con un marketing ineficaz se aceptaba simplemente como inevitable.

En grandes términos, el marketing abarca todas las actividades que se dan en el flujo de bienes, desde la producción hasta el consumo. Estas funciones representan la segunda etapa en la vida de cada producto comercial, ya que los bienes se producen, se lanzan al mercado y se consumen. Aunque no exista una definición comúnmente aceptada para el marketing, se considera que éste abarca los procedimientos que comienzan en el momento en que se está fabricando el producto y finalizan cuando los bienes llegan al consumidor final. Cuando se describen los costos de estos procedimientos, se emplean los términos costo de marketing y costo de distribución indiferentemente.

Una tintorería es uno de esos negocios para el que siempre habrá mercado. Prácticamente, todas las personas tienen en su guardarropa al menos una prenda que requiere de lavarse en seco o de un proceso especial para su aseo. Desde el traje que portan los ejecutivos u oficinistas a diario, hasta los vestidos de fiesta o los edredones de pluma de ganso.

Actualmente las empresas tintoreras que tienen mayor ventaja competitiva son las que obtienen mejores réditos económicos; por esta razón llegan al tan anhelado éxito organizacional.

En un mundo globalizado, y cada vez más competitivo, hay que plantear una serie de reflexiones sobre cómo mejorar la calidad de la toma de decisiones empresariales, trabajando sobre casos especiales de la RC (razón de contribución), aspectos particulares del análisis CVU (costo volumen utilidad), y más allá del costeo variable, a través del MOEP (margen operativo específico y programable) y el punto económico final (PEF).

Lo antedicho, es creyendo que el análisis costo / volumen / utilidad, y el instrumental del costeo variable, es un aporte trascendente a la mejor toma de decisiones empresariales.

Actualmente en el Ecuador existe mayor estabilidad política – social , los gobiernos anteriores no ofrecían mayor garantías al sector empresarial, y no es para menos el segmento de lavanderías y tintorerías sentía el incremento en los costos, los que a su vez aumentaban el precio al consumidor final, sin embargo esta industria en el Ecuador tenía que volverse más competitiva, tanto así, que las Lavanderías, han ido perfeccionándose, en el aspecto de tecnología y atención al cliente, por lo tanto en seco o en agua, al peso o por pieza, los servicios de lavandería de ropa se expanden a pasos agigantados y con ellos la creatividad para atraer clientes y penetrar nuevos nichos.

La calidad del lavado por un lado, y los precios, por otro, son los aspectos que toman en cuenta los clientes a la hora de dejar sus prendas.

La especialidad de empresas como Dry Clean USA, una franquicia de Estados Unidos con 17 años en el país, por ejemplo, es el lavado en seco, pero no por ello descuida el lavado en agua un poco más económico que ofrece como servicio complementario.

El mercado de servicios de lavado en seco en Ecuador nació hace más de 60 años La Química de Quito fue la pionera en traer este servicio. Eran los sastres quienes con toda su habilidad y cuidado y con los instrumentos y materiales que tenían a su disposición quitaban las manchas a los trajes, a los vestidos, los lavaban en agua.

El lavado en seco permite dar un mejor trato a la ropa, los sastres anteriormente limpiaban con un jabón natural, sacaban con toda su habilidad manchas y planchaban los trajes con planchas de carbón, pero siempre se corría el riesgo al no poder regular de manera adecuada el calor; por eso ponían una tela encima, la mojaban, hacían lo mejor que podían y era un buen trabajo; la gente recibía ese trabajo de los maestros”

El servicio de lavado en seco es un negocio que está en movimiento, pues existen más de 25 competidores y cada vez más personas que usan el servicio de lavado

de prendas y un conjunto de servicios adicionales (teñido de ropa, lavado de jeans, etc.) Martinizing es, sin duda, la marca preferida, la más mencionada en todos los grupos y la más usada, porque genera confiabilidad, calidad de lavado, entrega a tiempo, garantía, seriedad, tecnología y accesibilidad para sus servicios.

Según el diario el Universo del 27 de marzo del 2005, en el país se disputan el mercado de lavado en seco 50 marcas, según datos del sector. De este total, 7 marcas se dividen el 99% del mercado de Guayaquil, mientras en Quito son alrededor de 30 marcas diferentes; y en la ciudad de Ambato existen alrededor de 6 marcas. Cuatro millones de prendas al año se procesan en cadenas grandes como Martinizing, que tiene una base de clientes de 350.000 entre Quito y Guayaquil. En las pequeñas se realiza un promedio de 10 a 12 cargas diarias con un promedio de 40 prendas por carga.

Las cadenas especializadas en lavado en seco importan los detergentes y productos para quitar manchas, de ahí que los costos para el usuario son un poco más altos, pero se garantiza calidad, es importante mencionar que debido a los factores de salud especialmente a los alérgicos se han creado lavanderías ecológicas, entre las que podemos mencionar a Clean and Fresh y Super Sec, la misma que pertenece al grupo Martinizing.

En los negocios populares, las prendas se lavan en agua con detergentes nacionales.

Para iniciar un pequeño negocio de lavandería se requiere una inversión mínima de USD 3.000 a USD 5.000 para comprar lo básico (Dos lavadoras semi industriales y una secadora) a medio uso. También se deben considerar los gastos que representan los consumos de luz y agua.

Micro

Martinizing Ecuador se fundó en 1967, con una sola planta ubicada en las calles Rábida y Colón (Quito). Emergió en el mercado con una imagen innovadora, moderna, basada en una tecnología de punta que marcó una clara diferencia con respecto a los competidores.

Una hora Martinizing» también fue el eslogan con el cual se rompieron todos los esquemas del servicio de lavado de ropa en Ecuador. El proceso, que tradicionalmente tomaba cerca de tres días, fue reducido a 60 minutos. El éxito fue inmediato. La primera planta se abarrotó de clientes que llegaban con sus prendas a constatar la eficiencia del servicio, pero sobre todo buscaban verificar el tiempo de entrega. La satisfacción al cliente se logró a través de la excelencia en la atención por parte del personal de Martinizing y en la adquisición de tecnología de punta, que permitía lavar y secar un promedio de 40 libras de ropa en tan solo media hora. No obstante, pese a la velocidad de la maquinaria adquirida, su capacidad fue insuficiente frente a la demanda. Los ocho operarios que trabajaban tenían que laborar en jornadas nocturnas para despachar los pedidos que durante el día no pudieron realizarse. La demanda hizo que Martinizing abriera nuevas plantas y sucursales no solamente en la ciudad de Quito, sino en varias ciudades como Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Ibarra, Loja, entre otras. Así, su presencia en el país fue en aumento.

Hoy en día, Martinizing cuenta con más de 480 empleados a nivel nacional y una infraestructura de 172 locales distribuidos en las principales ciudades del país.

En la ciudad de Ambato, Lavanderías Centrales (MARTINIZING), inaugura sus instalaciones en marzo de 1996, iniciando con 18 empleados, en la actualidad, se han abierto varias sucursales, expandiendo los puntos de venta, en la región central del país, contando con 17 locales, y 34 empleados.

Lavanderías Centrales (MARTINIZING) está considerada dentro del sector de servicios personales y se caracteriza por ofrecer servicios de limpieza de todo tipo

de prendas de textil y de artículos de piel. La actividad a la que se hace referencia consiste en la entrega de ropas de vestir, de hogar y otros artículos para su conservación e higienización, tratándola de forma apropiada, atendiendo a las características especiales de cada una de ellas, con servicio de planchado y empaquetado para su entrega al cliente.

Los servicios de la tintorería son indispensables para la limpieza de manchas rebeldes y de prendas delicadas o difíciles de limpiar en casa como edredones o mantas. Estos servicios se realizan en tintorerías y/o lavanderías, ambos términos se utilizan indistintamente pero conllevan procesos diferentes. El concepto de lavandería alude al proceso de limpieza en agua, mientras que el de tintorería al que se realiza en seco.

Además, con la denominación de tintorería se entiende el teñido de tejidos, antaño un servicio muy solicitado (por luto, reutilización de prendas) pero actualmente sólo se realiza si las prendas son de algodón o piel y sobre tintes oscuros.

El proceso de limpieza textil comienza por la clasificación de prendas según tejidos y tratamientos. El desmanchado, que está considerado dentro de los más importantes de calidad del servicio de la tintorería, consiste en identificar las manchas de las prendas para someterlas a un tratamiento específico con técnicas probadas en cada caso, según análisis de composición y recomendaciones indicadas en la etiqueta.

Tras este paso previo se realiza el lavado: si es limpieza en agua se realiza con detergente y agua por acción mecánica, además requiere tiempo de secado y trabajo de acabado; si es limpieza en seco, la prenda se introduce en la máquina con el producto limpiador, percloroetileno (per) que actúa como disolvente siendo este producto volátil y ayuda a que la prenda salga seca sin que haya una alteración de colores ni texturas.

La última fase es el acabado, con planchado, almidonado, plegado y empaquetado de la ropa en plásticos, colocándolo ordenadamente para que previo cotejo esté listo para la entrega.

El profesional de este sector es quien lleva a cabo los procesos, se ha formado en el puesto de trabajo y con la práctica diaria. De cualquier modo, para el desempeño de la actividad no es necesaria la obtención de ningún título o carnet ya que es un trabajo que se aprende mediante un programa formativo específico del sector y con la actividad profesional desarrollada en la empresa. Los puestos más destacados dentro de la profesión son los de planchador/a y lavadero/a.

El tintorero/a profesional es quien selecciona los sistemas más convenientes de limpieza, en función de la ropa y su nivel de suciedad. Las máquinas tienen varios programas que gradúan tiempos y temperaturas, facilitan el trabajo pero la responsabilidad y calidad del servicio realizado depende del profesional. Un programa habitual de limpieza incluye prelavado, lavado, centrifugado y secado, además de eso se realiza el planchado y se aplica un pos desmanchado si han quedado restos. La mayor parte de las prendas que se llevan a limpiar pueden lavarse directamente, por lo que normalmente un proceso de limpieza en seco llega a durar unos cuarenta minutos, de ahí que se oferten servicios rápidos con entrega en una hora. No obstante, todas las operaciones descritas están condicionadas por la composición del tejido o grado de suciedad, por lo que el 10% -15% de prendas que se llevan a tintorería necesitan un tratamiento previo de cepillado o desmanchado, que por lo general superan los plazos estimados para servicios rápidos.

Las tintorerías y/o lavanderías convencionales, realizan los servicios en el mismo local donde se entrega la ropa, por lo general disponen de una máquina de lavado en seco y de una o varias lavadoras de capacidad entre 10 y 15 kg. de ropa. En algún caso se envía a una instalación centralizada, mayormente para los establecimientos que pertenecen a una misma empresa.

Las lavanderías industriales como es el caso de Martinizing, ofrecen un servicio integral, se diferencian del resto por el segmento al que se dirige, por la estructura y funcionamiento de las empresas, por el tipo de ropa y por los volúmenes que manejan. Estas compañías disponen para ello de equipos con capacidades orientadas a la producción industrial con túneles de lavado, plegado y empaquetado.

Esta actividad se rige por el Reglamento Regulator de los Servicios de Limpieza, Conservación y Teñido de Productos Textiles de Cueros, Pielés y Sintéticos. En este sentido se tiende a que la maquinaria evite emanaciones o residuos de gases, mediante circuitos herméticos y ciclos de auto limpieza, y que los productos desmanchantes y detergentes biodegradables que se utilicen hagan posible el respeto al medio ambiente. Asimismo, hay una completa regulación en cuanto a seguridad de instalaciones tanto en electricidad, como en evacuación del agua residual, o en ventilación exigiendo que ésta sea mecánica en zonas de secado ante la humedad que se desprende, además de tener en cuenta características del establecimiento como insonorización o fijaciones anti vibración.

Un valor fundamental de Martinizing es la confianza que los clientes tienen al enviar sus prendas a manos de los expertos. Esto es el resultado del compromiso construido durante 40 años de limpia trayectoria en el mercado ecuatoriano y 17 años en la ciudad de Ambato ; todos quienes conforman la familia Martinizing se basan en la calidad de sus procesos y un continuo esfuerzo en mejorar la atención a sus clientes, Martinizing se ha convertido en el referente de calidad, servicio, garantía y cuidado en el mercado de limpieza profesional de prendas; sin embargo si no se cuenta con una planificación financiera eficiente, los riesgos de no contar con el efectivo suficiente para alimentar la actividad operacional se verán incrementados y por consiguiente el giro del negocio no cumplirá con los objetivos.

1.2.2 Análisis crítico

Lavanderías Centrales S.A. tiene un modelo estrategias de marketing que no aportan efectivamente en el desarrollo económico de la organización, específicamente en la maximización de la rentabilidad, por consiguiente esto se ve reflejado en los niveles no apropiados de liquidez, por lo tanto es necesario un adecuado manejo de la planificación financiera, la misma que le permitirá tomar mejores decisiones y formular estratégicas de marketing, para incrementar el volumen de ventas, aumentar la participación en el mercado y lograr llegar a tener el tan ansiado éxito organizacional, cumpliendo con los objetivos de estabilidad y metas requeridos por los stakeholders (Partes Interesadas)

1.2.2.1 Árbol de problemas

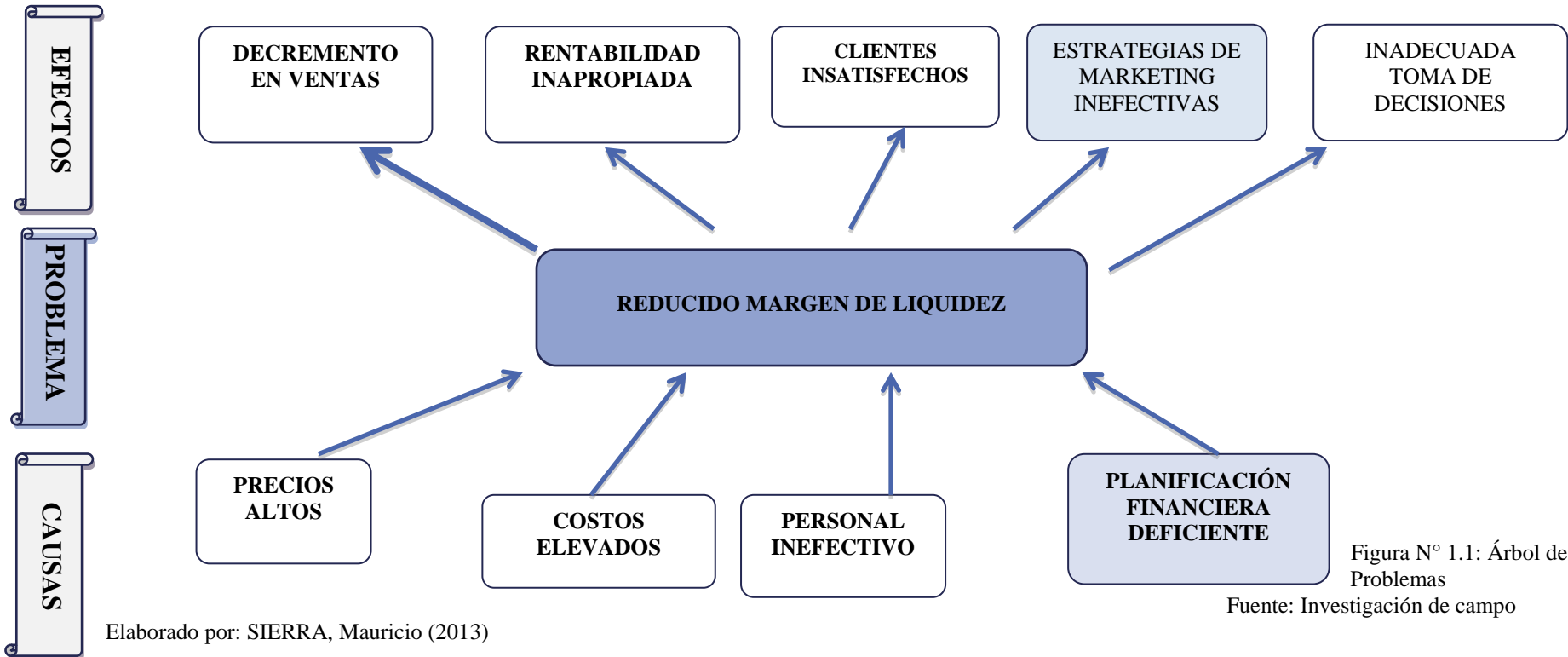


Figura N° 1.1: Árbol de Problemas

Fuente: Investigación de campo

1.2.2.2 Relación causa – efecto

La gerencia de Lavanderías Centrales toma decisiones inefectivas, debido a la falta de una planificación financiera, la organización no cuenta con un departamento que se encargue del manejo financiero, por lo tanto la carga administrativa se hace más pesada para la dirección.

El problema puntual es el reducido margen de liquidez, que se origina al no aplicar la planificación financiera que permita diseñar estrategias de marketing, las mismas que no generan resultados satisfactorios para la empresa, a esto se suma la falta de compromiso del personal, los que no aportan con nuevas ideas para la organización; siendo el efecto la insatisfacción de los clientes.

Por otra parte, se genera costos elevados, debido a varios factores; tales como: subida en los precios de los insumos, altos niveles en el valor de arriendos, y a su vez el exceso de personal, no dan apoyo a que las estrategias de marketing logren cumplir con las expectativas de crecimiento del market share, (cuota de mercado) dando como resultado bajos niveles en lo que concierne a la cuenta de utilidades.

La competitividad de la empresa está enmarcada en los precios y la calidad percibida por los clientes, y esto se lograría con el diseño de estrategias de marketing, sin embargo esto no se está cumpliendo, debido a que el mercado de Ambato es muy diferente al de la ciudad de Quito, se podría mencionar que el nivel de ingresos proporcionalmente es bastante significativo en comparación a la capital, por lo tanto los precios no deben ser los mismos para las dos ciudades, sin embargo la calidad debe ser la misma por tratarse de un franquiciado.

Los efectos que se derivan de las causas expuestas anteriormente, dan como resultado que la organización haya perdido liquidez, lo que se convierte en un verdadero problema, especialmente en el manejo de flujo de efectivo, teniendo como secuela que la actividad operacional no satisfaga los requerimientos de la organización, optando por recurrir a la actividad de financiamiento.

1.2.3 Prognosis

El no implementar estrategias de marketing efectivas, pone en grave riesgo de mermar la liquidez de la organización, perder participación en el mercado y sobre todo disminuir el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, adicionalmente el no utilizar herramientas gerenciales como la planificación financiera no permite alinear los objetivos estratégicos de la organización hacia los requerimientos de los stakeholders, los niveles de rentabilidad no cumplen con las expectativas esperadas. Lo manifestado anteriormente implica pérdida de la ventaja competitiva en el mercado de lavanderías, a esto se suma no tomar decisiones acertadas respecto a las estrategias de marketing que permitan maximizar el valor de las acciones de la compañía y a su vez permitan alcanzar el éxito organizacional.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influye la planificación financiera en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Las herramientas administrativas – financieras utilizadas por la empresa favorecen el cumplimiento de metas y objetivos?
- ¿Cómo influye el marketing en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes de la empresa?
- ¿De qué manera la planificación financiera interviene en la toma de decisiones de la empresa?
- ¿Cómo incidirá el desarrollo de estrategias de marketing en el aumento del posicionamiento de la marca y la participación en el mercado; luego de aplicar un modelo efectivo de planificación financiera?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Económica - Financiera

Aspecto: Planificación Financiera y Estrategias de Marketing

1.2.6.1 Delimitación espacial

La presente investigación se ejecutó en la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato.

1.2.6.2 Delimitación temporal

El problema fue estudiado en el período comprendido entre el 14 de abril del 2012 y el 14 de mayo del 2013.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La principal razón para realizar el presente trabajo es analizar las diferentes herramientas financieras que contribuyen en la toma de decisiones efectivas dentro de la empresa Lavanderías Centrales, hoy en día en tiempos en que interviene con gran fuerza la globalización, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los factores directos e indirectos que afectan el entorno de la misma por tal motivo es necesario que exista equilibrio entre los stakeholders que conforman la empresa; los mismos que deben actuar de forma sinérgica con la organización, para obtener resultados que se ven reflejados en el cumplimiento de los objetivos que permitan llegar a conseguir el éxito organizacional.

Lo manifestado anteriormente permitirá lograr una mayor ventaja competitiva, posicionando la marca en la mente de los consumidores, incrementar la participación en el mercado y aumentar el volumen de ventas de la organización.

Una adecuada planificación financiera, permitirá diseñar estrategias de marketing, que le permitan seguir liderando el mercado de lavanderías en la localidad, el

presente estudio será un puntal para mejorar la liquidez y para bajar los costos fijos y variables para que conjuntamente con el volumen de ventas se consiga un punto de equilibrio con menor índice de absorción.

La planificación financiera crea un programa detallado para el futuro de la organización, entonces es necesario establecer metas que permitan de la empresa elegir diferentes estrategias de marketing y pronosticar mejores resultados que genera la operación, y crear planes para enfrentar situaciones imprevistas. Una adecuada planificación financiera involucra todas las partes de la empresa, sus políticas, decisiones acerca de factores como el financiamiento, liquidez, capital de trabajo, inventarios; en definitiva un adecuado manejo financiero.

Se pretende que los lineamientos organizaciones encuadren con los requerimientos de los accionistas, que apuntalan a incrementar el valor de las acciones, por lo tanto la **presente investigación** tiene como interés principal cumplir con la misión de la empresa, enfocarse a la visión y cumplir con los objetivos requeridos por la misma, por lo tanto es imperioso un estudio financiero y de marketing el cual se constituirá en la esencia principal del trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar de qué manera incide la planificación financiera en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing), en la ciudad Ambato, para incrementar la participación en el mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las diferentes herramientas administrativas que permita sugerir un modelo de planificación financiera que favorezca al proceso de toma de decisiones efectivas en la organización.

- Indagar el tipo de planificación financiera , que permita garantizar la estabilidad de la organización, con respecto a futuras necesidades de financiamiento sobre la base de crecimiento del volumen de ventas e incrementar el marketshare (cuota de mercado).
- Proponer un modelo de planificación financiera a corto plazo, que facilite la ejecución de estrategias efectivas de marketing en Lavanderías Centrales S.A (MARTINIZING) Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El éxito organizacional se alcanza luego de cumplir con los objetivos y metas, para eso es necesario contar con herramientas administrativas y financieras que faciliten la toma de decisiones, podemos mencionar al marketing y a la planificación financiera, las mismas que cuando se sinergizan logran una relación simbiótica, logrando conseguir niveles adecuados de superávit por consiguiente satisfacción en los requerimientos de los stakeholders.

Para la presente investigación se ha logrado recopilar los datos necesarios en la fuente misma en este caso lavanderías Centrales (Martinizing) Ambato, adicionalmente se ha recurrido a libros, revistas y otros documentos inmersos dentro del presente estudio.

La Dra. Ana María Cargua C, en sus tesis “Planificación Estratégica y Financiera de la finca el Edén” de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la UTA recomienda mejorar el desenvolvimiento de la organización, para incrementar su rentabilidad, a través de un eficiente sistema de administración de recursos financieros, puesto que tiene aceptabilidad de los miembros de la organización.

El Lic. Ludwin Manuel Rodas Reyes de la Universidad Panamericana en su tesis previo a la obtención de maestría en finanzas empresariales de igual manera manifiesta que el diseño de una propuesta para establecer los criterios que aplican para la planeación financiera en una pequeña y mediana empresa, de acuerdo con los resultados de la investigación está orientado básicamente a que la empresa

Cree su propio Departamento de Contabilidad y con base a esa determinación, reestructurar los estados financieros sobre todo en la parte que corresponde al efectivo y sus equivalentes existente y a sus derechos a recibir efectivo y equivalentes, que son la base para la planeación financiera a corto plazo.

2.2 Fundamentación filosófica

Para realizar este trabajo de investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo debido a que se propone alternativas de solución construidas en un clima de sinergia, respecto a las herramientas financieras y el marketing.

La presente investigación está encaminada con el cumplimiento de valores y principios organizacionales con el propósito de buscar armonía con la sociedad en la cual se desenvuelve la organización, en pro de sugerir cambios que contribuyan a la esencia de la verdadera investigación, y satisfaga las necesidades de los entes que conforman la empresa.

Es importante mencionar que además durante el presente estudio se aplicará las diferentes normativas que sugiere la AMA (American Marketing Assosiation) en su código de ética, el mismo que servirá para lograr un trabajo enfocado en las diferentes variables del marketing, las mismas que serán conceptualizadas desde el punto de vista teórico – práctico y cumpliendo las expectativas del mercado, el cual hoy en día es bastante competitivo.

Cabe manifestar que lo que se pretende es mejorar los niveles de rentabilidad, aumentar la participación en el mercado, reposicionar la marca e incrementar la liquidez de la empresa, los mismos que implicarán cambios cualitativos profundos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones.

El enfoque que se utilizará para este trabajo de investigación va a ser de tipo cualitativo debido a que las técnicas de investigación serán entrevistas grupales, se recolectarán los datos sin medición numérica y adicionalmente se utilizará el

enfoque cuantitativo, ya que se usarán datos que se acogen en la medición numérica.

2.3 Fundamentación legal

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará principios y normas que las empresas que se dedican a la actividad de lavandería y tintorería deben cumplir en lo referente al aspecto legal, respetando la ley.

Podemos mencionar; permisos de funcionamiento, superintendencia de compañías, SRI y principalmente protegiendo a sus trabajadores a través del IESS, seguros particulares y leyes que protegen al trabajador las mismas que están estipuladas en el código de trabajo, cabe mencionar que hay que cumplir con lo que ordena la Superintendencia de compañías, y cumplir con los requisitos, en este caso Lavanderías Centrales posee la respectiva escritura Pública de constitución simultánea, la misma que se la inscribió el día 21 de junio de 1996, la misma que cumple con todos los requisitos para el funcionamiento, por lo que se autoriza para que la empresa funcione por el periodo de cincuenta años.

A demás de lo expuesto anteriormente es necesario analizar las Normas Internacionales de Contabilidad NIC, las mismas que se resumen a continuación.

La presente investigación se sustentará en base a la Norma Internacional de Contabilidad N.- 8 (NIC 8), que se refiere a :

Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores

Objetivo

1. El objetivo de esta Norma es prescribir los criterios para seleccionar y modificar las políticas contables, así como el tratamiento contable y la información a revelar acerca de los cambios en las políticas contables, de los cambios en las estimaciones contables y de la corrección de errores.

2. Los requisitos de información a revelar relativos a las políticas contables, excepto los referentes a cambios en las políticas contables, han sido establecidos en la NIC 1 Presentación de estados financieros.
3. Esta Norma se aplicará en la selección y aplicación de las políticas contables, así como en la contabilización de los cambios en éstas y en las estimaciones contables, y en la corrección de errores de ejercicios anteriores.
4. El efecto impositivo de la corrección de los errores de ejercicios anteriores, así como de los ajustes retroactivos efectuados al realizar cambios en las políticas contables, se contabilizará de acuerdo con la NIC 12 Impuesto sobre las ganancias, y se revelará la información requerida por esta Norma.
5. Los siguientes términos se usan, en la presente Norma, con el significado que a continuación se especifica:

Un cambio en una estimación contable es un ajuste en el importe en libros de un activo o de un pasivo, o en el importe del consumo periódico de un activo, que se produce tras la evaluación de la situación actual del elemento, así como de los beneficios futuros esperados y de las obligaciones asociadas con los activos y pasivos correspondientes. Los cambios en las estimaciones contables son el resultado de nueva información o nuevos acontecimientos y, en consecuencia, no son correcciones de errores.

Errores de ejercicios anteriores son las omisiones e inexactitudes en los estados financieros de una entidad, para uno o más ejercicios anteriores, resultantes de un fallo al emplear o de un error al utilizar información fiable.

Códigos de ética y regulación

La American Marketing Association (AMA, 2004) establece las siguientes reglas:

1. Responsabilidad del directivo: los directivos deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actividades y esforzarse para garantizar que sus

decisiones, recomendaciones y acciones vayan dirigidas a identificar, servir y satisfacer a todos los públicos relevantes: clientes, organizaciones y sociedad.

2. Honestidad e integridad: los directivos deberán impulsar y desarrollar la integridad, el honor y la dignidad de la profesión.

3. Derechos y deberes en el proceso de intercambio comercial: los participantes recibirán unos productos y servicios seguros y adecuados al uso requerido; unas comunicaciones sobre los productos y servicios que no sean engañosas; las condiciones financieras y de cualquier tipo se establecerán de buena fe; y existirán métodos adecuados que proporcionen una compensación adecuada por los incumplimientos y un sistema de tratamiento de las quejas y reclamaciones.

4. Relaciones organizacionales: Los directivos deben ser conscientes de su capacidad de influencia en otros miembros de la organización, y por ello, no deben demandar, estimular u ordenar comportamientos no éticos.

A partir de estos principios se establecen un conjunto de valores éticos:

1. Honestidad: ser veraz y transparente en las relaciones con clientes y stakeholders.

2. Responsabilidad: asumir las consecuencias de las estrategias y decisiones de marketing.

3. Equidad: buscar un balance equilibrado entre las necesidades del comprador y los intereses del vendedor.

4. Respeto: reconocimiento de la dignidad de los stakeholders (grupos de interés).

5. Transparencia: aportar información veraz sobre las operaciones de marketing.

6. Ciudadanía: afrontar las responsabilidades económicas, legales, medioambientales y sociales de la empresa para contribuir a la mejora de la sociedad.

El cumplimiento de estos valores es lo que permite definir una acción de marketing como ética.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

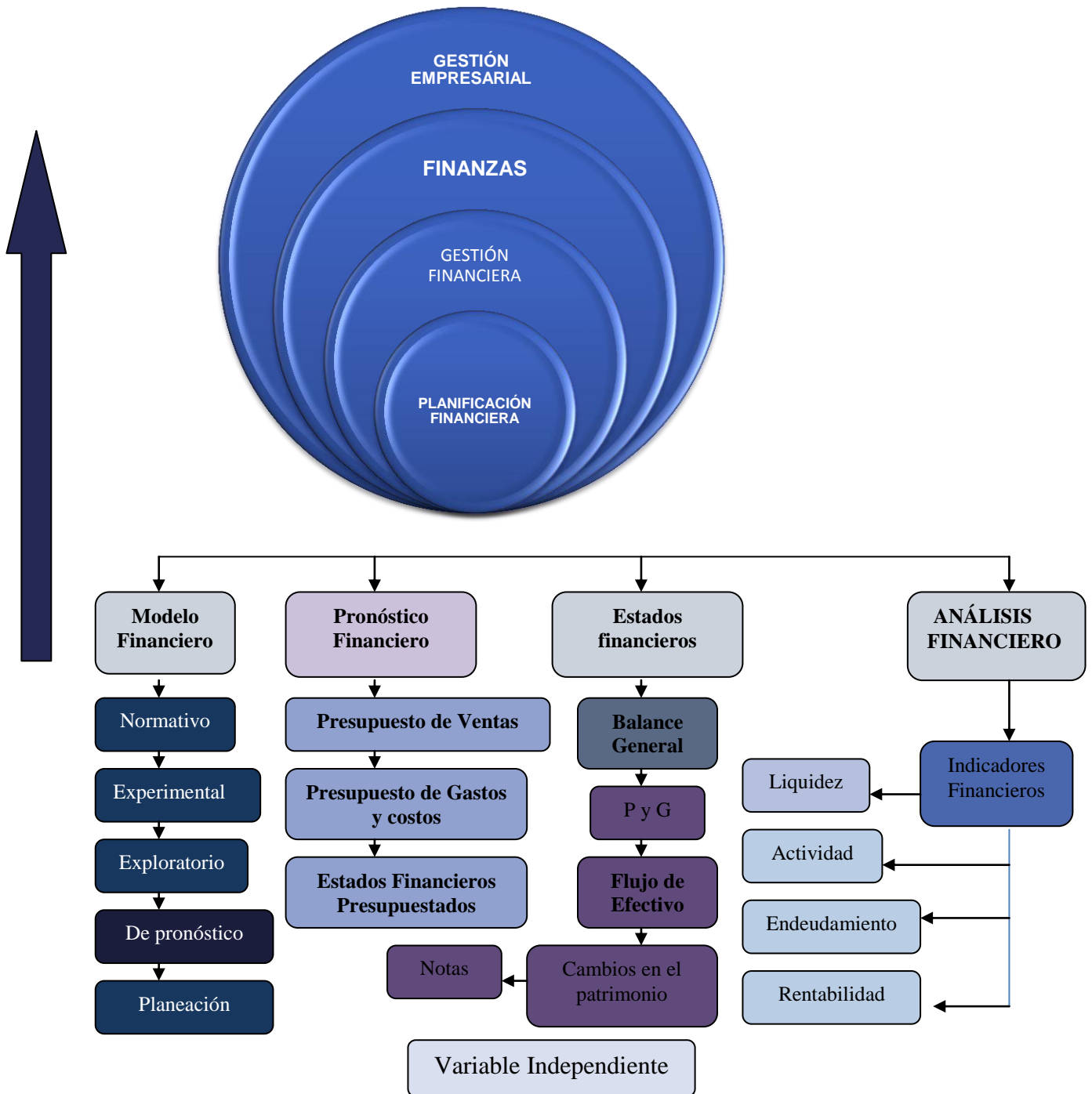


Figura N°2. 1: Categorías Fundamentales variable independiente
Fuente: Fundamentos de administración financiera, BLOCK & HIRT, (2008)
Elaborado por: SIERRA. Mauricio (2013)

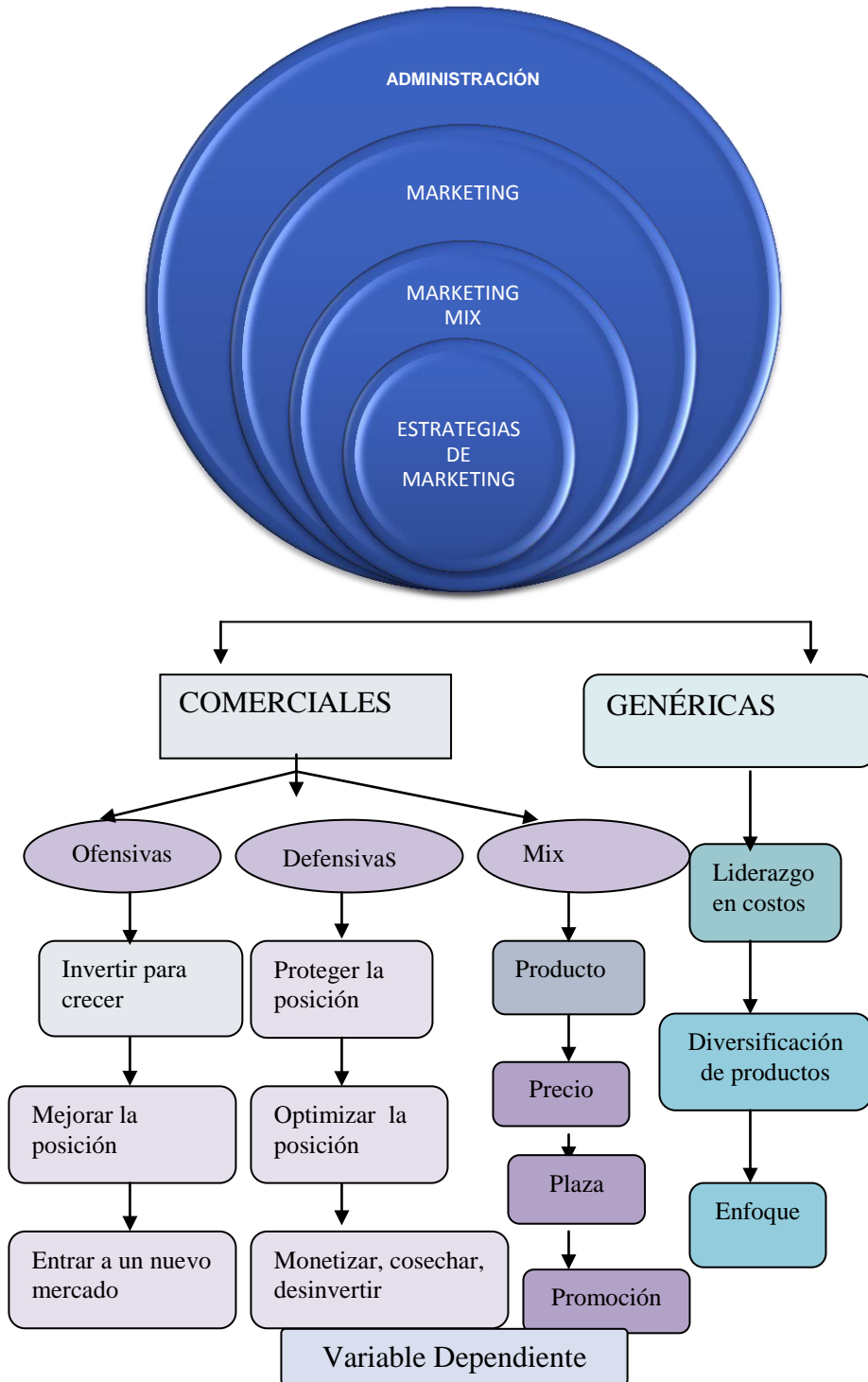


Figura N°2. 2: Categorías Fundamentales variable dependiente
 Fuente: Estrategia competitiva, PORTER, (2008).
 Elaborado por: SIERRA. Mauricio (2013)

Variable independiente: Planificación financiera

Planificación financiera

“Es un proceso de evaluación del impacto de las decisiones y alternativas de inversión y de financiamiento que se proyectan como parte de un plan financiero”. (MORENO, J, 2003, Pág. 4).

Según GARCÍA, (1999, Pág. 478). “Los pilares fundamentales de la planificación financiera son: Las técnicas de la proyección de los estados financieros, el presupuesto de efectivo y el proceso general de presupuestación”. A través de estos tres elementos la administración llega a conformar el paquete de información necesaria para el adecuado control y toma de decisiones.

El proceso de planificación financiera se basa en tres elementos fundamentales, la proyección de estados financieros, proceso general de presupuestación de efectivo”.

De los conceptos antes citados, se puede concluir que:

La planificación financiera está determinada por diferentes actividades financieras, las mismas que sirven para minimizar los riesgos y aprovechar los factores externos que afectan el entorno y sinergizarlos con los recursos.

Igualmente la planificación financiera se entiende que es una técnica que reúne varias herramientas financieras con el objeto determinar proyecciones financieras, con el fin de alzar objetivos y metas, utilizando los medios que se dispone con el afán de alcanzarlos.

Planeación financiera

Es un proceso de evaluación del impacto de las decisiones alternativas de inversión y financiamiento, los mismos que inciden directamente en el proceso de operación, para posteriormente proporcionar a través de proyecciones financieras

la información necesaria, para convertirse en un instrumento en la toma de decisiones efectivas en la organización

Planificación estratégica financiera

La planificación financiera fue creada por profesores de la Universidad de Harvard en los años sesenta y es importante en el ámbito de los negocios, ya que, de ella depende el éxito de las inversiones, es decir, si se planea bien las finanzas, será posible lograr que el dinero de la organización o de las personas que inviertan generen mayores rendimientos. Por eso es fundamental que las personas dedicadas a los negocio sepan hacer una buena planeación financiera, (GARCÍA, 1999, Pág. 478).

Al establecer la planificación financiera en las organizaciones surge la planificación estratégica financiera, la cual establece la manera en que se logran las metas financieras y ayudan a establecer objetivos concretos que mantienen los directivos y proporcionan estándares para medir los resultados. La planificación estratégica financiera es un proceso para analizar las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y financiamiento de la que disponen las organizaciones, proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

Planificación financiera

La planificación financiera es un proceso organizado para alcanzar los objetivos trazados e identificar las metas para el manejo del dinero a corto, mediano y largo plazo e implementar los pasos adecuados para tomar en cuenta los acontecimientos que puedan dar con el buen desempeño de la organización, con el fin de tomar decisiones concretas y correctas para el logro de los objetivos.

Definición de Planificación financiera

Con miras a alcanzar sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes se conoce como planeación o planificación.

Ahora bien, la planificación funcional es la esencia de la planificación estratégica, porque es el momento cuando se determinan las actividades que deben realizarse diariamente con miras a alcanzar los objetivos definidos por la alta gerencia en sus premisas de planeación. A este respecto, Ortega (2008, Pág. 192), define la planificación financiera como: *“Una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos”*.

La planificación financiera es una parte importante de las operaciones de las organizaciones, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr los objetivos. Aunque la preparación de una estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; ésta no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión), sólo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto al financiamiento o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente, ya que, esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Por tanto, la planificación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas. La mercadotecnia es la encargada de formular las alternativas estratégicas del negocio, mientras que el sector de finanzas cuantifica las estrategias propuestas por la mercadotecnia. En cambio, la división operativa está formada por sectores como la producción, la administración, la logística y la oficina comercial. Todas estas divisiones se encargan de concretar las políticas del plan estratégico. La planificación financiera; por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

En este sentido, mediante la planificación financiera, los CEOS pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos. Es decir, la planificación financiera define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones).

A este respecto ORTEGA, (2008), señala que la planificación financiera es útil para analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone las organizaciones; proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro; decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final) y comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

Importancia de la Planificación financiera

La planeación financiera crea un programa detallado para el futuro de una empresa. La planeación es necesaria para establecer las metas y objetivos de la organización. , elegir las estrategias de operación y financieras, pronosticar los resultados de la operación contra los cuales supervisar y evaluar el desempeño, y crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón, las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos y, además, porque proyectan el análisis de los flujos financieros, las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos y ponderar los efectos de varias alternativas; pues, los resultados financieros de la organización son el producto de estas decisiones. En la planificación financiera, tiene que ser considerado el efecto integrado de esas decisiones, ya que, pocas veces la suma de las partes es igual al total.

En las organizaciones también es de suma importancia la planificación financiera para:

- Aminorar riesgos característicos de las constantes fluctuaciones económicas.
- Propiciar el aprovechamiento favorable de oportunidades de inversión existentes.
- Permitir desarrollar estrategias que le sirvan de guía para la orientación y Coordinación de actividades.

Objetivos de la planificación financiera

Para CÓRDOVA, (2007, Pág. 37). “El proceso de la planeación de las finanzas en la organización debe fundamentarse en el conocimiento del valor que experimenta el dinero a través del tiempo, asociado con su poder para adquirir los recursos requeridos”.

GITMAN , definir estrategias, integrándose a las demás estrategias funcionales dentro de un plan estratégico global, minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. Otros objetivos de la planificación financiera, a considerar son:

- Detectar las necesidades de fondos de corto, mediano y largo plazo.
- Identificar las metas financieras.
- Analizar los instrumentos y productos financieros.
- Analizar y ordenar las deudas.
- Complementar la planificación financiera empresarial y personal.

Aspectos claves de la planificación financiera

SALDIVAR (2007), señala como aspectos claves de la planificación financiera los siguientes:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficio: en términos generales, la rentabilidad se refiere al rendimiento de una inversión determinada y se expresa por la relación entre los resultados y los recursos empleados. Hay varias formas de medir la rentabilidad de una empresa, dependiendo de los elementos que se emplea para analizarla:

- La rentabilidad del capital: es la relación porcentual entre la utilidad neta del ejercicio y el patrimonio de los accionistas.

- La rentabilidad de operación: mide la eficiencia económica del negocio, independientemente de la manera como se ha financiado con pasivo y capital, y se determina por la relación entre las utilidades antes de impuesto y participación de utilidades y el activo total. Por tanto, la rentabilidad es el indicador más importante del desempeño de los negocios, ya que, relaciona su eficiencia económica con su eficiencia financiera.

- Análisis circulante: liquidez y solvencia:

- Liquidez: Este puede considerarse como un aspecto de la autonomía y se refiere a la capacidad que tiene el negocio para cubrir oportunamente sus obligaciones de corto plazo con los trabajadores y empleados, los proveedores, las instituciones de créditos, el fisco y otros acreedores. El indicador comúnmente empleado para medir la liquidez de una empresa es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante.

- Solvencia: La estructura financiera se refiere a las relaciones que existe entre los recursos que emplea (activos), el patrimonio propio (capital) y los pasivos. Esto puede expresarse por la relación entre el capital y el activo, o bien por la relación entre el pasivo y el activo. Estas relaciones son equivalentes entre sí, e indica la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos y para soportar condiciones adversas, como puede ser una baja temporal en las ventas o las pérdidas que tenga, sin llegar a tener problemas financieros.

- Fondo de rotación, análisis de equilibrio económico-financiero: Es el volumen de ventas necesarias para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que, esto indica el porcentaje que puede disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero.

El punto de equilibrio debe evaluarse teniendo en cuenta la estabilidad del mercado que sirve la empresa; si este es poco elástico, es aceptable un punto de equilibrio; en cambio, si el mercado es muy elástico, este mismo punto de equilibrio puede representar un alto riesgo.

- Estructura financiera: como su nombre lo indica, es el instrumento que muestra las relaciones entre los recursos que emplea una empresa y el origen de dichos recursos. Se puede decir que un balance está equilibrado, en la medida que hay una correspondencia o simetría entre las características de los activos y la de los pasivo y el capital, de forma que los activos cubran adecuadamente las responsabilidades de las empresas antes terceros. Los desequilibrios en la

estructura financiera pueden manifestarse en términos de plazo, de tasa o de monedas, que implican riesgo relacionados con fluctuaciones en los mercados financieros.

- Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes: cada contrato de crédito establece responsabilidades y riesgo para las organizaciones, por lo que, siempre que sea posible, conviene cubrirlo con activos cuya características correspondan a las de los créditos, para lo cual es recomendable que los activos fijos y diferidos, así como una parte de capital de operación estén cubierto por capital y pasivo a largo plazo, de lo contrario la organización tendrá que obtener constantemente créditos de corto plazo para cubrir inversiones a largo plazo. Por lo que respecta al capital de operación, es deseable otorgar a los clientes condiciones de monedas y plazo semejantes o inferiores a las de los créditos que tenga la organización, con lo cual se les transmiten las responsabilidades y riesgos implícitos en los pasivos, especialmente a los que toman mayores plazos de pagos.

Componentes de la planificación financiera

GITMAN, (2003, Pág. 102), manifiesta que: “La planificación Financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa por que proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos”. Sigue dos aspectos fundamentales del proceso de planificación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades; la primera implica la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa y la segunda entraña la preparación de estados financieros pro forma.

- La planeación del efectivo: es un informe de las entradas y salidas de efectivo planeadas en la organización que se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, con particular atención a la planeación en vista de excedentes y faltantes de efectivo. Las organizaciones que esperan un excedentes de efectivo puede planear inversiones a corto plazo (valores negociables); en tanto, una organización que espera faltantes de efectivo debe disponer del

financiamiento a corto plazo (documentos por pagar). El presupuesto de efectivo ofrece al gerente de finanzas una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo que espera tener la organización durante un periodo específico.

- La planeación de las utilidades: se centra en la preparación de estados pro forma, que son estados financieros (Estados de resultados y balances generales) proyectados. La preparación de estos requiere una combinación de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resulta del nivel pronosticado de las operaciones de la organización. El gerente financiero usa varios métodos simplificados para calcular los estados pro formas; los más populares se basan en la creencia de que las relaciones financieras, reflejadas en estados financieros pasados.

Plan estratégico

Inician con una explicación clara a cerca de la formulación del propósito corporativo global. Las empresas son muy claras en este aspecto: “Nuestra misión es maximizar el valor de los accionistas en el tiempo”,

El propósito corporativo contiene la filosofía general de una empresa, pero sin que proporcione a los ejecutivos objetivos de operación. La declaración de los objetivos corporativos indica las metas específicas que los guiarán.

Una vez definidos el propósito, el alcance y los objetivos la compañía necesita diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos.

Planes de operación

Es una guía detallada de implementación para alcanzar los objetivos. Pueden prepararse con un horizonte cualquiera de tiempo, aunque casi siempre abarcan cinco años. Un plan quinquenal incluye los pormenores del primer año y los

sucesivos van volviéndose generales. En el plan se indican entre otras cosas los encargados de realizar las actividades, también objetivos de venta y utilidades.

Plan financiero

Para EHRHARDT, Michael (2009. Pág. 389). Consta de cinco pasos:

- Proyectar los estados financieros con el fin de analizar los efectos que el plan de operación tiene en las utilidades y las razones financieras estimadas.
- Determinar los fondos necesarios para apoyar al plan quinquenal.
- Pronosticar los fondos que se generan internamente e identificar los que se obtendrán de fuentes externas, sujetos a las limitaciones que impongan los convenios de financiamiento (restricciones a la razón de deuda, razón de circulante y razones de cobertura)
- Establecer un sistema de remuneración para los ejecutivos basado en el desempeño que premie a los que generen riqueza para los accionistas.
- Supervisar las operaciones una vez implementado el plan, identificar la causa de las desviaciones y tomar las medidas correctivas.

Tipos de planes financieros

El proceso de planeación financiera comienza con planes financiero a largo plazo, o estratégicos que, a su vez, conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de las organizaciones.

- Planes financieros a largo plazo (Estratégicos): determinan las acciones financieras planeadas de una organización y su impacto pronosticado, durante periodos que varían de dos a diez años. Es común el uso de planes estratégicos a cinco años, que se revisan conforme surge nueva información. Por lo común, las organizaciones que experimentan altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, acostumbran a utilizar periodos de

planeación más breves. Estos forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción y de mercadotecnia, guían a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondo para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

- Planes financieros a corto plazo (Operativos): especifican las acciones financieras a corto plazo y su impacto pronosticados. Estos planes abarcan a menudo un periodo de uno o dos años. La información necesaria fundamental incluye el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. La información final comprende varios presupuestos operativos, el presupuesto de efectivo y estados financieros pro forma.

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas, a partir de éste, se preparan los planes de producción, que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los tipos y las cantidades de materia prima que se requiere, con el uso de estos planes, las organizaciones pueden calcular los requerimientos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Por su parte, los resultados claves comprenden ciertos presupuestos de operaciones y de efectivo, además de los estados financieros pro forma. El proceso de planeación financiera a corto plazo se detalla en la siguiente figura:

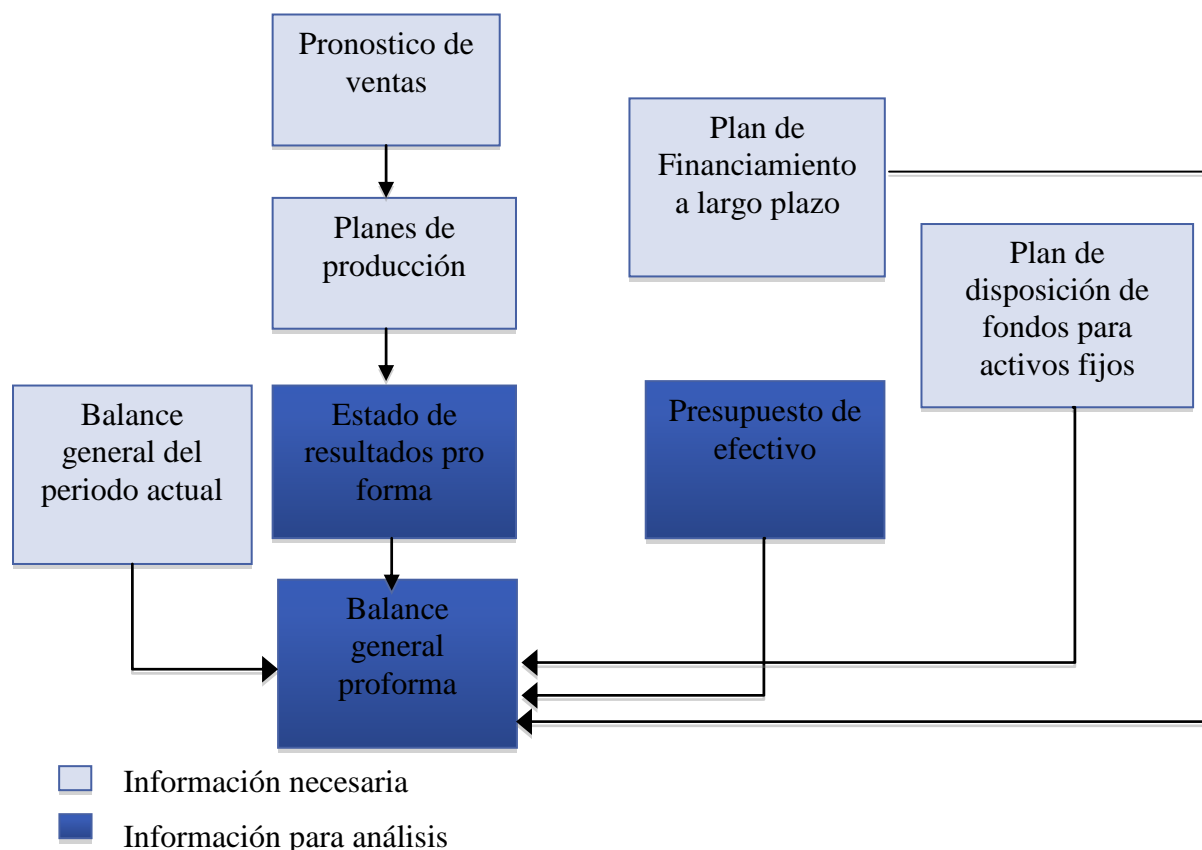


Figura N°2. 3: Plan Financiero
 Fuente: Gitman (2000). Pág.462
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Herramientas de la planeación financiera

Para ORTEGA, (2008, Pág. 198). el presupuesto “es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable”. La finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo: consideraciones del futuro, formulación de un plan detallado y definición de un control.

En cuanto a las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar las siguientes (ORTEGA, 2008):

- Investigaciones, estudios y estadísticas cuidadosos.
- Aprovecha características de la condición humana.
- Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- Facilita la función financiera.

- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planteado.
- Coordinar todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

En alusión al presupuesto como herramienta de la planificación financiera Ortega (2008, Pág. 204). señala que esta es “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado” Para aproximarse al presupuesto es importante tener en cuenta que el mismo se desarrolla en función de un proceso presupuestal.

El proceso presupuestal abarca todas las etapas del gasto público, desde la planeación de cuanto se puede gastar y en qué rubro, hasta la evaluación de lo gastado y los resultados obtenidos. Dichas etapas son parte de un proceso continuo y multidimensional. El proceso presupuestal está conformado por cuatro etapas principales: elaboración, negociación y aprobación, ejercicio del gasto y fiscalización y control del gasto.

Dentro la planificación financiera a corto plazo se encuentran los presupuestos de egresos, ingresos, efectivo y financiero. El presupuesto de egresos está integrado por: los presupuestos de inventario, producción, costo de producción y compras, presupuestos de impuesto sobre la renta, presupuesto de aplicación de utilidades, presupuesto de inversiones a más de un año, entre otros. Por su parte el presupuesto de ingreso que representa el computo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones. El presupuesto de ingresos está conformado por: el presupuesto de venta y el presupuesto de otros ingresos.

Presupuesto de efectivo se refiere sobre todo a la cantidad de efectivo que la empresa debe tener siempre disponible para poder afrontar las necesidades ordinarias de recursos para efectuar las erogaciones correspondientes. El nivel de efectivo con que cuente la organización involucrará los ingresos y egresos, cuya

diferencia será el total de efectivo que se posea. Y el presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la organización, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, los pasivos y el capital.

Su objetivo se resume en dos factores: liquidez y rentabilidad.

En cuanto a los presupuestos que son considerados en la planificación financiera a largo plazo se encuentran los siguientes: el presupuesto a largo plazo y el presupuesto de capital. El presupuesto a largo plazo, es un documento que refleja el nivel de operaciones y acciones que, por lo general, abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la organización deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

El presupuesto de capital, se refiere cuando una organización hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, con el propósito de obtener beneficios futuros. Por lo general, estas ventajas se extienden más allá de un año. Una propuesta de inversión se debe juzgar de manera equilibrada, así brinde un rendimiento igual o mayor que el requerido por los inversionista. En teoría, la tasa de rendimiento requerida para un proyecto de inversión debe ser la tasa que deja invariable el precio de mercado de las acciones. Si un proyecto de inversión obtiene más de lo que los mercados financieros requieren que obtengan por el riesgo involucrado, se crea el valor; las fuentes de creación de valor son el atractivo de la industria y la ventaja competitiva.

ORTEGA, (2008, pág.217), el costo de capital “es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado”. Este costo también es la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras. Por ello, el gerente de finanzas empresariales debe proveerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones que más le convengan a la organización.

Otras herramientas de la planificación financiera señaladas por Ortega (2008), son las siguientes:

- **Punto de equilibrio:** es una técnica muy importante que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, y separar de los costos fijos o semi variables los que son variables. Este se define como el momento o punto económico en el que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos.

- **Razones financieras:** es uno de los instrumentos que más se emplean para realizar análisis financieros de entidades, es el uso de las razones financieras, ya que, pueden medir en alto grado de eficacia y comportamiento de la organización. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad. A continuación, se exponen los fundamentos de aplicación de cada una:

- **Razones de liquidez:** la liquidez de una organización se juzga por la capacidad para saldar las obligaciones de corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen. No sólo se refiere a las finanzas totales de la organización, sino a su habilidad para convertir en efectivo de determinados activos y pasivos corrientes.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con que esta paga sus facturas. Las tres medidas básicas de la liquidez son: el capital de trabajo, la razón circulante y la razón rápida (prueba de ácido).

- **El capital de trabajo:** aunque en realidad no es una razón, es una medida común de la liquidez general de una empresa.

- **La razón circulante:** una de las razones financieras citadas con mayor frecuencia, determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

- **La razón rápida** (prueba de ácido): es similar a la razón circulante excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos circulantes.

- **Razones de endeudamiento:** estas indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generalidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la organización en el transcurso del tiempo. El nivel de deuda de un organización indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades en general, el analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo, porque comprometen a la organización a pagar intereses y el capital a largo plazo.

Desde luego, la gerencia se preocupa por el endeudamiento debido a la atención que las demás partes le dedican a este y al interés por mantener la solvencia de la organización. De manera general, cuanto mayor sea la deuda que la organización utiliza en relación con sus activos totales, mayor será su apalancamiento financiero (el aumento de riesgo y rendimiento introducido por el uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes); cuanto mayor sea la deuda de costo fijo, o apalancamiento financiero, que utiliza la organización, mayor será su riesgo y su rendimiento esperado. Entre las razones de endeudamiento se encuentran:

- **Razón de deuda:** mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de las organizaciones. Cuanto más alto sea esta razón, mayor será la cantidad de dinero prestado por terceras personas que se utiliza para tratar de generar utilidades.

- **Razón de la capacidad** de pago de intereses: denominada con frecuencia razón de cobertura de intereses, mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses contractuales, es decir, para pagar su deuda.

- **Razones de rentabilidad:** estas permiten analizar y evaluar las ganancias de la organización con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de la inversión de los dueños. Existen muchas medidas de rentabilidad, las cuales relacionan los rendimientos de la organización con sus ventas, activos o capital contable. En conjunto, estas medidas permiten al analista evaluar las utilidades de la organización en relación con un determinado nivel de ventas, de activos o con la inversión de los propietarios. Una herramienta para evaluar la rentabilidad en relación con las ventas es el Estado de Resultados de formato común.

- **Razones de actividad:** Miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de la liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez.

- **Razones de cobertura:** Se relacionan con mayor frecuencia con los cargos fijos que resultan de las deudas de la organización.

Planeación estratégica Financiera

Según ORTEGA, (2008. Pág.199), la planeación financiera estratégica se define como:

Una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financieros de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permita a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuesto como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación, es decir, a corto plazo que, por lo general, es de un año.

Continúa desde las perspectiva estratégica, la función de los presupuesto abarcaría periodos más largo de planeación y permitiría establecer bases sólidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones. Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse al largo plazo para ser visto desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de tomas de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los más altos niveles de la organización. ORTEGA, (2008)

Métodos de planeación estratégica financiera

Existen diversos métodos de planeación estratégica financiera, que tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma decisiones en épocas normales y de inflación. Para Ortega, (2008), los métodos de planeación estratégica financiera se clasifican de la siguiente manera:

- **Punto de equilibrio global:** es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.

- **Punto de equilibrio de las unidades de producción:** es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.

- **Palanca y riesgo de operaciones:** tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

- **Palanca y riesgo financiero:** tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios en la utilidad de la operación.

- **Pronósticos financieros:** pretender hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

- **Presupuesto financiero:** son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

- **Arboles de decisiones:** es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

- **Proyectos de inversión:** es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

- **Arrendamiento financiero:** convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso (con o sin opción a compra) bienes muebles a otra persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas.

- **Estados financieros pro forma:** son los documentos que se elaboran con fecha que representan periodos de ejercicios futuros.

Limitaciones de la planeación estratégica financiera

Pueden presentarse cambios económicos bruscos, modificaciones de políticas gubernamentales, alzas o bajas inesperadas en los precios, cambios repentinos en el mercado, levantamientos laborales y otros. La resistencia por parte del personal, mejor conocida como resistencia al cambio, es el arraigo a las actividades, métodos y políticas tradicionales, así como el desconocimiento de los beneficios que se tendrán con los cambios.

La planeación estratégica financiera es costosa, ya que en primera instancia se requiere de personal muy capacitado y con experiencia. También, se requiere efectuar investigaciones y obtener información especial, de lo cual resulta que esta sea cara. Es un proceso difícil, pues se requiere de personal con creatividad y alto grado de imaginación, capacidad y responsabilidad cuando se vuelven rutinarias y formales las actividades para planear. Los directivos toman decisiones sin considerar los planes o se preocupan sólo por los problemas de corto plazo.

Implantación de las Estrategias Financieras

Después de la formulación de las estrategias financieras, la segunda etapa del proceso de gerencia estratégica financiera es la implantación de la misma. Este paso puede denominarse etapa de acción; que significa la movilización tanto de los gerentes como los empleados, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

Así como la formulación de estrategias financieras, la implantación de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Con frecuencia se considera que la implantación de estrategias financieras es el paso más difícil en el proceso de la gerencia estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la implantación de estas gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación se considera más un arte que una ciencia.

La implantación exitosa de las estrategias financieras requiere que una organización primero fije sus metas financieras. En las organizaciones grandes, a menudo las metas se establecen en el área funcional. Las cuales deben alcanzarse en el corto plazo si es que se desea lograr los objetivos más complejos a largo plazo. La segunda actividad en la implementación de las estrategias financieras es la fijación de políticas y la tercera actividad en la implantación de estrategias financieras implica asignación de recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en las metas expuestas.

Dado que una implantación de estrategias financiera eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación de estrategias financieras para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización.

Evaluación de las Estrategias Financieras

La evaluación de las estrategias financieras constituye un paso esencial en el proceso de gerencia de una organización. Sin un proceso de evaluación de estrategias financieras, no pueden ser formuladas, ni tampoco ajustadas a circunstancias cambiantes, ya sea que el análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión.

Para muchos gerentes financieros, la evaluación de estrategias financieras es tan sólo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio. ¿Ha logrado crecer?, ¿Ha mejorado su margen de ganancias? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que las estrategias financieras han de ser

adecuada. Por tanto, la evaluación de las estrategias financieras constituye un esfuerzo por mirar, a corto plazo, más allá de los hechos obvios en relación con la sostenibilidad de la organización a corto plazo y valorar, cualquier éxito en el campo de la acción elegido.

La evaluación de las estrategias financieras representa respuesta a las tres preguntas siguiente: ¿Son adecuados los objetivos financieros?, ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?, Los resultados obtenidos hasta ahora, ¿confirman premisas en las que se apoya la estrategia financiera? Formular respuestas apropiadas a estas preguntas no resulta ser un proceso sencillo ni directo; para ello se requiere de una acumulación significativa de conocimiento situacional y de un grado amplio de agudeza intelectual.

Una estrategia financiera es, para la organización un propósito, de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la organización, así como su modo de supervivencia y éxito. Como alternativa, es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan sus estrategias financieras para enfrentarse con un ambiente complejo y competitivo.

Estrategias financieras

Las estrategias financieras en cualquier tipo de organización deben contribuir a identificar, sensibilizar y establecer fórmulas para minimizar, controlar o transferir los riesgos, contables y no contables, que puedan comprometer la supervivencia o la expansión de las operaciones organizacionales. Estas se definen por el apalancamiento de la organización, por sus fuentes de financiamiento y por las condiciones y moneda de los créditos y otros pasivos; todo esto afecta la estructura financiera, su liquidez, autonomía, solvencia, así como el monto e importancia relativa de los gastos y productos financieros, y el riesgo financiero al que está sujeta la organización. Estos factores determinan la

capacidad de la organización para financiarse con recursos ajenos de créditos y capital.

Definición de estrategia financiera

Las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la organización y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Las decisiones estratégicas deben ser tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización de la empresa, para que luego el ejecutivo de finanzas o gerente financiero formule las recomendaciones sobre estas y así dar su definitiva aprobación. Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes, con el fin ilustrar el contenido de las estrategias financieras de una empresa, y se refieren a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos.

(CORDOVA & PARRA, 2009)

También se puede definir la **estrategia financiera** como:

Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

(VERA, 2009).

Los autores CORDOVA & PARRA, (2009), conceptualizan categóricamente que las estrategias financieras son las metas, patrones o alternativas trazadas en áreas de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa con un fin predeterminado, el de mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos, mediante la generación de valor para la organización. Es decir, las

estrategias financieras ayudan a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización.

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Las estrategias financieras tienen como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del área de Finanzas, las cuales deben aplicarse de forma constante e inmediata, así como realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, toda vez que las propuestas de soluciones no deben ser estáticas, sino, deben irse modificando en aras de las nuevas necesidades de la entidad, todo en estrecha relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

Administración financiera

Para VAN HORNE, (2010, pág.2). La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. Continúa con lo siguiente:

- **Inversión:** La decisión de inversión es la más importante de las tres cuando se toma para crear valor. La inversión de capital es la asignación de este a objetivo de inversión, cuyos beneficios se conseguirán en el futuro. Debido a que los beneficios futuros no se conocen con certeza, es inevitable que en las propuestas de inversión exista el riesgo. También forma parte de la decisión de inversión la determinación de reasignar el capital cuando un activo ya no justifica, desde el

punto de vista económico, el capital comprendido en él. Por consiguiente, la inversión de capital determina el número total de activos que posee la organización, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial de la organización según lo perciben los que aportan el capital.

La utilización de un criterio de aceptación adecuado o tasa de rendimiento requeridos, es básica para decidir la inversión. Además de seleccionar nuevas inversiones, la organización tiene que administrar con eficiencia los activos ya existentes. Los gerentes financieros tienen diversos grados de responsabilidad operativa por los activos existentes; están más preocupados por el manejo de los activos circulantes que por los activos fijos.

• **Financiamiento:** la preocupación del gerente financiero es determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o estructura del capital. Si una organización puede cambiar su valuación total mediante modificaciones en la estructura de su capital, debe existir una mezcla financiera óptima, mediante la que se pueda llevar al máximo el precio de mercado por acción. Con la valuación de la empresa el análisis es equilibrado, ya que mantiene constantes las decisiones de inversión y dividendos de la empresa y trata de determinar el efecto que una modificación en la combinación de financiamiento tiene en el precio de la acción. Con esta perspectiva, se enfoca en el proceso de arbitraje como medio de lograr el equilibrio; incluso se determinará lo que sucede con la valuación total de la empresa y su costo de capital, cuando la razón de pasivo a capital, o el grado de apalancamiento, tiene variaciones; se utiliza un enfoque de equilibrio del mercado de capital, porque permite abstraerse de otros factores que no sean el apalancamiento y su influencia en la valuación.

Un medio muy utilizado para examinar el efecto del apalancamiento consiste en analizar la relación entre las utilidades, antes de intereses e impuesto, y las utilidades por acción. En lo fundamental, el método representa la comparación de métodos alternativos de financiamiento bajo distintos supuestos.

El gerente financiero, busca la estructura de capital, más apropiada para su empresa. Se pueden utilizar varios métodos de análisis, como todos los gerentes financieros, en posibilidad de identificar el porcentaje exacto de deuda que maximizará el precio de las acciones; pero, se debe determinar una proporción aproximada de deuda que ayude a lograr ese objetivo.

- **Las decisiones de dividendos de la organización:** es la tercera decisión importante de la empresa en su política de dividendos, esto es, el porcentaje de las utilidades que se paga en efectivo a los accionistas. Por supuesto el pago de dividendos reduce el monto de las utilidades y afecta al importe total de financiamiento interno. Por tanto, es obvio que la razón de pago de dividendos depende de la forma como se midan las utilidades, para facilitar la explicación se usan las utilidades netas contables, pero, se supone que corresponde a las utilidades económicas reales de la empresa. En la práctica, es posible que las utilidades netas no correspondan y quizás no sea una medida apropiada de la capacidad de la empresa para pagar dividendos. Igual que otras decisiones importantes de la empresa, las de inversión y financiamiento y la de dividendos tienen aspectos tanto teórico como administrativos. La política de la empresa es una decisión financiera que representa la retención de utilidades.

En cada ejercicio, la empresa debe decidir si retiene sus utilidades o distribuye una parte o todas en dividendos en efectivos para los accionistas. Cuando la política de dividendos se trata estrictamente como una decisión financiera, el pago de dividendos en efectivo es un residuo pasivo. El importe del pago de dividendos variará de un periodo a otro de acuerdo con las fluctuaciones en el importe de oportunidades de inversión aceptables de que disponga la empresa; el tratamiento de la política de dividendos como un residual pasivo determinado tan solo por la disponibilidad de propuesta de inversión aceptables implica que los dividendos son importantes; el inversionista es indiferente entre el pago de dividendos y la retención por la empresa. Aunque, la razón de pago de dividendos es muy importante en la política de dividendos de la empresa, no es lo único; otros aspectos pueden afectar la valuación como: la estabilidad de los dividendos, los

dividendos en acciones, la emisión de acciones adicionales, entre otras. Además, del porcentaje de pago de dividendos, la estabilidad resulta atractiva para los inversionistas.

Objetivos estratégicos financieros

Los gerentes financieros al desarrollar estrategias financieras dentro de las organizaciones se plantean los siguientes objetivos:

- Creación de valor: gestionar correctamente los componentes intangibles. Permite un análisis y cuantificación del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.
- Crecimiento (ingresos): está asociado con el crecimiento de las ventas, aumento de la cuota de mercado, crecimiento de las ventas y las nuevas líneas productivas.
- Mantenimiento (sostenibilidad): objetivo a largo plazo y va de la mano con la creación de valor.
- Aumento de rentabilidad: implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la organización, etc.
- Inversiones: buena orientación de la tasa interna de retorno (TIR).
- Gestión estratégica de costos: optimización de los costos, tanto fijos como variables.
- Estructura financiera: a través del endeudamiento apropiado, permite la maximización del valor propio de los accionistas.
- Gestión de los activos: para la obtención de algunos de los objetivos antes señalados, resulta impredecible la correcta gestión del activo.

Tipos de estrategias financieras

Los tipos de estrategias financieras son aspectos claves que responden a las estrategias o políticas que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la organización, en las que pudieran agruparse, dependiendo del efecto que se persiga con esta, a largo y a corto plazo.

Según Reyes (2009), las estrategias financieras para el largo plazo involucran los aspectos siguientes:

- Sobre la inversión: existen cuatro tipos de estrategias: las ofensivas, las defensivas, de reorientación y de supervivencia, por lo que, para definir la estrategia que deberá seguir la organización acerca de la inversión, resulta indispensable volver a examinar qué plantea la estrategia general del caso en cuestión. De este modo, podrá distinguirse alguna de las alternativas siguientes: crecimiento y desinversión.

Generalmente, si la empresa se propone una estrategia ofensiva o de reorientación, incluso, en ocasiones defensiva, entonces es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento. En este caso, corresponde precisar de qué modo resulta conveniente crecer, existiendo diferentes posibilidades entre las que se destacan los llamados crecimiento interno y externo.

El crecimiento interno obedece a la necesidad de ampliar el negocio como consecuencia de que la demanda ya es mayor que la oferta, o por el hecho de haber identificado la posibilidad de nuevos productos y/o servicios que demanden la ampliación de la inversión actual, o sencillamente porque los costos actuales afectan la competitividad del negocio. En estos casos, generalmente, las decisiones hay que tomarlas considerando alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y eficientes.

El crecimiento externo se lleva a cabo siguiendo la estrategia de eliminar competidores (generalmente mediante fusiones y/o adquisiciones horizontales, es decir, de la misma naturaleza del negocio en cuestión), o como resultado de la necesidad de eliminar barreras con clientes y proveedores buscando un mayor control (en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción–distribución correspondiente). Otra forma obedece a la estrategia de invertir los

excedentes financieros de la forma más rentable posible; por lo que, en estos casos se opta por la diversificación de la cartera de inversión reduciendo así el riesgo y en busca de maximizar el rendimiento.

Cuando la estrategia general apunta hacia la supervivencia, en ocasiones pueden evaluarse estrategias financieras de no crecimiento e incluso de desinversión, es decir, resulta necesario en estos casos medir fuerzas para conocer si resulta posible el cumplimiento de la estrategia general, manteniendo el nivel de activos actual, o si por el contrario, habrá que evaluar la venta de estos o parte de estos para lograr sobrevivir.

Ahora bien, cualquiera que sea el caso, crecimiento o desinversión, la selección de la mejor alternativa deberá seguir el criterio de maximizar el valor de la empresa, o sea, la decisión que se adopte deberá contribuir al incremento de la riqueza de los dueños de la empresa, o en todo caso, a la menor reducción del valor posible asociado al proceso de desinversión si fuera necesario.

Para ello, la literatura financiera reconoce que para la evaluación de la mejor alternativa resulta necesaria la utilización de una serie de instrumentos que permiten tomar las mejores decisiones. Estos instrumentos de evaluación financiera de inversiones son: los que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, a saber, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación descontado (PRD); y los que no consideran el valor del dinero en el tiempo como son, la rentabilidad contable promedio (RCP) y el periodo de recuperación (PR). Los instrumentos más precisos para la evaluación son aquellos que consideran el valor del dinero en el tiempo, y dentro de estos resulta recomendable el empleo del VAN, pues permite conocer en cuánto se incrementará el valor de la empresa de llevarse a cabo el proyecto.

- Sobre la estructura financiera: la definición de la estructura de financiamiento permanente de la empresa deberá definirse en correspondencia con el resultado económico que esta sea capaz de lograr. Vale destacar que las estrategias al respecto apuntan directamente hacia el mayor o menor riesgo financiero de la empresa, por lo que en la práctica, en muchas ocasiones se adoptan estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores y administradores, o simplemente como consecuencia de acciones que conllevan al mayor o menor endeudamiento, es decir, no a priori o elaboradas, sino resultantes.

Las empresas buscan economía de recursos aprovechando el financiamiento con deuda al ser más barato y por estar su costo exento del pago del impuesto sobre utilidades. Sin embargo, en la medida en la que aumenta el financiamiento por deudas también se incrementa el riesgo financiero de la empresa ante la mayor probabilidad de incumplimiento por parte de esta ante sus acreedores.

De lo anterior, se deduce que no es tan simple la adopción de la decisión en cuanto a la estrategia a seguir con las fuentes de financiamiento permanentes de la empresa. Evidentemente, funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y, a su vez, aumentan los llamados costos de insolvencia, de modo que el ahorro fiscal logrado por el uso de deudas podría reducirse por el aumento de los referidos costos de insolvencia.

Ahora bien, para la definición de la estructura financiera, los métodos que se emplean son: utilidad antes de intereses e impuestos – utilidad por acción, utilidad antes de intereses e impuestos–rentabilidad financiera, y el método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo. A partir de estos métodos puede encontrarse aquella estructura financiera que, partiendo de un resultado en operaciones u económico determinado, puede contribuir a que la empresa alcance el mayor resultado posible en términos de utilidad por acción, rentabilidad financiera o flujo libre por peso invertido.

El criterio a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de alcanzar el mayor resultado por dólar invertido, sea contable o en términos de flujo. Se recomienda el uso del método de las rentabilidades con base el flujo de efectivo, en tanto coadyuva a la eficiencia además desde la perspectiva de la liquidez. Si a partir de la estrategia con respecto a la definición de la estructura financiera de la empresa, se logra obtener mayor flujo de caja por dólar invertido, el éxito que ello represente en términos de liquidez podrá contribuir al mejor desempeño del resto de las estrategias funcionales, y con ello al de la estrategia maestra.

- Sobre la retención y/o reparto de utilidades: en la práctica, las empresas definen su estrategia de retención-reparto de utilidades conforme a determinados aspectos, entre los que pueden mencionarse: la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, la posibilidad de los dueños de alcanzar mayor retribución en una inversión alternativa, el mantenimiento del precio de las acciones en los mercados financieros en el caso de las sociedades por acciones, entre otros aspectos.

La estrategia con relación a la retención y/o reparto de utilidades se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

Es importante reconocer, que los métodos y criterios que se deben considerar para la definición de esta estrategia desde el punto de vista cuantitativo son los mismos que se expusieron para el caso de la estructura financiera, aunque cualitativamente pudieran evaluarse además los efectos que podrían tener los aspectos relacionados con anterioridad. Por lo tanto, la política debiera encaminarse a respetar aquella estructura financiera definida como óptima, pero sin perder de vista que temporalmente pudiera resultar conveniente algún desvío de esta política o estrategia general en aras de conseguir el financiamiento requerido, o en virtud de aumentar el rendimiento esperado, o por mantener el precio de las acciones.

La definición en cuanto a la retención y/o reparto de utilidades de la empresa habrá de realizarse con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez requeridos para el normal funcionamiento de la empresa y, por ende, de sus objetivos estratégicos.

En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (REYES, 2009):

- Sobre el capital de trabajo: el capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las decisiones que involucran la administración eficiente de estos, conjuntamente con el financiamiento corriente o pasivo circulante. De aquí que, desde una perspectiva financiera, corresponde primeramente el establecimiento de las proporciones que deberá tener la empresa con respecto a sus activos y pasivos corrientes en general.

Las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la empresa habitualmente obedecen al criterio de selección del axioma central de las finanzas modernas, a saber, la relación riesgo – rendimiento. En tal sentido, existen tres estrategias básicas: estrategias agresivas, estrategias conservadoras y estrategias intermedias.

– La estrategia agresiva: presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

– La estrategia conservadora: contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de

maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

– La estrategia intermedia: contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

Ahora bien, la definición de la estrategia se adopta en correspondencia con el análisis que se realice del desempeño de la empresa durante periodos anteriores, de sus metas y proyecciones, del comportamiento de los competidores y del sector, y del grado de disposición al riesgo de sus administradores. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

- Sobre el financiamiento corriente: la definición de cómo deberá financiarse la empresa en el corto plazo responde a determinadas estrategias específicas, como es el caso del aprovechamiento del descuento por pronto pago, del ciclo de pagos que resulte adecuado a la estrategia de capital de trabajo o si estratégicamente conviene acudir al financiamiento bancario o a una compañía financiera de factoraje, definiendo, a su vez, mediante qué alternativa (línea de crédito u otra), y qué garantías comprometer para obtener el financiamiento requerido.

El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos

que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Las fuentes espontáneas generalmente no presentan un costo financiero explícito; sin embargo, su utilización proporciona a la empresa un financiamiento que de no explotarse la obligaría a acudir a fuentes que sí tienen un costo financiero explícito.

Por su parte, las fuentes bancarias presentan un costo explícito que no es más que el interés que exigen estas instituciones por el financiamiento que otorgan. Ahora bien, no se trata solamente del interés, sino que además resulta importante evaluar otros costos colaterales como es el caso de las comisiones, y la exigencia de saldos compensatorios que inmovilizan parte del financiamiento, siendo fundamental para la evaluación de estas fuentes el cálculo de la tasa efectiva que recoge el efecto de todos los costos asociados a su obtención.

Finalmente, cabe enfatizar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo – rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

- Sobre la gestión del efectivo: entre los instrumentos que permiten el cumplimiento de la estrategia para la gestión del efectivo se encuentra la planificación financiera, específicamente la utilización del presupuesto de caja. El empleo del presupuesto de caja permite conocer los excesos y/o defectos de efectivo que se le pueden presentar a la organización en el corto plazo, a partir de lo cual puede adoptar la decisión oportuna que proporcione la mayor eficiencia en cuanto a la inversión del exceso o a la negociación de la mejor alternativa para cubrir el déficit.

Las decisiones sobre el efectivo de la empresa, son en gran medida resultantes de los aspectos ya tratados con respecto a la estrategia sobre el capital de trabajo de la empresa. Sin embargo, por su importancia el desempeño, generalmente se les trata de manera específica, enfatizando en las políticas que deberán seguirse con los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

- Reducir el inventario tanto como sea posible, cuidando siempre no sufrir pérdidas en venta por escasez de materias primas y/o productos terminados.
- Acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder ventas futuras. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo.
- Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de la empresa, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Los criterios que se emplean para medir la efectividad de las acciones asociadas a la gestión del efectivo son: la razón rápida o prueba ácida, el ciclo de caja y/o la rotación de caja, el ciclo y/o la rotación de los cobros, el ciclo y/o la rotación de inventarios, así como el ciclo y/o la rotación de los pagos. La administración eficiente del efectivo, resultante de las estrategias que se adopten con relación a las cuentas por cobrar, los inventarios y los pagos, contribuye a mantener la liquidez de la empresa.

Ahora bien, a criterio de BIERMAN (1984), las estrategias financieras son:

- Apalancamiento (pasivo): el pasivo o deuda sirve como apalancamiento, como un amplificador y podrá ser bueno o malo. La obtención de rendimiento negativo en uno o más años habría de implicar que existe el riesgo de insolvencia.

Por supuesto, que siempre existirá la posibilidad de que una empresa obtenga pérdidas aún cuando no tenga pasivo. Pero esto, no habrá de modificar en nada que un incremento en pasivo tienda a incrementar la posibilidad de que las utilidades lleguen a ser negativas; en efecto, podría inclusive, disminuir la

probabilidad de pérdidas si los fondos obtenidos se invirtieran en activos no monetarios o reales de elevada rentabilidad en ellos cuales hubiese muy poco o nada de riesgo. Pero en situaciones más realistas en las que se sustituye el pasivo en lugar de capital social puede esperarse que exista un incremento en la probabilidad de pérdida; el hecho de que el pasivo aumente el riesgo, se debe considerar necesario enfatizar en el aspecto positivo. Los resultados favorables se habrán de amplificar, a tal grado, que el pasivo llegue a visualizarse como algo muy deseable.

El pasivo es sumamente atractivo cuando el análisis supone que puede existir un resultado muy favorable. El aprovechamiento del pasivo se debe considerar por todas las empresas, pero la decisión concerniente a cual deba ser el nivel de pasivo no es fácil.

Para la definición de estrategias de apalancamiento se deben considerar los siguientes factores:

– El costo del pasivo: se define como la tasa interna de rendimiento de una corriente de flujo de efectivo. A pesar de la aparente facilidad para definir el costo del pasivo, si existen algunas dificultades: una empresa tiene pasivo en circulación que paga intereses y en caso de que contraiga pasivo adicional el costo aumentará. Un organismo regulador de empresas de servicios públicos habría de emplear una tasa para fijar las tarifas. La tasa no habrá de ser relevante para la toma de decisiones de un administrador dentro de la actividad de negocios no regulados salvo que existiera la posibilidad de poder retirar el pasivo de la circulación.

Pero, si la empresa tiene inversión reductiva, el costo no habrá de ser relevante al recibir si se deba o no llevar a cabo tales inversiones si se requiere un nuevo capital. Si se recurre al capital externo, no sería lógico obtener dinero prestado con el fin de invertir en nuevos proyectos, salvo que la inversión redujera por encima de lo pautado deberá ser rechazado. El costo promedio del pasivo incluye el costo establecido y equivalente, no habrá de afectar la decisión de inversión.

- Amortiguación (emisión de acciones comunes): aquí se toman en cuenta los aspectos básicos de estrategias que son considerados en la decisión de emitir mayor cantidad de acciones comunes. Un aspecto determinante es el control, si la emisión de una mayor cantidad de acciones incrementa la posibilidad de pérdida de control por parte de los accionistas que actualmente controlan la empresa, existirá una fuerte resistencia para que se emitan esas acciones. Puesto que la única forma de poder asegurar que se tiene el control de una sociedad anónima es mediante la posesión de más de 50% de las acciones; los tenedores del 50% de las acciones muy probablemente no querrán que se emitan más acciones puesto que esto podría reducir su porcentaje de propiedad a menos del 50%, si ellos tienen alternativas.

- Distribución (Dividendos): la política de dividendo tan sólo constituye un problema para aquellas empresas que obtienen utilidad y representa tanto un problema como una oportunidad para muchas empresas. Estas empresas poseen los recursos (efectivo), con los cuales se pueden pagar dividendos, así como, el derecho legal. Sin embargo, cabe señalar que no tienen una obligación legal de pagar dividendos. El pago de éste constituye una decisión discrecional, tomada por el consejo de directores de una empresa; la forma de cómo una política de dividendo de una empresa se espera que haya de influir en el valor de sus acciones resulta ser de interés para los hombres de negocios, para los inversionistas y los economistas. Y sin embargo, hasta tiempos recientes no existía ninguna teoría plenamente desarrollada acerca de la relación existente entre políticas de dividendos y valor de las acciones.

Según BIERMAN, (1984), sin la presencia de impuesto sobre la renta y otro supuesto perfectamente bien definidos (como la existencia de certeza y pleno conocimiento) un dólar retenido es equivalente en valor a un dólar distribuido, de manera tal, que la política de dividendo no constituya un factor determinante para poder determinar el valor de una empresa. Sin embargo, cuando todos estos supuestos no se toman como base, la política de dividendos llega a cobrar importancia.

Todas las políticas de dividendos son iguales de buenas: se ha llegado a sugerir la idea de que todas las políticas de dividendos son igualmente atractivas, dado que los individuos por medio de sus propios actos, pueden corregir las políticas de dividendo que adopte una organización. A pesar de que no existe duda alguna de que los planes de protección fiscal de un tipo u otro ayuda a aliviar algo el impacto de las políticas actuales de dividendos que no suelen considerarse óptimas.

- Los riesgo del negocio: son aquellos que se relacionan con sus actividades comerciales de manufactura, suministros, tecnológicos, laborales y otros, que pudieran originarse en la misma organización o en la rama o sector en la que opera. En esta categoría se incluye la probabilidad de que ocurran cambios impredecibles en el volumen de venta y margen de utilidad, los cuales pueden bajar a consecuencia de ciclos económicos recesivos, aumento de la oferta, innovaciones tecnológicas que reduzcan los costos de producción y distribución.
- Los riesgos financieros: se refieren a la posibilidad de tener pérdidas por el endeudamiento y la posición monetaria de la organización. Esto se relaciona principalmente con la tasa de interés de los créditos y las monedas en las que están denominados. Entre los riesgos financieros hay que mencionar otros dos tipos: los de convertibilidad y riesgo país.

El riesgo financiero es el riesgo de no obtener remuneración de la inversión. Está relacionado con la remuneración del capital de tercero y corresponde a la variabilidad de los rendimientos para el accionista ordinario. Es consecuencia de la estructura de las fuentes de recursos de la organización sobre todo en término de endeudamiento relativo.

El riesgo y la incertidumbre están relacionados con las estrategias financieras, debido a que en las organizaciones al formular una nueva estrategia se pueden presentar diversas incertidumbres como: si será aceptada, si le conviene a la organización, si es factible para todo el personal, si se cumple con los objetivos de

las organizaciones, entre otras; a raíz de estas incertidumbres van apareciendo los riesgos de los cuales se tiene que estar preparado para evitar que se deterioren los objetivos que se han establecido en estas nuevas estrategias.

Proceso de planeación financiera

Según DOUGLAS & FINNERTY, (2000, pág. 687). “Fases del proceso de planeación financiera.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Objetivo de la planificación financiera

Según QUINTERO (2009) El objetivo de la planeación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros y también involucra de acuerdo con el autor, decidir anticipadamente las necesidades de efectivo y su correcta aplicación, agrega además que el sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para el logro de sus objetivos.

En ese orden de ideas, define las siguientes etapas para el proceso de planeación:

1. Formulación de objetivos generales y específicos

2. Estudio del escenario tanto interno como externo de la empresa 3. Estudio de las alternativas

4. Evaluación de las alternativas ante los objetivos propuestos

5. Elección de la alternativa más idónea

6. Formulación de Planes

7. Formulación de Presupuesto

Hasta el punto quinto las distintas etapas constituyen el llamado diseño de la estrategia y las dos últimas etapas constituyen su implantación. Hemos mencionados dos conceptos no definidos a lo largo de este marco teórico y lo vamos a hacer a la luz del pensamiento de Quintero (2009)

Se entiende por plan de la empresa a la expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa. Es decir, el instrumento operativo de la planeación financiera es el plan financiero. Finalmente podemos agregar que para cumplir el objetivo de la planeación financiera es un proceso que puede resumirse en tres fases:

a) Planear lo que se quiere hacer

b) Llevar a cabo lo planeado

c) Verificar la eficiencia de como se hizo.

Además se encarga de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Elaboración de Índices Financieros, Análisis de los Estados Financieros, Flujos de Efectivo, Estado de Resultados, Cambio en el Estado Patrimonial

Beneficios de la planeación financiera

Según DOUGLAS, (2000, pág. 687.) "El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- 1.- Supuestos estandarizados
- 2.- Orientación futura
- 3.- Objetividad
- 4.- Desarrollo de empleados
- 5.-Requisitos de los prestadores
- 6.-Mejor evaluación del desempeño
- 7.- Preparación para contingencias” (pág.648-652).

Partes del proceso de la planificación financiera

- **Fines** - Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.
- **Medios** - Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- **Recursos** - Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.
- **Realización** - Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- **Control** - Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Planificación empresarial

Proceso por el cual se plantea funciones, estrategias para un adecuado funcionamiento y aplicación de un modelo financiero, con un mínimo de errores posteriores.

Modelo financiero o de resultados

Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

Además representación del estado de pérdidas y ganancias, muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

Dinámica del modelo financiero

Se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo.

- **INFLUENCIAS POSITIVAS.** Son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.
- **INFLUENCIAS NEGATIVAS.** Son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

Análisis financiero

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

La información contable o financiera de poco nos sirve sino la interpretamos, sino la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar, el mismo tiene varias etapas, las cuales son:

1. Análisis de la cuenta de resultados

Este tema analiza en escalera la cuenta de explotación, explicando las distintas cuentas de beneficios y los ratios que se derivan de ellos.

2. Análisis Ball y análisis del Punto de Equilibrio

La primera parte aborda las decisiones de financiación sobre nuevos proyectos o ampliaciones o lo que es análogo, los efectos del apalancamiento financiero sobre los distribuidos entre los accionistas ordinarios. En la segunda parte se aborda un poco más en el estudio del apalancamiento operativo con el análisis coste/volumen/ beneficio.

3. El valor económico añadido (VEA)

Este índice VEA o EVA (Economic value added) pretende superar la limitación del beneficio neto en cuanto que este no incluye como coste, el de la financiación aportada por los fondos propios.

4. El análisis del balance de situación

Aquí se analizan los activos disponibles de la empresa, concretamente los valores circulantes, convertibles en efectivo y los bienes inmuebles que facilitan la gestión gerencial, y por otra parte la cantidad de dinero que se debe a proveedores, bancos e inversores de los mercados que proveyeron los fondos para la existencia de la empresa.

5. Análisis del efectivo

El método utilizado en contabilidad del devengo permite anotar las ventas a crédito como ingreso, las empresas tienen que realizar un seguimiento del flujo de efectivo que entra y sale. Entre los objetivos del flujo de efectivo está en evaluar la capacidad gerencial para atender obligaciones y pagar dividendos.

6. Planificación financiera como instrumento

Un elemento básico en la planificación es la previsión financiera, es la base para la formulación del presupuesto y la estimación de las necesidades financieras futuras de la empresa.

Apalancamiento Financiero

Es simplemente usar endeudamiento para financiar una **operación**, es decir, en lugar de realizarla con fondos propios, se hará con fondos de un crédito. La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se acabe siendo insolvente. Es necesario realizar antes de endeudarse un análisis de costo beneficio.

Apalancamiento financiero

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente

- **Financiación Ajena**

Son recursos que habrá que ser devueltos en corto o mediano plazo. Pueden ser catalogados en dos grandes grupos: fuentes financieras a corto plazo y fuentes a largo plazo. El principio de recursos financieros a corto plazo debe ser destinado a financiar la actividad típica u ordinaria de la actividad empresarial (compra de materias primas, pago de suministros, etc.), mientras que los recursos a largo plazo habrían de financiar la estructura fija de la empresa (elementos del inmovilizado, como la adquisición de un elemento de transporte o de un equipo informático).

- **Financiación propia**

La estabilidad financiera de la empresa viene determinada en gran parte por la entidad de este tipo de financiación. La financiación propia está formada por aquellos recursos financieros llegados a empresas por distintos orígenes, y que ésta no está obligada a devolver.

Para su adecuado estudio conviene proceder al análisis de las diferentes magnitudes que la conforman, siendo usual la distinción entre aportaciones externas y autofinanciación.

Indicadores financieros

Es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea del comportamiento de la empresa. Se entiende como la parte cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalada una desviación sobre la cual se toma acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económico-financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los periodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias

Es un estado que muestra ordenada y detalladamente la forma e como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.

Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del período contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Estado de situación financiera

También llamado balance general, es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el

pasado. Nos muestra a una fecha determinada, cuales son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivos y capital contable.

Cash flow o flujo de caja (flujo de fondos)

Se refiere a los flujos de entradas y salidas en un período determinado. Además es la acumulación neta de activos líquidos en un tiempo establecido y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente posee liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Variable dependiente: Estrategias de marketing

Administración.- KOONTZ & O' DONNELL, nos da la siguiente definición de administración: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

[http://elprisma.com/apuntes/administración de empresas/definición administración](http://elprisma.com/apuntes/administración%20de%20empresas/definición%20administración)

Marketing.- Para KOTLER & KELLER (2006, Pág. 5) en su libro Dirección de Marketing, Duodécima edición, el Marketing, consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más

cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”.

Bell. M. L., (1982, Pág. 24) define a la mercadotecnia como: “El desarrollo de una estrategia para llevar el producto hasta los clientes para que puedan tener oportunidad de comprarlo, determinando científicamente qué productos o servicios producir y la mejor forma de llevarlos al mercado (distribución) y así satisfacer las necesidades del consumidor.” También asegura que cuenta con cuatro elementos esenciales:

1. *La mercadotecnia está orientada hacia el cliente*, ya que el objetivo primario de una empresa es aumentar el nivel de ganancias, producir el mayor crecimiento en utilidades en forma consistente con el mejor interés balanceado de los clientes, accionistas, empleados, proveedores y una gran sociedad, para lograr esta meta se debe reconocer que el propósito primario de un negocio es llevar a cabo un servicio económico necesario por medio de crear, estimular y satisfacer a los clientes. Debe formarse una compañía orientada hacia la mercadotecnia, dedicada al principio que nos dice: “para proveer el producto o servicio adecuado en el momento justo y en la forma correcta, necesitamos primero definir qué quiere el cliente, donde, cuando, como y a qué precio” Bell. M. L, (1982. Pág. 24).
2. *La mercadotecnia es una función integrada a la gerencia*: Abarca el reconocimiento de la necesidad de integrar y coordinar las diversas funciones que han sido clasificadas como mercadotecnia, como el desarrollo del producto, distribución física, control, pronósticos, asignación de precios, publicidad, ventas y análisis de mercado.
3. *Mercadotecnia es decir resultados dirigidos*: El esfuerzo de la mercadotecnia debe estar relacionado con los resultados, su éxito se debe

de medir por el aumento en el volumen de ventas, es decir buscar el volumen de ventas que produzca ganancias.

4. *El concepto de mercadotecnia requiere una planeación sistemática:* Este enfoque demanda la utilización de técnicas de planeación sistemática y solución de problemas.

Drucker (1974) dice que el propósito de un negocio es “crear un cliente” y que “La mercadotecnia es una dimensión central del negocio en su totalidad. Es el negocio completo y visto desde el punto de vista de su resultado final, o sea, desde el punto de vista del cliente. La preocupación y la responsabilidad por la mercadotecnia deben por lo tanto, pernear todas las áreas de la empresa”. Esto significa que la responsabilidad de una compañía es llevar a cabo la tarea de la mercadotecnia como un todo, visto desde todas las áreas que la comprenden hacia la creación de un cliente.

Lipson (1987; 8) asegura que “La mercadotecnia incluye todas las operaciones de una empresa que influyen y determinan la demanda potencial y existente en el mercado y activa la oferta de bienes y servicios para satisfacer esta demanda.”

Aquí nos hace reflexionar ante las funciones que producen y distribuyen el flujo de los bienes y servicios que necesita la sociedad y ante las decisiones de mercadeo que están a cargo de los altos ejecutivos de las empresas, las cuales son muy importantes en la mercadotecnia moderna.

Pride y Ferrell (1997;) definen la mercadotecnia como un “Es el proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de relación a este intercambio en un entorno dinámico.”

De la Garza. M., (2001, Pág. 2) dice que: La mercadotecnia es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades, carencias y deseos de los consumidores por medio de procesos de intercambio.”

La mercadotecnia no sólo es importante para las empresas lucrativas, también lo es para las organizaciones sociales, religiosas, políticas, gubernamentales y aun para los países, ha dejado de ser un sistema de distribución y venta para conformarse en una filosofía dinámica que busca relacionar las necesidades y los deseos del público que conforma su entorno de interacción con los deseos y las necesidades de la organización Bell (1982, Pág. 24).

“Una oportunidad de mercadotecnia existe cuando una compañía desea llegar a un grupo de clientes y pueda generar ventas de mercados identificables. Una empresa puede comercializar sus productos a más clientes en la misma área geográfica, convencer a actuales clientes para que usen más de un producto o ampliar las actividades de marketing a otros estados o países.” PRIDE Y FERRELL, (1997, Pág. 21).

KIRCHNER, (2004) nos dice que la mercadotecnia se ocupa específicamente de llevar y/u operar con éxito un productor a un determinado mercado, con el fin de satisfacer las necesidades y/o deseos de los posibles consumidores y/o usuarios mientras que se cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización asegurándole en su permanencia y crecimiento, para lo cual se promueven dichos productos en el mercado, y en su caso se le asigna a éste un determinado precio.

KOTLER Y ARMSTRONG(2001, Pág. 3) definen a la mercadotecnia como: “Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos, y valores como otros.” Mercadotecnia es más que vender un producto, o hacerle publicidad, también comprende el desarrollo de un producto o servicio que satisfecerá ciertas necesidades del consumidor, su función consiste en hacer que el producto esté disponible en el lugar correcto, y a un precio aceptable para los clientes.

Mezcla de mercadotecnia

Un programa de marketing y eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando Valor a los consumidores. KOTLER & ARMSTRONG. (2001. pág. 51).

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Definición de mezcla de mercadotecnia

Para lograr intercambios deseables se deben desarrollar e implementar estrategias de marketing. Según FERREL, O, HARDLINE, M. (1997, Pág. 13) una estrategia de marketing se compone de uno o más programas de marketing. Cada programa consiste en dos elementos; un mercado o mercado meta y una mezcla de marketing (que en ocasiones se conoce como las cuatro P de producto, precio, plaza, promoción).

Según Lipson, H. (1987) la mezcla de mercadotecnia es una combinación de los elementos de la oferta de mercado destinada a satisfacer las necesidades y requerimientos de un grupo especial de clientes.

KOTLER Y ARMSTRONG. (2001,pág. 49) aseguran que: “La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables- producto, precio, plaza y promoción- que la empresa combina para producir la respuesta decía dar en el mercado meta.”

Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta"

Las 4 P's/C's de la mezcla de mercadotecnia

DE LA GARZA, (2001) propone las 4 P's/C's de la mezcla de la mercadotecnia que son: Consumidor, Costo, Conveniencia, Comunicación. Se centra en el estudio de las necesidades del consumidor, no en el producto y nos dice que se debe vender lo que las personas quieren comprar, no lo que se produce. Se debe de comprender el costo, ya que el consumidor decide dónde comprar, aunque el producto sea más económico lejos de su rumbo, no lo va a ir a adquirir ahí, ya que eso le ocasiona costo de tiempo. Se debe de establecer bien la logística ya que el consumidor adquiere los productos donde más le conviene y no en el lugar más adecuado para el productor. La comunicación es fundamental para crear alianzas mercadológicas en donde se desarrollen los intereses de la organización, consumidores y proveedores; llamando comunicación integral de la mercadotecnia a la promoción.

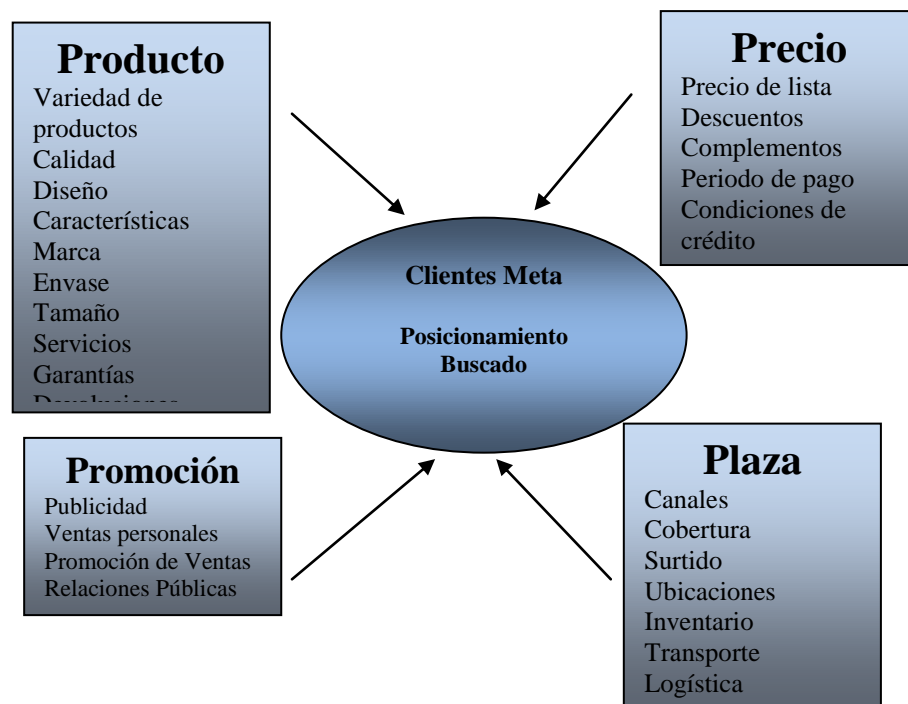


Figura N°2. 4: Las 4 P's/C's de la mezcla de mercadotecnia
 Fuente: KOTLER Y ARMSTRONG2001: Marketing
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Producto

Un producto es aquello que se recibe a cambio de algo. Este puede ser tangible o intangible y comprende servicios generales o beneficios funcionales, sociales, y psicológicos. Un producto puede ser una idea, un servicio, un bien o cualquier combinación de estos tres elementos. Las ideas son conceptos, filosofías, imágenes o temas y proporcionan el estímulo psicológico necesario para solucionar problemas o adaptarse al entorno. Los productos se clasifican en dos categorías generales: los que se compran para satisfacer las necesidades personales y familiares son productos de consumo. Los que se compran para utilizar en las actividades de una empresa, para revender o para fabricar otros productos son productos de organizaciones.

Ciclo de vida del producto

KOTLER Y ARMSTRONG (2001) definen el ciclo de vida del productor en cuatro etapas principales:

- 1) **Introducción:** Comienza con la primera aparición del producto en el mercado, cuando las ventas son cero y las utilidades son negativas.
- 2) **Crecimiento:** Etapa del ciclo de vida de un producto cuando las ventas crecen rápidamente y las utilidades alcanzan un nivel pico y comienzan a disminuir.
- 3) **Madurez:** Etapa del ciclo de vida de un producto cuando la curva de las ventas alcanza un nivel pico y comienza a descender y las utilidades continúan en descenso.
- 4) **Declinación:** etapa del ciclo de vida de un producto cuando las ventas bajan rápidamente.

Las cuatro etapas del ciclo de vida del producto

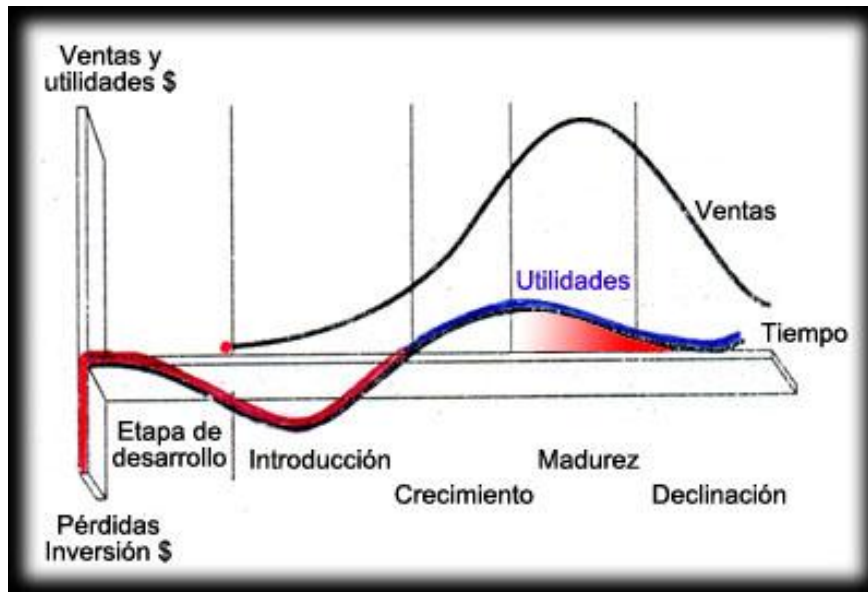


Figura N°2. 5: Ciclo de vida del producto
Fuente: Ferrel y Hardline 2006: Estrategia de marketing
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

El producto es: “La combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece el mercado meta.”(KOTLER Y ARMSTRONG, 2001, pág. 49)

Plaza/distribución

Para PRIDE & FERREL (1997) nos dicen que el canal de marketing o canal de distribución lo constituyen un grupo de individuos y organizaciones que dirige el flujo de productos desde los productores hasta los clientes. El papel principal de los canales de marketing es poner productos a disposición del cliente en el momento, el lugar y las cantidades apropiadas. Los logros se dan a través de los miembros del canal que cuentan con un intermediario de marketing que es quien enlaza a los productores como otros mediadores o como usuarios finales del producto por medio de acuerdos contractuales o de la compra y reventa de productos.

“La distribución física afecta cada elemento de la mezcla del marketing. Para dar a los clientes productos a precios aceptables, los comercializadores consideran las necesidades cambiantes de los consumidores y los cambios en las funciones principales de distribución; luego ellos adaptan los sistemas de distribución física existentes para una mayor efectividad. Las funciones de distribución física corresponden a casi la mitad de los costos de marketing, y tienen un impacto significativo sobre la satisfacción del cliente. Por lo tanto, los comercializadores están activamente involucrados en el diseño y el control de los sistemas de distribución física.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2001, pág. 520).

Precio

Otra variable de la mezcla de la mercadotecnia es el precio, el cual ayuda a satisfacer la necesidad de marketing de facilitar las relaciones de intercambio entre comprador y vendedor. El precio es: “El Valor que se intercambia por productos en una transacción de marketing.” (PRIDE & FERREL, 1997, pág. 631).

El precio es un elemento clave en la mezcla de marketing porque se relaciona de manera directa con la generación de ingreso total. La ecuación siguiente es importante para toda organización:

$$\text{Utilidades} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}$$

$$\text{Utilidades} = (\text{Precios} * \text{Cantidades vendidas}) - \text{Costos Totales}$$

Los precios afectan a los productos, ya que tiene un impacto psicológico sobre el cliente, los comercializadores pueden utilizarlo de manera simbólica al aumentar el precio pueden hacer énfasis en la calidad y el disminuirlo en una ganga. En si el precio puede tener un fuerte efecto en las ventas y en la rentabilidad de una empresa. (PRIDE & FERREL. 1997, pág. 632).

El precio es: “La cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2001, Pág. 51).

Algunos mecanismos que aumentan la compra de productos o la utilización de un nuevo servicio son: ofertas de reducción de precios, premios, concursos y rifas. Dichos mecanismos dan valor agregado a los consumidores en la compra o utilización de un servicio.

Reducción de precio

Las promociones de reducción de precios ofrece al consumidor un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto o servicio, son los mecanismos de venta más controvertidos, y algunas veces son un medio para ofrecer una ganancia a los consumidores. Dicho tipo de promoción, proporciona la confianza de que el precio se da a los consumidores y no es retenido.

Las reducciones de precio tienen cinco ventajas que se han convertido en el mecanismo de la promoción más frecuentemente utilizado. Son un mecanismo poderoso para ganar probadores y ganar consumidores a la competencia. Con frecuencia son compradas en cantidades adicionales por los comerciantes previendo vender, a menudo obtienen en las tiendas lugares de exhibiciones preferentes y especiales. Pueden ayudar a reducir un atraso en la venta de un tamaño particular de un producto, son altamente controlables.

También existen serias desventajas, de mayor importancia es la evidencia de que una alta frecuencia de promociones de reducción de precios abarata la imagen de un producto.

Se ofrece una reducción de precios a los clientes regulares, muchos de los cuales están dispuestos a comprar el producto presión normal. Usualmente a la terminación de la promoción de reducción de precio, la marca regresa a un nivel de ventas anterior a la promoción.

Promoción

En el mundo de los negocios, la mercadotecnia es una de las razones básicas de la existencia de competencia entre productos y servicios, para lograr su máximo adaptación en el mercado no se debe hacer a un lado la promoción, ya que es un punto básico para poder dar a conocer un nuevo producto o servicio en el mercado, y así que los clientes conozcan la marca.

Mercado H Salvador., (1999) nos dice que la promoción tiene su mayor eficacia durante las etapas de introducción y madurez del producto. Es diferente de las etapas de crecimiento y declinación porque durante estas, se decide hacer una reducción de la promoción para lograr mejores utilidades.

Bengoechea Pujol B, (1999; 277) define la promoción como: “Uno de los instrumentos fundamentales del marketing, con la promoción la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes, para que éstos sean impulsados a adquirirlo; consiste en un mecanismo de transmisión de información.”

Debemos considerar que el mercado no conoce el producto, ni servicio, por lo tanto no se interesa por este. La promoción estimula el interés y la prueba del producto.

El conocimiento de los consumidores potenciales complementan el de los gastos promocionales, sólo si la empresa desea estabilizarse más en el mercado continuará con la política promoción al a ritmo acelerado.

La empresa debe aumentar la promoción debido al auge de la competencia. En caso de que el producto tenga un uso o valor extra al iniciar. El consumidor ya conoce el producto pero requiere publicidad como incentivo.

SALVADOR, (1999) nos dice que las condiciones para una buena promoción son: un buen producto que debe estar bien anunciado, en el momento oportuno, que sea fácilmente identificable, y que se puedan introducir en el sitio que se actuó y el precio justo.

La comunicación de mercadotecnia interviene para: Dar a los vendedores e intermediarios el deseo de vender, y a los distribuidores y consumidores el deseo de comprar.

Desde que todos los productos y acciones de la compañía comunican un mensaje, es crítico o difícil determinar exactamente qué se va a comunicar y de qué modo. Hoy en día, se pone mayor énfasis para obtener más en calidad y menos en aspectos efectivos. El consumidor requiere información y la oportunidad para poder elegir. Es un proceso complejo innecesario para poder controlar la interacción, entre el consumidor y el proceso promocional.

El consumidor se enfrentan muchos productos y servicios y para seleccionar está determinando el Valor relativo de cada uno de ellos.

La comunicación es un factor muy importante considerar, ya que no es suficiente sólo tomar en cuenta a la audiencia meta, y a los clientes potenciales, ya que la intensa competencia entre diferentes empresas ha producido atención en los programas de promociones. Un buen programa promocional podrá ayudar a los consumidores a elegir sus opciones de compra de manera satisfactoria.

La promoción es necesaria para mantener un adecuado nivel de ventas y requiere ser aprovechada para que sobreviva la empresa; tiene que realizarse en forma continua como una gran variedad de estrategias. Utilizar mensajes, apoyar a los vendedores, éstas son algunas de las maneras para estimular la demanda de los consumidores.

Según BELL, (1982) el desarrollo de la promoción nos impulsa a las propias fronteras del crecimiento mercadotécnico. El término promoción describe todos los tipos de actividades mercadotécnicas diseñadas para estimular la demanda.

Existen tres propósitos promocionales específicos: (1) comunicar, (2) convencer, (3) competir. (BELL,1982. pág. 340.).

Harion Harper sostiene que la comunicación es la base de todo esfuerzo mercadotécnico y que involucra mucho, además de la estimulación de ventas. La actividad principal de la promoción es la diseminación de ideas, ya sea a través de la publicidad, propaganda y por venta directa.

“La mezcla promocional es un plan creativo general así como una combinación cuidadosamente diseñada en cuanto a la selección de ingredientes. La coordinación apropiada de la publicidad, propaganda, ventas y promoción de ventas.” Bell. M. L. (1982, pág. 339).

KIRCHNER, (2004, pág. 346) asegura que: “La promoción en sentido amplio es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial (distribuidores, clientes industriales, y consumidores) a adquirir bienes, servicios, ideas, valores y estilos de vida.”

Herramientas de la promoción

La promoción puede ser dividida en cuatro categorías básicas: Publicidad, propaganda, venta personal y actividades especializadas en promoción de ventas. (BELL, 1982, pág. 337).

KIRCHNER, (2004) asegura que la promoción cuenta con cuatro herramientas básicas que son: Ventas personales, Promoción de ventas en sentido estricto, Publicidad y relaciones públicas.

Publicidad

“Publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2001, pág. 492).

Para, LAMB, (2006, pág. 481). La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica el patrocinador o la empresa. Los medios de comunicación masiva tradicionales como televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo, espectaculares y publicidad en autobuses son los que más se utilizan para transmitir a los consumidores.

Propaganda

La propaganda se refiere a la comunicación de información, ya sea por medios personales o no personales, que no está de un modo directo pagada y que no identifica claramente la fuente del mensaje. La propaganda puede emplearse para muchos propósitos de comunicación no mercadotécnica; esto es, en relación con los tratos de una compañía como la comunidad financiera o en relación con una situación de arreglos colectivos. (KOTLER & ARMSTRONG, 2001, pág. 492).

Relaciones públicas

“Las relaciones públicas consisten en forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía obteniendo publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o bloqueando los rumores, relatos o sucesos desfavorables.” (KOTLER Y ARMSTRONG, 2000, pág. 514).

Para LAMB (2006, pág. 481.) “Las relaciones públicas son la función de marketing que evalúa las actitudes del público, identifica áreas de la empresa que le interesarían a éste y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo”.

Venta personal

Ventas personales según KOTLER Y ARMSTRONG(2001), “es una herramienta eficaz en el proceso de compra y tienen varias cualidades únicas, ya que interactúan dos o más individuos lo cual permite observar las características de cada uno”.

Herramientas de promoción

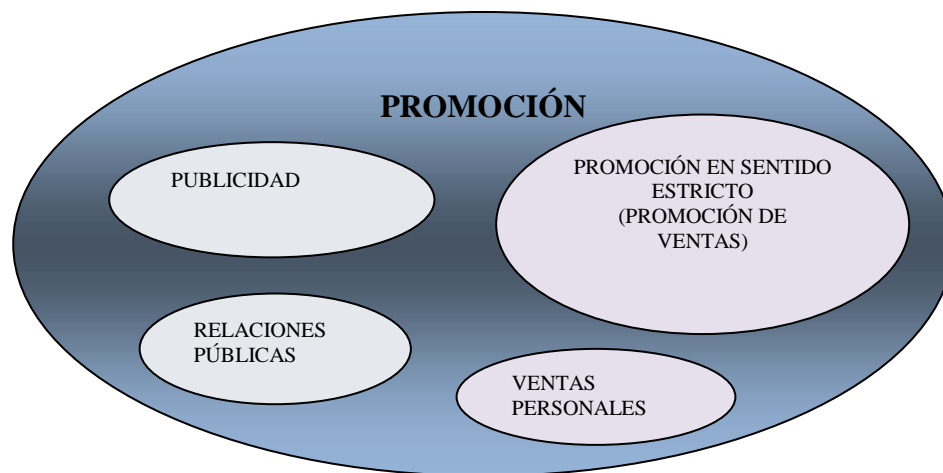


Figura N°2. 6: Herramientas de promoción

Fuente: Lerma Kirchner A., 2004: Comercio y Mercadotecnia Internacional: Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Promoción de ventas

BELL, (1982, pág. 338) Asevera que: “La promoción de ventas es una frase que abarca todo e incluye todos los métodos de estimular la demanda y que no se identifique específicamente como publicidad y ventas.”

La American Marketing Association define a la promoción de ventas como: “Aquellas actividades mercado técnicas, distintas de las ventas personales, publicidad y propaganda, que estimulan las compras del consumidor y la efectividad del distribuidor, como lo son los displays, funciones y exhibiciones, demostraciones y otros esfuerzos de ventas no recurrentes que no se localizan en la rutina diaria.”³

La promoción de ventas, son “Los incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra o venta de un producto o servicio.”(MERCADO, 1999, pág. 28.).

FERRÉ (2003, pág. 9) asevera que: “Se entiende por promoción de ventas cualquier acción comercial destinada a incentivar o estimular la demanda, que se ejerce con carácter temporal y con el fin de proporcionar un beneficio tangible a quién va destinada.”, y cuenta con las siguientes características:

- ❖ Incentivo: constituye, por lo tanto un estímulo.
- ❖ Beneficio Tangible: el destinatario consigue algo extra o excepcional de una forma concreta y que puede tocar. En este sentido, queda clara la diferencia entre publicidad (que es comunicación pura) y promoción (que se materializa siempre en algo tangible).

Duración temporal: se circunscribe siempre en el tiempo, si la duración fuese ilimitada, dejaría de ser una promoción de ventas.

Según FREY (1961) la promoción de ventas trata de la creación, aplicación y diseminación de materiales y técnicas que complementan la publicidad y la venta personal. La promoción de ventas hace uso del correo directo, catálogos, boletines de empresas, exposiciones, concursos de ventas y otras ayudas a los comerciantes. Su propósito es incrementar el deseo de los vendedores, distribuidores y comerciantes de vender una marca determinada y hacer que los clientes se inclinen más a comprar esa marca. La venta personal y la publicidad pueden ayudar únicamente hasta cierto límite en esas decisiones:

La promoción de ventas proporciona un estímulo adicional.

Algunos de los objetivos de la promoción son:

1. Introducir un nuevo producto
2. Incrementar el uso de un producto por los clientes actuales
3. Atraer nuevos clientes
4. Contrarrestar algún mecanismo de promoción de ventas de un competidor o alguna otra de sus actividades de mercadeo.
5. Reducir la importancia de una disminución estacional.

TELLYS Y REDONDO (2002, pág. 277.) definen a la promoción de ventas como: “Un programa limitado temporalmente con el que un vendedor pretende mejorar su oferta para que los destinatarios compren inmediatamente o realicen cualquier otra acción.

Tipos de promociones

1. Muestra: Porción gratuita de un producto, sirve para conocerlo y puede ser recibida por el cliente potencial por medio de diferentes canales de distribución, es necesario hacer notar que es el medio más caro y eficaz para dar a conocer e introducir un producto nuevo al mercado
2. Cupón: Certificado que permite ahorrar al portador el Valor de compra de un producto específico. Los fabricantes y minoristas son los que se sirven de este medio con mayor frecuencia. Este sistema no es tan eficaz como el anterior pero es más barato y práctico
3. Oferta de devolución de dinero: Normalmente se aclara que el vendedor devolverá el importe de la mercancía en un periodo determinado en caso de que el cliente no quede satisfecho con la calidad del producto.

4. Promoción de reducción de precios: Esta oferta se hace a los consumidores por medio de la etiqueta en la cual se explica en qué consiste la reducción. Hay tres tipos: paquete reducido, es un solo en base a precio rebajado; paquete múltiple formado por dos o más envases que se venden a precio reducido, paquete combinado, es un juego de dos productos relacionados y que se venden unidos a un precio económico.
5. Premio: Unidad de mercancía que se ofrecía su costo o a precio relativamente bajo como una bonificación al comprador. Existen cuatro tipos de premios: 1. El que acompañan al producto: y que es de pequeña Valor y volumen. 2. El envase reusable: es el que sirve al consumidor para otros usos después de haber consumido el producto. 3 Premio gratuito postal: es un objeto que la empresa envía por correo a los consumidores que lo solicitan junto con una prueba de compra, que puede ser una etiqueta o ticket. 4. Premio autoliquidante: es un artículo que la empresa manda por correo, su precio comercial al menudeo es bastante bajo a los consumidores que lo pidan.
6. Competencias: Con esto se da oportunidad a los consumidores de tomar parte en juegos o concursos con premios que pueden ser en efectivo, viajes o artículos diversos para los triunfadores. En ocasiones se organizan rifas en que los consumidores dar su nombre para ser incluidos en el sorteo.
7. Timbres comerciales: Es un premio consistente en sellos que las tiendas dan a los consumidores por sus compras. Dichos timbres estarán en proporción directa con el Valor de la compra efectuada y son canjeables por diversos artículos.
8. Demostraciones: Están a cargo de personas que distribuyen muestras en un local, y en caso necesario, enseñan prácticamente cómo debe usarse el productor y los beneficios que se obtienen con su correcto uso.

Promociones para el comercio

SALVADOR, (1999) considera promociones para el comercio y las define como:

1. **Rebaja de compra:** Es una oferta de corta duración que se hace al distribuidor reduciendo le un porcentaje del precio de cada caja o cantidad determinada de producto. Esta rebaja suele ofrecerse al introducir un nuevo producto, y pretende estimular al comprador por los problemas inherentes que supone añadir un artículo nuevo a sus inventarios. El comprador puede utilizar esa rebaja de diferentes formas. Deducirla de la factura o usarla inmediatamente.
2. **Concesiones de cuenta o recuenta.** Consiste en rebajar cierta cantidad de dinero por cada unidad de mercancía retirada del almacén en un tiempo predeterminado. En ocasiones esta estrategia es usada para despejar canales de distribución de un producto o envase antiguo o para reponer esos espacios con productos de venta rápida.
3. **Premio de recompra:** Concesión de dinero al efectuar nuevas compras. Motiva mucho al distribuidor para continuar relaciones comerciales, después del trato inicial, y evita que las ventas declinen.
4. **Artículos gratuitos:** Oferta de cierta cantidad de un producto a los mayoristas y minoristas sin costo para ellos, con la condición de que compren un determinado volumen o algún otro producto.
5. **Concesiones en la mercancía:** acuerdo contractual de breve duración con el fin de compensar al distribuidor por destacar o exhibir determinados productos. La concesión de publicidad compensa a los distribuidores por anunciar un producto en los medios de comunicación masiva. La concesión de exposición consiste en un premio por organizar y desarrollar exposiciones especiales del producto. Se entrega esta concesión después de probar el rendimiento.
6. **Publicidad cooperativa:** Es un contrato de larga duración en el que fabricante se compromete a pagar un premio de publicidad a los minoristas por cada determinada cantidad de productos que compren durante la vigencia del contrato.

7. Promoción de la lista de distribuidores: Anunció con un mensaje de ventas sobre un producto o promoción de consumo, que anuncia los nombres, indicando en ocasiones direcciones de los minoristas que distribuyen el producto
8. Premios para impulsar productos o líneas: incentivo especial al distribuidor o a sus agentes de ventas para que impulsen los artículos de un fabricante preferentemente similar al de sus competidores.
9. Concurso de ventas: Procedimiento utilizado para estimular y motivar a los distribuidores minoristas y agentes de ventas.
10. Premio extra al distribuidor: Premio que se concede a los comerciantes al menudeo por comprar determinado volumen. Es un regalo directo que se otorga como compensación a un pedido, el premio extra de exposición es parte integral de los artículos que figuran en una exposición y se regala al administrador de la tienda cuando concluye la exposición.

Promociones para la fuerza de ventas

SALVADOR, (1999) asegura que las promociones para la fuerza de ventas son de tres tipos:

- Bonificaciones: Cantidades en dinero que se conceden a los agentes de ventas como suplemento o a sus ganancias regulares por un esfuerzo o rendimiento extra.
- Concursos de la fuerza de ventas: Competición que tiene por objeto estimular a los agentes de ventas de la empresa a redoblar sus esfuerzos y entusiasmo por vender durante determinado tiempo y se otorgan premios a los que rindan más.
- Juntas de ventas: reuniones de vendedores de la compañía cuya finalidad es darles a conocer los nuevos productos, discutir las diversas técnicas de ventas y estimular a la fuerza de ventas a intensificar sus esfuerzos.

Existen dos grandes géneros de la promoción de ventas (FERRÉ, pág.15):

- Las destinadas al consumidor final.
- Las dirigidas al canal de distribución.

Promociones para el canal de distribución

Se puede señalar tres grandes familias de promoción al canal de distribución según base en su beneficio tangible (FERREL, pág.16)

▪ Promociones basadas en objetos o servicios

Marketing Local

a) Publicidad Mancomunada

Características: Por una determinada compra de género, se da un porcentaje de la misma para que el canal la invierta en publicidad local y en la que aparecerá el nombre del canal y el nombre de la empresa o marca.

b) Reparto de muestras o vales zona influencia canal

Características: Se regalan a los clientes que reales y potenciales de la tienda escogida vales o muestras señalando, generalmente donde pueden canjear el vale o comprar el producto.

c) Incentivos guión-prácticas en empresa (instalaciones-fábrica)

Características: A los clientes seleccionados (generalmente, no tanto por una determinada compra temporal sino por su trayectoria y expansión de negocio), se les invita a un viaje a visitar la empresa.

Obsequios por cantidad de compra

Características: Hay dos grandes alternativas: ofrecer regalos concretos y directos ante compras concretas, o de regalos diferidos por acumulación de puntos (se van entregando vales de puntos por determinadas cantidades de compra).

Concursos escaparates-exposición producto

Características: Se estimula la preparación y decoración de escaparates con exposición del producto en cuestión.

Estímulos vendedores del propio canal

Características: Es una promoción que está relacionada con obsequios por cantidad de compra y con las loterías y los concursos, pero está dirigida específicamente a los vendedores del canal, si es que los hubiere ya que son los que hacen llegar el producto al mercado en última instancia.

Demostraciones en puntos de venta

Características: personas especializadas (demostradores) realizan pruebas, degustaciones, exhibiciones del producto, etc. a los compradores potenciales del mismo. Generalmente se complementa la acción con entrega de pequeños obsequios

▪ **Promociones basadas en género o mercancía extra.**

Características: Se da más género que el que se facturará. Ejemplo 15*12. Se entregará al cliente quince unidades y se le facturarán 12 (representan que se le da un 25% de género gratis.).

▪ **Promociones basadas en reducciones de precio**

Características: este tipo de promoción consiste en ofrecer al canal, a cambio de unas cifras de compra, toda una serie de ayudas que interesan al propio canal en cuanto a negociar. Ejemplos: ayuda en el invierno a fin de año, periodo de prácticas en empresa, transmisión de formación en control de stocks, etc.

▪ **Promociones fabricante-consumidor**

Las promociones fabricante-consumidor según Díez de Castro Landa (2000; Pág. 182) son las promociones que el fabricante ofrece al consumidor. Según Córdova y Torres⁴, los objetivos que se pueden alcanzar con las promociones del productor al consumidor son:

Objetivos Generales

1. De empresa

- Liquidar Stock.
- Liquidez a corto plazo.
- Luchar contra la competencia
- Motivar al equipo de ventas.
- Productividad y rentabilidad.

2. De mercado

- Introducir nuevos productos.
- Acelerar el hábito de consumo de un producto.
- Mejorar la participación en el mercado.
- Aumentar la frecuencia de consumo.

3. De distribución

- Extender la distribución.
- Aumentar la rotación de stocks.
- Mejorar la exhibición en el punto de venta.

Tipos de promociones fabricante-consumidor: Kergrohenn⁵ las divide de la siguiente manera:

Ofertas de precio

1. Inmediatas

- Descuento inmediato.
- El vale de descuento e inmediato

2. Diferidas

- El reembolso.
- El vale diferido.

Y se definen de la siguiente manera:

3. Ofertas en especie

- El producto adicional.
- Las muestras.
- La oferta de autoliquidación.

- Regalo directo.
- De gala diferido.

4. Ofertas electivas

- Concursos
- Juegos
- Descuento inmediato: es la reducción del precio de venta al público. Cuando el descuento es inferior al 10% no es atractivo, el cliente no lo visualiza así, los primeros efectos apreciables se ven a partir del 12%
- Vale de descuento inmediato: Consiste en reducir el precio de venta del producto en una cantidad fija en un vale que el consumidor entrega en el punto de venta. Los vales deben tener las siguientes características: un tamaño adecuado deben de ser acorde a la imagen de la empresa, y utilizarse como un soporte publicitario de la misma, el vale debe explicar claramente los términos de utilización y debe estar codificado para evitar falsificaciones.
- Redención: es el hecho de reembolso del vale de descuento del consumidor al fabricante. Necesitan obligatoriamente la colaboración del distribuidor para la recogida de los mismos.
- El vale diferido: Van incorporados al producto. Para poder utilizarlos es necesario comprar primero el producto.
- Producto adicional: Es una oferta promoción al que consiste en aumentar la cantidad de producto que recibe el comprador sin variar el precio.
- Muestras: Es una promoción consistente en entrega de un producto a los consumidores de un tamaño reducido o sensiblemente inferior al tamaño normal.
- La oferta de autoliquidación: Esta promoción consiste en que mediante la compra de un producto o base se puede acceder a la compra de otro producto totalmente diferente al anterior a un precio de oferta.

- Regalo directo: (Prima gratuita) es una promoción que consiste en que al comprar un determinado producto nos entregan de forma gratuita otro producto diferente del anterior.
- Regalo diferido: Se diferencia del anterior, en que el regalo o no se entrega de forma inmediata, sino mediante la entrega de otras pruebas de compra de un producto.
- Concursos: Los concursos promocionales se realizan con la participación de los clientes de una empresa, que compiten para obtener los premios ofertados, que son conseguidos por los consumidores que obtienen los mejores resultados en el concurso.
- Juegos y loterías: Los juegos presentan algunas diferencias con los concursos. El número de ganadores es mayor, y el valor de los premios el reducido. Es una técnica menos agresiva que el concurso, el grado de competencia entre los participantes es menos dramático.

KOTLER Y ARMSTRONG (2001, pág. 509) definen las siguientes herramientas de promoción:

- Cupón: Certificado que da a los compradores un descuento al adquirir un producto específico.
- Oferta de reembolso de efectivo (devolución): Oferta que consiste en reembolsar parte del precio de compra de un producto a los consumidores que envíen una “prueba de compra” al fabricante.
- Paquete de precio global (ofertas con descuento incluido): Precio reducido que el productor exhibe directamente en la etiqueta o envase.
- Bonificaciones: Bienes que se ofrecen gratuitamente o a un costo bajo como incentivo para comprar un producto.
- Especialidades publicitarias: Artículos útiles impresos con el nombre de un anunciante, dados como obsequio a los consumidores.
- Recompensas por ser cliente habitual: Efectivo o demostración que se efectúa en el lugar de compra o venta.

Canales de las promociones de ventas

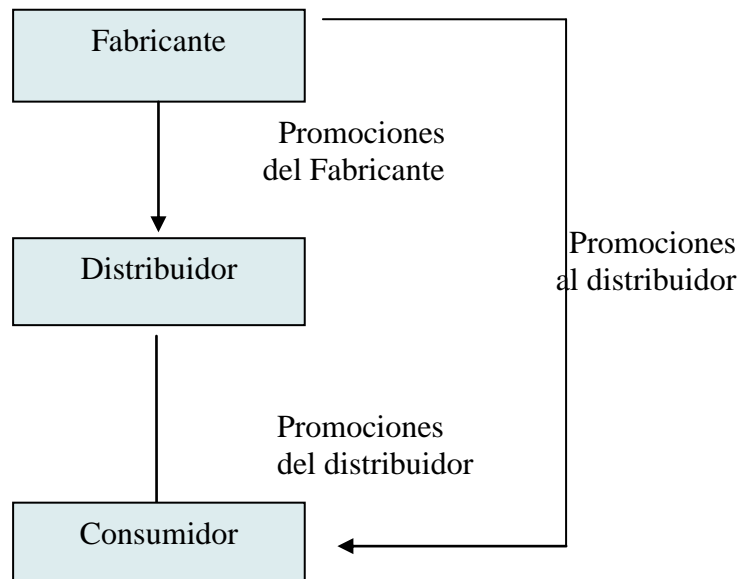


Figura N°2. 7: Canales de las promociones de ventas
Fuente: Tellis y Redondo 2002: Estrategias de publicidad y promoción
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Estrategia de promoción

SALVADOR, (1999) asevera que la estrategia de promoción establece sus objetivos en función de las ventajas y desventajas encontradas en el estudio de los datos. Se debe de hacer en tres niveles sucesivos:

1. En el nivel de equipos de venta, la promoción aporta:

Formación: Ayudar a las fuerzas de venta a evolucionar en un contexto o comercial más dinámico.

Información: Explotar mejor las acciones emprendidas por la marca gracias a una información permanente y detallada.

Comunicación: Al integrarse en el equipo por intercambios de experiencias o encuentros regulares.

Estimulación: Salir de las rutinas por acciones de ventas sostenidas mediante estimulaciones complementarias.

Ayuda a la venta: Incitar a vender todavía más; suministrar los útiles de venta indispensables para una buena demostración o argumentación de venta; fijar cuotas o unidades de venta fáciles de colocar; suministrar equipos de venta complementarios.

2. En el nivel del distribuidor la promoción aporta:

Aumento del número de puntos de venta: Definir los objetivos por tipos o formas de distribuidor; ponderar las regiones (fraccionamiento de la nación, elección del campo o de la ciudad).

Apertura de los canales de distribución: Encontrar las desembocaduras de los nuevos canales de distribución.

Aumento del Valor de la distribución: Aumentar el número de productos; estimular la fidelidad; acelerar la puesta en destino; lograr vender los productos nuevos; mejorar los productos e incitar la distribución a un aumento de pedidos; desbloquear un inventario demasiado grande; dar a conocer la empresa y su gama de productos; ayudar a la distribución en épocas estacionales de venta.

3. En el nivel de consumidor, la promoción aporta:

Producto nuevo: Hacerle conocer el producto; incitarle a una primera renovación.

Producto normal: Hacerle conocer la gama completa; facilitarle la elección; ganar su confianza y así su fidelidad.

Producto que se envejece: Dar al producto ventajas complementarias; atraer la atención del consumidor con acciones espectaculares; es decir seducir al consumidor.

Las promociones espectaculares se denominan así ya que causan un fuerte impacto en el consumidor, lo motivan a participar generando ventas adicionales inmediatas, contribuyendo con esto a mejorar la imagen de los productos participantes.

Los objetivos de estas promociones son:

- Desplazar mercancía con diseño irregular que ha tenido un descenso en sus ventas y en consecuencia está frenando la recompra por parte de mayoristas.
- Un rápido desplazamiento del producto en las tiendas cuando éste va a sufrir un cambio de diseño, de aroma o de campaña publicitaria.
- Mantener una marca en la mente consumidora cuando la imagen creada al producto o a través de la publicidad normal requiera ese complemento.

Periodo recomendable: el máximo debe ser de tres meses, alargarlo ocasiona que decaiga el interés del consumidor.

Número de marcas: Lo ideal es que participe una sola marca; sin embargo, la mayor parte de las veces es necesario incluir varias por razones de presupuesto.

Tipos de promoción espectacular: Sorteos, Price offs en autoservicios, apoyados con material de display espectacular o inclusión de boletos dentro de los productos para la obtención de un premio inmediato.

La importancia de las promociones consiste en que las compañías que requieren de campañas promocionales para permanecer en el mercado. Los medios de comunicación masiva: televisión, radio, prensa, son elementos muy importantes para orientar al consumidor acerca de determinado producto. Sin embargo éste no se puede demostrar en forma práctica para que motive su compra inmediata.

El mensaje crea curiosidad, y si este mensaje motiva al consumidor a comprarlo y no le encuentra, comprará el producto de la competencia, convirtiéndose en un gasto y no en una inversión de los medios publicitarios por no haber una distribución adecuada del producto anunciado, es ahí donde las promociones son un auxiliar y forman una estrategia de ventas para la introducción de un producto nuevo o ya establecido.

La promoción aprovecha los deseos que despierta la publicidad y espera a sus enviados en los puntos de venta con sus poderosos recursos de comunicación en ocasiones son alicientes de compra. Invita a la comprobación gratuita de lo que promete el satisfactor para cualquiera de los sentidos mediante pruebas, muestras o demostraciones apoyando a lo anunciado para capitalizar la venta.

Divulga los argumentos más eficaces para la decisión de compra, entre algunos son el crédito, prestigio, continuidad en la producción, servicio inmediato, refacciones suficientes.

Ejerce comunicación personal directa y a juicio de quien la plantea puede lograr la comunicación personal con público y empresa; para ello se vale de medios publicitarios directos, del producto y de las variadas formas de exhibición.

Crea sus propios medios de difusión, sin más a restricción que la que el mismo promotor se haya planeado. En la publicidad directa puede ofrecer resultados efectivos insospechados.

Finalmente, además de la publicidad directa que tiene a su cargo la promoción, invoca necesariamente al departamento de publicidad para dar a conocer de manera masiva y en la forma más rápida posible sus objetivos a los públicos deseados.

Instrumentos de la promoción

En la siguiente descripción se presentan los instrumentos que usa la promoción para llegar a su público:

- Utiliza medios directos
- Afecta a los cinco sentidos, sobre todo a los comprobatorios, olfato, gusto y tacto

Técnicas:

- Exhibición
- Demostración
- Degustación
- Y todas las motivadas en el punto de venta

Sus públicos son:

- Conocidos
- Homogéneos
- Concentrados
- Reducidos

En palabras de SALVADOR, (1999) la promoción es un instrumento o de la mercadotecnia es utiliza para incrementar el uso de un producto o un servicio tomando en cuenta las necesidades de los clientes, nos incita a expandir nuestro mercado así como a la introducción de nuevos productos y servicios; las formas de promoción han estado interrelacionadas con la mercadotecnia desde sus inicios, ya que es la manera en la que el consumidor o el comerciante se ven beneficiados con un premio o incentivo, debido a que es muy atractivo para ellos recibir algo a cambio de nada

Este sentimiento del consumidor puede desarrollar fidelidad a un producto o a un minorista.

El uso común y la práctica identifican la promoción como una fuerza de la mercadotecnia diferente a la publicidad.

Evaluación de un mecanismo de promoción

Para evaluar un mecanismo de promoción, resulta necesaria la descripción del programa, esto consiste en hacer un plan de mercadotecnia con los siguientes elementos:

- Fecha inicial y final del mecanismo de promoción
- Detalles sobre las fechas y tipo de materiales que apoyen a la promoción
- Alcance de oferta
- Instrucciones a la fuerza de ventas sobre el manejo del mecanismo
- Costos anticipados de cada elemento de la promoción
- Recapitulación de la actividad promocional competitiva y cambios en la propaganda y comercialización competitivas.

Modelos para el desarrollo de una estrategia promocional

El modelo de FERRÉ (2002, pág. 84) nos muestra las etapas de aplicación del merchandising como sigue:

1ª. Etapa: Objetivos y recursos

- Objetivos
 - ✓ Gestión del lineal
 - ✓ La gestión de stocks
 - ✓ Rotación
 - ✓ Información
 - ✓ Rentabilidad
 - ✓ Ayuda a productos de segundo nivel

- A quién
 - ✓ Tipo de canal
 - ✓ Ubicación geográfica
 - ✓ Condicionantes

- Recursos
 - ✓ En material físico
 - ✓ En dinero-otros
 - ✓ En promociones

2ª. Etapa: Análisis de situación

- Análisis histórico ventas
- Estacionalidad
- Situación física producto
- Situación física productos competencia
- Quién puede tomar decisiones en la empresa-canal
- Posibilidades establecimiento
- Comportamiento compradores
- Son las ferias y zonas calientes
- Aprovisionamiento

3ª. Etapa: Plan de acción individual

- Primera negociación: Parte de los resultados del análisis situacional
- Preparación de plan de acción concretos: especificación de los detalles de la operación propuesta (teniendo en cuenta: situación de partida/objetivos/recursos/nivel de exigencias del establecimiento)
- Preparación del plan de acción y negociación final. La duración es importante

4ª. Etapa: Implantación

- Se ejecuta, se pone en marcha el plan proyectado
- Se efectúa un seguimiento regular para ir estudiando la evolución reponiendo stocks, arreglando la exposición
- Se controlan las acciones con la ayuda de unos parámetros ratios estándar.

Modelo de las etapas de aplicación del merchandising en la empresa:

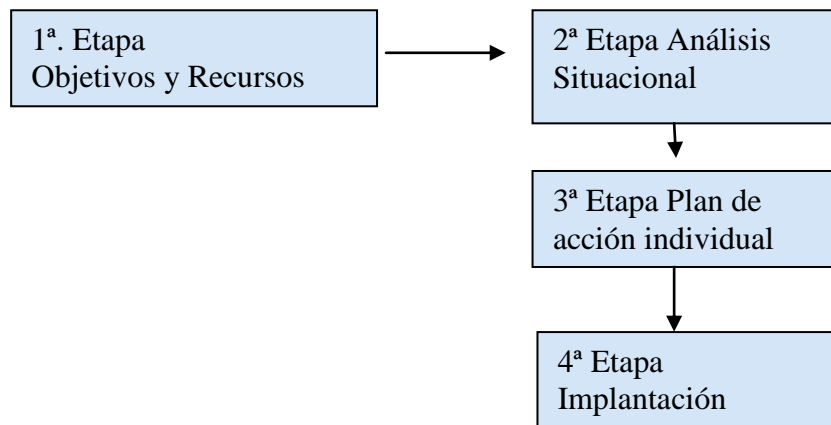


Figura N°2. 8: Modelo de las etapas de aplicación del merchandising en la empresa
Fuente: Ferré 2002: La promoción de ventas y el merchandising
Elaborado por: SIERRA; Mauricio (2013)

El Marketing es una función empresarial que influye y determina todo el accionar de la organización.

Ya que el principal objetivo es la satisfacción de las necesidades a través de la generación de productos y servicios, el Marketing es la función que enlaza todas las funciones empresariales con el mercado.

La principal función del Marketing es identificar las necesidades existentes y desarrollar los satisfactores adecuados.

Marketing estratégico.- Para KOTLER, es el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación – mercado y cuyo objetivo, consiste en un

rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia.

MUÑIZ, (2009) dice que una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término.

Responder con éxito al interrogante, « ¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Investigación y desarrollo.- Para RIVAS, (2009) dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

Investigación básica. Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.

Investigación aplicada. Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

Desarrollo tecnológico. Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o

una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Demanda del mercado.- Para KOTLER, autor del libro "Dirección de marketing" (2006 Pág. 127), la demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

Desarrollo de productos y servicios.- KOTLER en su libro, Dirección de marketing, (2006 Pág. 651) manifiesta que los profesionales se valen de una serie de herramientas para traducir las necesidades del mercado meta en un prototipo de producto. Estos métodos se conocen como despliegue de funciones de calidad: En esencia, consisten en tomar la lista de atributos deseados por el consumidor y convertirla en una lista de atributos de ingeniería que puedan utilizar los ingenieros de la empresa.

Evolución del mercado.- Según la enciclopedia Wikipedia La evolución del mercado es un proceso que va en paralelo al ciclo de vida del producto. A medida que la categoría de producto madura, la industria atraviesa etapas que se reflejan en las cinco etapas del ciclo de vida del producto:

1. **Cristalización de mercado.** La demanda latente de una categoría de producto se activa con la introducción de un nuevo producto.
2. **Expansión de mercado.** Entran nuevas compañías en el mercado y cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto.
3. **Fragmentación de mercado.** La industria se subdivide en nutridos grupos competitivos a medida que entran demasiadas compañías en el mercado.
4. **Consolidación de mercado.** Las compañías empiezan a abandonar el mercado debido a la dura competencia la caída de los precios y la caída de los beneficios.
5. **Terminación de mercado.** Los consumidores dejan de pedir el producto y las Empresas que lo producen dejan de tener ganancias por lo cual su producto ya no

es rentable y tienen solo dos opciones actualizar el producto o retirarlo del mercado.

Segmentación de mercados.- Según STANTON, ET AL. "Fundamentos de marketing" (Editorial McGraw-Hill, México, 11ª ed. 1999. 170-244pp). La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Segmentación geográfica.- Consiste en dividir simplemente el mercado atendiendo a características de ubicación geográfica u otras características relacionadas con la geografía (región, tamaño de la ciudad, densidad del área, clima). Este tipo de segmentación, tradicional y útil, es adecuado en el caso de una amplia variedad de productos, tanto los ordinarios como de otra índole.

Segmentación demográfica.- Edad, sexo, estado civil, tamaño de la familia, ingresos, ocupación y escolaridad son algunas de las variables que suelen emplearse en este tipo de segmentación del mercado, uno de los métodos más usados. Dichas variables son especialmente útiles por dos motivos. 1) Son relativamente fáciles de medir y 2) a menudo guardan relación con las necesidades del consumidor y la conducta (comportamiento) de compra.

Segmentación psicográfica.- Incluye la personalidad del individuo, beneficios esperados y su estilo general de vida. Esta se usa mucho con las de otras tres categorías, esto es las medidas psicográficas pueden hacerse al mismo tiempo que las descripciones geográficas, demográficas y conductistas.

Segmentación conductista.- Divide a los compradores en dos grupos atendiendo a la actitud, conocimiento, hábitos y otras variables semejantes conexas con el producto y sus atributos. Entre las variantes de éste método se cuentan la segmentación por los beneficios del producto, la tasa de uso y la sensibilidad del factor de mercadotecnia.

Posicionamiento.- Según RIES & TROUT, los productos más conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores. Las empresas que se han adueñado de una posición exclusiva (primer lugar) en un mercado son difíciles de desbancar por sus competidores.

Top of mind.-Según el mercadólogo Ignacio Gómez Escobar (2005): es la marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención. El top of mind es la marca que esta de primera en la mente, la que brota de manera espontánea. Tiene además la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que probablemente se compre.

Concepto en la mente del consumidor.- Walter Schupnick, miembro del comité de la cámara Venezolana dice que el posicionamiento se basa en la percepción, y la percepción es la verdad dentro del individuo. La percepción es el “Significado que en base a las experiencias, atribuimos a los estímulos que nos entran por los sentidos. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del “ello” del individuo) como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes) y están directamente relacionadas con tres tipos de influencias:

- ✓ Las características físicas de los estímulos.
- ✓ La interrelación del estímulo con su entorno.
- ✓ Las condiciones internas particulares del individuo.

Vale la pena mencionar en este punto, que según estudios que se han realizado, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente Porcentaje de influencia: Vista 55%, Oído 18%, Olfato 12%, Tacto 10% y Gusto 5%.

ESTRATEGIAS

Describe cómo se lograrán los objetivos generales, esto es, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de

intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz.

Estrategia se define como los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar bien, acertada pero y estrategia comercial.

Partiendo de esta definición podemos suponer que estrategia comercial serían los principios y rutas fundamentales que nos orientarán en el proceso administrativo con el objetivo de alcanzar nuestros objetivos comerciales.

Marketing Publishing Center (1998, pág. 13). “Herramientas de gestión que utiliza las estrategias de mercadeo para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el posicionamiento de la empresa. Al analizar la situación de muchas empresas, incluyendo aquellas que hacen uso masivo de los instrumentos de marketing, una parte importante de ellas nunca alcanza la etapa del marketing estratégico, ya que esencialmente siguen utilizando como instrumento de apoyo y no como un hilo conductor de la dirección y gestión de la organización”.

De acuerdo GIMÉNEZ, (1998 pág.62). “La estrategia de Marketing para el producto reúne las directrices de marketing que se deberán seguir para conseguir los objetivos. Por una parte, se concretara a que publico objetivo se dirige el producto y se definirán los diferentes segmentos que lo componen a partir de sus características (edad, genero, ingresos, estilos de vida, etc.) y de su comportamiento de compra. Además, se explicara cómo se adapta el producto a sus necesidades”. Por su lado se establece Giménez J. (1998 pág.76). “Tras determinar los objetivos se define la estrategia de marketing, que establece el modo como se pretenden alcanzar dichos objetivos. Dado que son variadas las estrategias de marketing que puede aplicar una compañía, resulta de utilidad estudiarlas en función de tres criterios distintos: la ventaja competitiva que persiguen desarrollar, el modo en que contribuyen al crecimiento de la organización y la posición relativa que defienden con respecto a la competencia”.

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico:

- **Liderazgo en costos.** La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado.
- **Diferenciación.** La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.
- **Enfoque.** La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

KOTLER, (1991, pág. 76). “Establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas, esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias. Según el papel que desempeñan en el mercado meta: líder, retador, seguidor u ocupante de nicho”.

ESTRATEGIAS DE LÍDER DE MERCADO.

KOTLER, (1991, pág. 76). “La empresa líder tiene la mayor participación de mercado del producto, y por lo regular encabeza a las demás en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Pero debe mantener vigilancia constante, para esto se requiere acción en tres frentes:

Expansión del mercado total: la empresa dominante gana más cuando el mercado total se expande. El líder debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más consumo de sus productos.

Nuevos usuarios: en tres grupos:

Estrategia de penetración del mercado: quienes podrían usar el producto pero no lo hacen.

Estrategia de nuevo segmento de mercado: quienes nunca lo han usado.

Estrategia de expansión geográfica: quienes viven en otro lugar.

Nuevos usos: expandir el mercado descubriendo y promoviendo nuevos usos del producto.

Mayor consumo: convencer a la gente que use más el producto en cada ocasión de uso.

Defensa de la participación de mercado: mientras trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales (tanto nacionales como extranjeros). La respuesta más constructiva es la innovación continua (manteniendo bajos sus costos y sus precios congruentes con el valor que los clientes ven en su marca).

Una empresa dominante puede usar 6 estrategias defensivas:

1. Defensa de posición: construir una fortificación alrededor del territorio.
2. Defensa de flanco: el líder debe elegir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o servir como base de invasión para un contraataque.
3. Defensa preventiva: una maniobra más agresiva consiste en atacar antes de que el enemigo inicie su ofensiva.
4. Defensa contraofensiva: al ser atacados, deben responder con un contraataque. Por ejemplo ejercer poder económico o político para disuadir al atacante.
5. Defensa móvil: el líder extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuros centros de defensa y ofensiva. La expansión se realiza ampliando mercados (implica un cambio de enfoque de la empresa,

del producto actual a la necesidad genérica) o diversificando los mercados (hacia industrias no relacionadas).

6. Defensa de contracción (planeada): o retiro estratégico. Implica ceder los territorios más débiles y reasignar recursos a los territorios más fuertes. Para consolidar la fuerza competitiva del mercado y concentrar la masa en posiciones cruciales.

Expansión de la participación de mercado: mejorar la rentabilidad incrementando su participación en el mercado. Dado que el costo de incrementar la participación de mercado podría exceder el valor de las ganancias, una empresa debe considerar tres factores:

1° la posibilidad de provocar una acción antimonopolios.

2° el costo económico. Buscar la participación del mercado óptima.

3° que las empresas podrían adoptar una estrategia de mezcla de marketing errónea en su afán por incrementar su participación de mercado, y no lograr aumentar sus utilidades.

Gastar más en la fuerza de ventas suele mejorar la participación de mercados tanto industriales como de consumo.

Un aumento en los gastos de publicidad produce incremento palpante en empresas que fabrican bienes para el consumidor.

Un aumento en los gastos de promoción de ventas es eficaz para incrementar la participación de todo tipo de empresas.

Las empresas que recortan precios más que sus competidores no logran incrementar significativamente su participación de mercado”.

ESTRATEGIAS DE RETADOR DEL MERCADO

KOTLER. (1991, pág. 78). “Las empresas que ocupan los lugares segundo o tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Pueden atacar al líder y a otro competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores de mercado) o pueden colaborar y “hacer olas” (seguidores del mercado).

Definición del objetivo estratégico y del o los oponentes

Primero el retador debe definir su objetivo estratégico (en general, incrementar la participación de mercado) y luego a quien atacará:

Puede atacar al líder del mercado: es de alto riesgo pero puede generar grandes recompensas.

Puede atacar a empresas de su propio tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento: tienen productos viejos a altos precios.

Puede atacar a empresas locales y regionales pequeñas

Selección de una estrategia general de ataque

Distinguimos 5: frontal, de flanqueo, envolvente, en bypass y de guerrilla

1. En el ataque frontal puro, el atacante iguala el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. Un ataque frontal modificado, es ofreciendo precios más bajos que el oponente.
2. Un ataque por flancos puede dirigirse a lo largo de dos dimensiones estratégicas: geográficas (el retador encuentra áreas en las que el oponente está teniendo un desempeño inferior) y por segmento (equivale a identificar desplazamientos en los segmentos de mercado que están creando huecos o brechas, y apresurarse a ocupar las brechas y convertirlas

en segmentos fuertes. El flanqueo es característico del marketing moderno, que sostiene que el propósito del marketing es descubrir necesidades y satisfacerlas.

3. El ataque envolvente tiene sentido cuando el retador dispone de mayores recursos y tiene razones para creer que un cerco rápido desmoralizará al oponente.
4. La estrategia de asalto más indirecta es la de ataque en bypass esta táctica consiste en dejar de lado inicialmente al enemigo para atacar otros mercados más sencillos a fin de ampliar la base inicial de recursos propia. Este ataque ofrece tres líneas de actuación: diversificación hacia productos no relacionados, diversificación hacia nuevos mercados geográficos y adopción de nuevas tecnologías con el fin de reemplazar los productos existentes.

La estrategia de adopción de nuevas tecnologías es una estrategia de bypass que se utiliza frecuentemente en sectores de alta tecnología. La empresa retadora investiga y desarrolla frecuentemente la nueva tecnología y lanza ataque, desplazando la batalla hacia el territorio en el que tiene ventaja.

5. La guerra de guerrillas consiste en lanzar ataques de corto alcance e intermitentes a diferentes a diferentes partes del territorio del oponente con el fin de desmoralizarlo y así lograr avances tímidos, aunque seguros. Esta estrategia pone en práctica métodos convencionales y no tan convencionales, puede ser una estrategia de reducción selectiva de precios, estrategias promocionales intensivas o acciones legales ocasionales.

Normalmente son las empresas pequeñas las que practican la estrategia de guerrillas contra empresas más grandes, al lanzar continuos ataques fugaces promocionales o de precios contra zonas aleatorias del territorio oponente, de forma que logran debilitar gradualmente el poder de este último. El dogma militar sostiene que lanzar una serie de pequeños ataques continuados produce más impacto acumulado más desorganización y más confusión en el oponente que unos cuantos ataques

más potentes. Un ataque de guerrilla puede resultar caro, aunque no tanto como un ataque frontal, envolvente o de flancos. La guerra de guerrillas es más una preparación para la batalla que una batalla en sí misma. Por esta razón, esta estrategia debe respaldarse con un ataque más fuerte si el retador pretende acabar con su contendiente.

Elección de una estrategia específica de ataque

KOTLER, (2006, pág. 359). La empresa retadora debe ir más allá de estas cinco estrategias de ataque generales y desarrollar otras más específicas:

- **Estrategia de descuentos:** El retador puede ofrecer productos similares a precios más bajos. Esta es la estrategia de los minoristas de descuento. Para que esta estrategia resulte efectiva deben cumplir tres requisitos. Primero, el retador debe ser capaz de convencer a los compradores de que su producto o servicio es similar al del líder. Segundo, los compradores deben ser sensibles al precio. Tercero el líder ha de negarse a reducir sus precios a pesar del ataque.
- **Estrategia de productos de bajo precio:** El retador puede ofrecer un producto de calidad media o baja, a un precio mucho muy inferior.
- **Estrategia de productos baratos de calidad:** En los últimos años, diversas empresas que van desde minoristas como Target, han comenzado a combinar precios bajos con gran calidad para arrebatar participación de mercado a los líderes.
- **Estrategia de productos de prestigio:** El retador lanza productos mayor calidad y a precios superiores a los del líder del sector.
- **Estrategia de proliferación de productos:** El retador ataca al líder lanzando una mayor variedad de productos, de modo que ofrece a los consumidores una mayor variedad para elegir.
- **Estrategia de Innovación de productos:** El retador fomenta la innovación de productos para atacar al líder.
- **Estrategia de mejora de servicios:** El retador puede ofrecer nuevos servicios nuevos o mejores a los consumidores.

- **Estrategia de innovación en la distribución:** El retador desarrolla un nuevo canal de distribución.
- **Estrategia de reducción de costos de manufactura:** El retador consigue reducir sus costos de fabricación más que sus competidores mediante un aprovisionamiento más eficaz, menos costos de mano de obra, y equipos de producción más modernos.
- **Estrategia de fuerte inversión promocional:** Algunos retadores atacan al líder incrementando su inversión en publicidad y promoción.

El éxito de la empresa retadora dependerá de la combinación de estrategias diferentes en el tiempo.

ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS SEGUIDORAS

KOTLER, (2006, pág. 360). Muchas empresas prefieren seguir al líder en lugar de retarlo. Los modelos de “paralelismo consciente” con el líder son comunes en sectores que requieren grandes inversiones y cuyos productos tienen escasa diferenciación como las industrias del acero, los fertilizantes y los productos químicos. Las posibilidades de diferenciación de producto y de imagen son escasas, la calidad del servicio suele ser similar, y la sensibilidad al precio es elevada. En este tipo de sectores no es conveniente enfocarse en incrementar la participación de mercado a corto plazo, puesto que sólo provoca “revanchas entre empresas”. Por esta razón la mayor parte de las empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia; sino que se limitan a presentar ofertas similares siguiendo al líder. Lo que genera gran estabilidad en las participaciones de mercado.

Esto no significa que los seguidores carezcan de estrategias. Una empresa seguidora debe saber cómo conservar a sus clientes actuales y cómo conseguir nuevos clientes. Estas empresas han de ofrecer ventajas exclusivas a su público meta: ubicación, servicio, financiamiento, etc. Conscientes de que puedan ser el blanco principal del ataque de empresas retadoras, deben mantener sus costos

bajos en todo momento, y la calidad de sus productos y servicios en el mayor nivel posible. Así mismo, las empresas seguidoras deben entrar en mercados nuevos tan pronto como surjan. El seguidor debe determinar vías de crecimiento lo suficientemente discretas como para no provocar represalias. Cabe destacar cuatro tipos de estrategias específicas para los seguidores:

- **Estrategia de falsificación:** La empresa adopta esta estrategia reproduce el producto y el empaque de la empresa líder y lo vende en el mercado negro o en establecimientos de dudosa reputación.
- **Estrategia de clonación:** La empresa adopta esta estrategia reproduce el producto del líder, su nombre y su presentación, con pequeñas variaciones.
- **Estrategia de imitación:** La empresa que adopta esta esta estrategia imita algunos aspectos del líder pero se diferencia en términos empaque, publicidad, precio o puntos de venta. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre que no lo ataque de forma agresiva.
- **Estrategia de adaptación:** La empresa que adopta esta estrategia se basa en los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. El adaptador puede optar por atender mercados diferentes, pero suele convertirse en empresa retadora.

Estrategias para especialista en nichos.

KOTLER, (2006, pág. 362). Indica que una de las alternativas a convertirse en empresa seguidora es ser la empresa líder de un pequeño mercado o nicho. En general, las empresas pequeñas evitan la confrontación directa con las grandes dirigiéndose a mercados más pequeños que carecen de interés para estas últimas.

Para esto deben mantener bajos costos desarrollando y produciendo su producto internamente; innovar constantemente sacando una docena de productos nuevos al año; y adquirir rivales más chicos que ayuden a estirar y expandir su oferta.

Así, las empresas con una participación baja en el mercado total pueden ser muy rentables si ocupan de forma inteligente un nicho.

Los ocupantes de nicho logran un margen alto, ya que llegan a conocer bien a sus clientes meta y satisfacen mejor sus necesidades; cobran un precio alto en comparación con sus costos. Y quienes hacen marketing masivo logran un volumen alto.

Los ocupantes de nicho tienen tres tareas: crear nichos, expandir nichos y proteger nichos.

El factor clave en una estrategia de nichos es la especialización. Éstos son algunos de los roles que pueden asumir los especialistas en nichos:

- **Especialista en consumidores finales:** La empresa se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final.
- **Especialista a nivel vertical:** La empresa se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción-distribución.
- **Especialista en clientes de un determinado tamaño:** La empresa concentra sus ventas en consumidores pequeños, medianos o grandes. Muchos especialistas en nichos se concentran en consumidores de menor tamaño que suelen desatender las grandes empresas.
- **Especialista en clientes específicos:** La empresa limita sus ventas a un cliente o a unos cuantos.
- **Especialista en zonas geográficas:** La empresa vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo.
- **Especialista en un producto o línea de producto:** La empresa trabaja o produce sólo una línea de productos o un solo producto.
- **Especialista en un solo atributo del producto:** La empresa se especializa en ofrecer un determinado tipo de producto o una característica particular del mismo.
- **Especialista en productos a medida:** La empresa se dedica exclusivamente a personalizar sus productos para clientes individuales.
- **Especialista en calidad - precio:** La empresa opera en el extremo de calidad baja o alta del mercado.
- **Especialista en servicios:** La empresa ofrece uno o más servicios que no prestan otras empresas.
- **Especialista en canal:** La empresa se especializa en un único canal de distribución.

La ocupación de múltiples nichos es preferible a la ocupación de un solo nicho. Al hacerse más fuerte en dos o más nichos, la empresa aumenta sus posibilidades de sobrevivir”.

Estrategía de Kotler y Sing (1981):

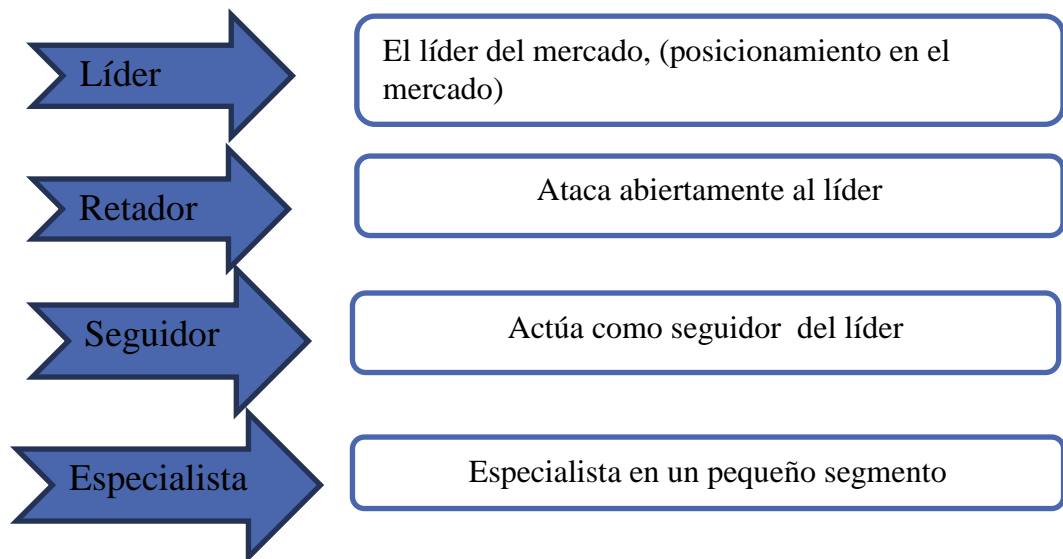


Figura N°2. 9: Estrategia de Kotler y Sing (1981)
Fuente: Dirección de Marketing Philip, Kotler. (1991) Pág. 56-68).
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

ESTRATEGIAS COMERCIALES

“Abarca el análisis y selección de mercados, la definición de objetivos comerciales y la combinación de instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción)”.

“ESTRATEGIAS OFENSIVAS.- Se orientan normalmente al crecimiento empresarial y son más probables en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de los productos, los planes ofensivos se diseñan para conseguir aumentos en las ventas y mejorar la cuota de mercado y los beneficios futuros.

EL CRECIMIENTO DEL MERCADO Y LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

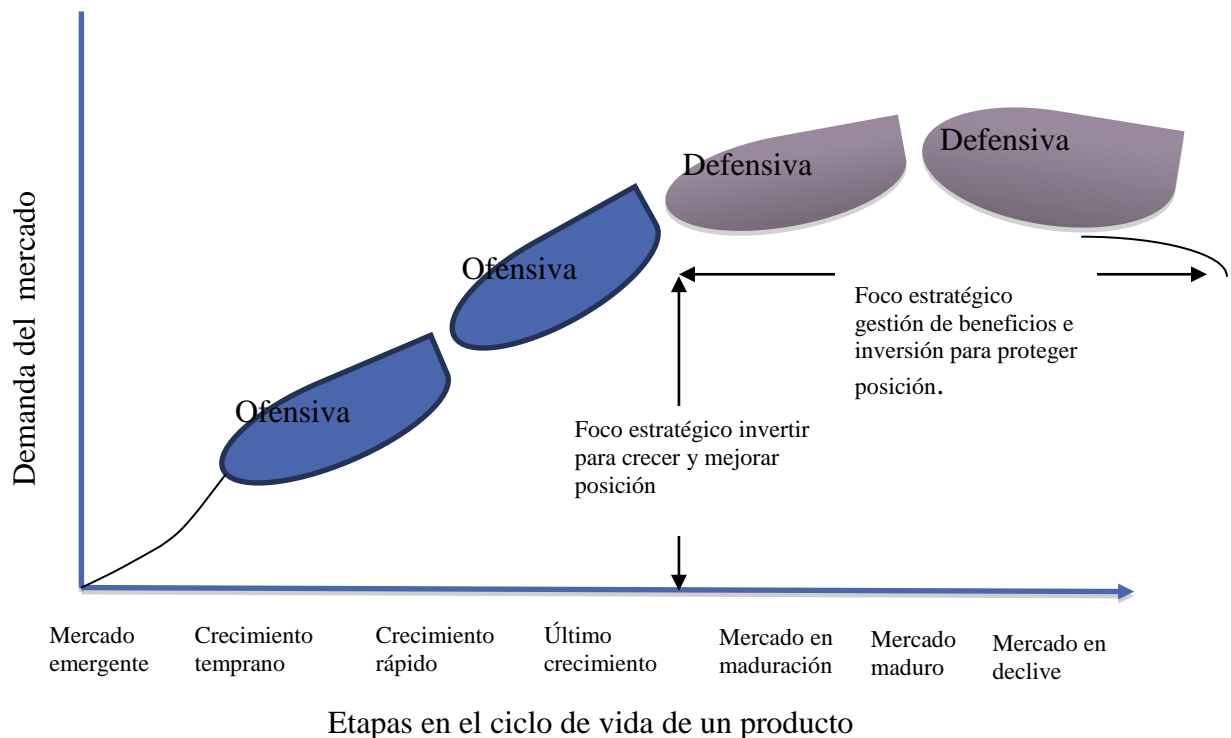


Figura N°2. 10: El crecimiento del mercado y las estrategias ofensivas y defensivas
 Fuente: Dirección de Marketing Philip, Kotler. (1991Pág. 56-68).
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS

1. ESTRATEGIA BÁSICA 1.- Invertir para aumentar las ventas en mercados existentes

Objetivo estratégico.- Crecer en mercados existentes.

- Crecimiento de la cuota de mercado
- Crecimiento de los ingresos por cliente
- Entrada en nuevos segmentos del mercado
- Aumentar la demanda del mercado.

- 2. ESTRATEGIA BÁSICA II.-** Invertir para mejorar la posición competitiva.

Objetivo estratégico.- Mejorar los márgenes.

- Mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes
- Mejora de la ventaja en diferenciación
- Disminución de costes/ mejora de la productividad del marketing
- Desarrollo de ventajas en marketing

- 3. ESTRATEGIA BÁSICA III.-** Invertir para entrar en nuevos mercados.

Objetivo estratégico.- Diversificar el crecimiento.

- Entrar en nuevos mercados relacionados
- Entrar en nuevos mercados no relacionados
- Entrar en nuevos mercados emergentes
- Desarrollar nuevos mercados

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.- Se dan más en las últimas etapas del ciclo de vida de los productos y se diseñan, con frecuencia, para proteger posiciones y contribuir a los ingresos y beneficios a corto plazo.

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- 1. ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA I.-** Proteger la posición.

Objetivo estratégico.- Mantener beneficio.

- ⇒ Proteger la cuota de mercado
- ⇒ Desarrollar la lealtad del cliente

2. ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA II.- Optimizar la posición

Objetivo estratégico.- Maximizar beneficio.

- ⇒ Maximizar la contribución neta del marketing
- ⇒ Centrar el enfoque.

3. ESTRATEGIA DEFENSIVA BÁSICA II.- Monetizar, cosechar, desinvertir

Objetivo estratégico.- Cash flow

- ⇒ Gestionar para obtener tesorería
- ⇒ Cosechar, desinvertir para obtener tesorería”. (BEST, 2007. Pág. 365 – 405)

“ESTRATEGIA DEFENSIVAS Y OFENSIVAS

Es otro modo de analizar la ventaja competitiva.

DEFENSIVAS

En un mercado competitivo todas las empresas pueden sufrir ataques de sus rivales. El objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una ataque y disminuir el impacto negativo.

1. Ampliar la gama de productos.
2. Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores.
3. Mantener precios reducidos.
4. Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales.

OFENSIVAS

THOMPSON & STRICLAND (2004, pág. 187). La ventaja competitiva casi siempre se consigue con medidas estratégicas ofensivas que cumplen su propósito (iniciativas pensadas para producir una ventaja en costos, diferenciación o recursos). Las estrategias defensivas, en contraste, protegen la ventaja competitiva pero rara vez son la base para crearla,

Las estrategias ofensivas se caracterizan por:

1. Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.
 - ✓ Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.

2. Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.
 - ✓ Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.
 - ✓ Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
 - ✓ Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.

2.5 HIPÓTESIS

La planificación financiera influye significativamente en el diseño de estrategias de marketing en la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES

2.6.1 Variable independiente

Planificación financiera

2.6.2 Variable dependiente

Estrategias de marketing

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Esta investigación estará sustentada por el método descriptivo, ya que se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, generalizar, analizar, los resultados de las observaciones que se obtengan de la empresa. Además este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de determinada situación, es fácil, de corto tiempo y económico.

La investigación se la realizará a través de:

Investigación de Campo

Documental Bibliográfica.

VALDERRAMA, (2001) “El desarrollo de la presente investigación el enfoque que se ha elegido es el cuanti-cualitativo, ya que el tema cumple con lo siguiente:

- Parte de un problema bien definido
- Se puntualizan claramente los objetivos
- Se plantea la hipótesis para su posterior comprobación
- Se utiliza técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección de la información.
- Se estructura adecuadamente los instrumentos para la recolección de la información”.

3.2 Modalidad de la investigación

Investigación bibliográfica

VALDERRAMA, (2001, pág. 53) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos.

En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea”.

En la presente investigación la modalidad bibliográfica se sustentará en la recopilación de información en libros conforme a los enfoques y teorías de las variables de estudio.

Se utilizará este tipo de investigación, debido a que se cuenta con el apoyo de publicaciones, folletos, revistas de especialistas y libros respecto al tema a investigar, en este caso el de Lavanderías, los mismos que se publican en Martinizing de la ciudad de Quito, y son distribuidos a nivel nacional.

Se llama investigación documental a la que se realiza con la información de documentos. El documento es la unidad básica para realizar una pesquisa o una indagación. El documento puede ser un libro, parte de ese texto, un artículo o una parte de ese artículo.

Se acepta como documento cualquier comunicación escrita o grabada distribuida en catálogos, inventarios, publicaciones seriadas, informes técnicos, fotocopias, monografías, tesis, memorias, mapas, folletos, pergaminos, papeles escritos a máquina o manuscritos, cartas, anuncios, micropelículas, películas, cintas magnéticas, dibujos, grabados antiguos, pinturas, registros, etc.

Lo importante en una investigación es elegir los documentos fundamentales para realizarla. El trabajo tradicional que exigía una investigación exhaustiva sin

discriminación, de todos los documentos y libros sobre un determinado asunto, trabajo realizado por una sola persona, ya nos es aceptado en la actualidad.

Investigación de campo

VALDERRAMA, (2001, pág. 53) “Esta modalidad tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos”.

Se utilizará esta forma de investigación ya que se lo hará dentro de las instalaciones de la Lavandería. Como concepto es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, la misma que permite evitar duplicidad de trabajos.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación descriptiva

El nivel descriptivo permitirá conocer la actual situación y los particulares eventos que se presentan en la planificación financiera de la institución, de esta manera el personal detallarán las falencias y las necesidades de cambio en el marketing mix.

3.3.2 Investigación exploratoria

Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

3.3.3 Investigación correlacional

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables): Planificación Financiera frente a Estrategias de marketing de Lavanderías Centrales (Martinizing).

Los métodos a utilizarse serán:

3.3.3.1. Método inductivo.-

Es el método por el cual, a partir de varios casos observados, se obtiene una ley general, válida también para los casos no observados, se obtiene una ley general. Consiste, pues, en una acción generalizadora, o más simplemente, en una generalización. En particular se utilizará este método en la investigación de lavanderías Centrales

3.3.3.2. Método deductivo.-

Es un proceso analítico sintético que presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o se examina casos particulares sobre la base de Afirmaciones generales ya presentadas.

En otras palabras es aquel que va de lo general a lo particular

En el método deductivo el científico utiliza la lógica y una información general para formular una solución pasible a un problema dado. Luego comprueba esa solución en varias situaciones típicas. Por tanto, en el enfoque deductivo, el razonamiento va de lo general a lo específico.

3.3.4 Investigación explicativa

A través de este tipo de investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Muestreo

Conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinadas características de una población a partir de una muestra

Se refiere al procedimiento empleado para obtener una o más muestras de una población. Este se realiza una vez que se ha establecido un marco muestral representativo de la población, luego se procede a la selección de los elementos de la muestra aunque hay muchos diseños de la muestra.

Al tomar varias muestras de una población, las estadísticas que calculamos para cada muestra no necesariamente son iguales, lo más probable es que varíen de una muestra a otra.

Población

Conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados, en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno

Es aquel conjunto de individuos o elementos que podemos observar, medir una característica o atributo. Ejemplos de población:

- * El conjunto de todos los estudiantes de una Universidad.
- * El conjunto de personas fumadoras de una región.

Población finita

Se puede conocer el número total de elementos de la población.

Población infinita

No se conoce con exactitud el número total de los elementos de la población.

Muestra

Una parte o subconjunto representativo de la población

Elementos

Las unidades individuales que integran la población

Marco muestral

Lista completa de todos los elementos de la población que permite el proceso de selección, de tal manera que cada elemento tenga la misma probabilidad matemática de ser seleccionada para integrar la muestra

3.4.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha tomado como referencia el universo de clientes que tiene Lavanderías Centrales, los cuales ascienden a número de 15.000, por consiguiente se calcula el tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

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

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e= Error de muestreo

N= 15000

e = 0.05

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

$$n = \frac{15.000}{0.05^2 (15.000-1) + 1}$$

n = 389.63

Por lo tanto El tamaño de La muestra es igual a **390**, por consiguiente se realizarán 390 encuestas a los clientes de Lavanderías Centrales, para realizar este estudio.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N°3. 1: Variable independiente: Planificación financiera

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Proceso de evaluación del impacto de las decisiones de las alternativas de inversión y financiamiento, en el cual se plantea funciones, estrategias para un adecuado funcionamiento y aplicación de un modelo financiero, para posteriormente medir los resultados con el plan, logrando alcanzar los objetivos.	Proceso	Presentación de un plan financiero	<p>¿Considera Ud. que Lavanderías Centrales debe implementar un modelo de planificación financiera?</p> <p>¿Piensa Ud. que en la actualidad el proceso financiero es adecuado?</p> <p>¿Indique con qué frecuencia se realiza un seguimiento al proceso financiero de la organización?</p> <p>¿Usted piensa que los controles financieros son efectivos?</p>	Encuesta al Gerente General, Contador y Auditor Interno
	Objetivos	Largo plazo(Estratégicos)	¿Al implementar un modelo de planificación financiera cree Ud. que se incrementará la rentabilidad de la organización?	
		Corto plazo(Operativos)	¿En qué nivel la planificación financiera proporciona información para tomar decisiones efectivas?	
	Estrategias	Creación de valor Mantenimiento Rentabilidad Inversiones	<p>¿Los servicios que ofrece la institución son rentables para la misma?</p> <p>¿Considera Ud. que el volumen de ventas cubre las expectativas financieras?</p> <p>¿Señale Ud. en qué grado los niveles de rentabilidad obtenidos en los últimos tres años han aportado al crecimiento de la empresa?</p>	
Medición de resultados	Control de resultados	¿Los resultados financieros obtenidos al cierre del año 2012 cumplen con los objetivos planteados por los stakeholders?		

Tabla N°3. 2: Variable dependiente: Estrategias de marketing

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Las estrategias de marketing se fundamentan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta, el posicionamiento en el mercado y suministran mayor ventaja competitiva a la organización.	Segmentación del mercado	Geográficos	¿Qué local de Martinizing visita con mayor frecuencia?	Encuesta dirigida al cliente externo
		Demográficos	¿Indique que tipo de prenda acostumbra a dejar en la Lavandería?	
		Psicográficos	¿Indique con qué frecuencia usa los servicio de la lavandería?	
	Mercado meta	Identificación de la competencia	¿Señale otra empresa de Lavandería que utiliza además de Martinizing?	Encuesta dirigida al cliente externo
		Dimensiones competitivas		
	Posicionamiento	Posición de los compradores	¿Piensa Ud. que los locales que tiene la Lavandería son accesibles a los clientes?	Encuesta dirigida al cliente externo
Posición de los consumidores		¿Cree Ud. que los servicios que ofrece la Lavandería son de mejor calidad que sus competidores?		
Ventaja competitiva	Valor y satisfacción del cliente	¿Ud. está satisfecho con la calidad que ofrece la Lavandería?	Encuesta dirigida al cliente externo	

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

3.6 Recolección de la información

En la Investigación de mercados es muy importante la recolección de la información, la misma que dará la validez y confiabilidad del trabajo a realizarse.

Para analizar los datos se tomará en cuenta la selección de estadígrafos aplicados a la investigación descriptiva a través de porcentajes, y finalmente presentar los resultados en forma gráfica, que nos indicará la información obtenida donde no exista lugar a duda de que la información es cien por ciento veraz, se establecerá y aplicará pruebas no para métricas como el estimador Z para comprobar si la hipótesis es o no viable.

Tabla N°3. 3: Plan de procesamiento de la información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. Información secundaria<ul style="list-style-type: none">• Lectura científica• Internet2. Información primaria<ul style="list-style-type: none">• Encuesta	<ul style="list-style-type: none">• Libros de Marketing de Servicios y Atención al cliente.• Páginas web• Cuestionario

Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: SIERRA. Mauricio (2013)

Tabla N°3. 4: Preguntas básicas y explicación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar el objetivo de la presente investigación.
2.- ¿De qué personas u Objetos?	Clientes actuales, personal Administrativo y de Producción
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Investigación y Desarrollo, Planificación financiera, estrategias de marketing, segmentación de mercado, posicionamiento y ventas.
4.- ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigador y encuestadores.
5.- ¿Cuándo?	La recolección de la información será permanente, se inicia desde la búsqueda del problema objeto de estudio, hasta la culminación del proceso investigativo.
6.- ¿Dónde?	Matriz, y puntos de venta de Lavanderías Centrales (Martinizing).
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez por cliente.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Investigación primaria e Investigación secundaria.
9.- ¿Con qué?	Encuestas, entrevistas y observación
10.- ¿En qué situación?	Cuándo el cliente acuda a la Matriz y a los diferentes puntos de venta.

Fuente: Hernandez, Fernandez,& Baptista (2006)
 Elaborado por: SIERRA. Mauricio (2013)

3.6.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Campo

Exploratorio

Documental – Bibliográfico

Descriptivo

Correlacional

Experimental

Explicativo

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

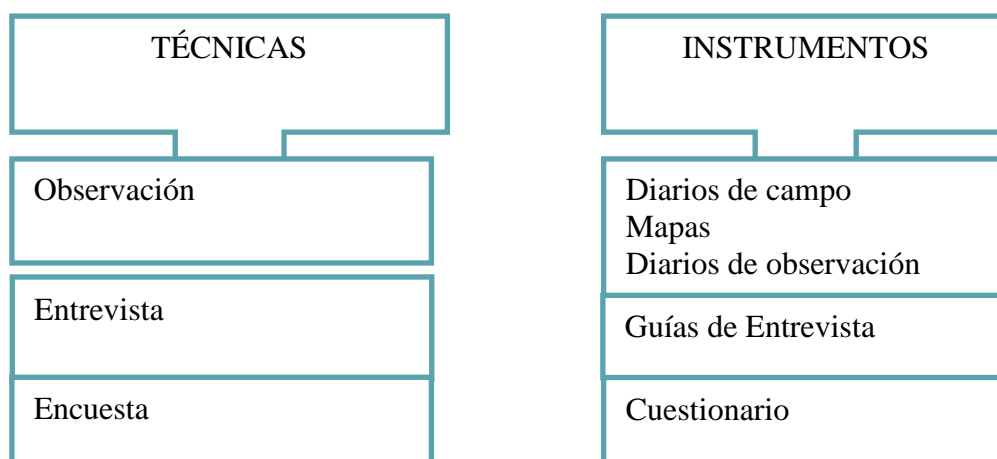


Figura N°3. 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuente: Hernandez, Fernandez, & Baptista (2006)

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

3.7. Plan de procesamiento de la información

Podemos definir, como el proceso mediante el cual, los datos individuales se agrupan y estructuran, con el propósito de responder a los problemas que se presenten en la investigación, los objetivos e hipótesis de estudio.

Los pasos que utilizaremos serán: Agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo, se definirán las herramientas y programas estadísticos para el procesamiento de los datos y se obtendrán los resultados, mediante ecuaciones gráficas y tablas.

El análisis de los resultados se los realizará en base a una reflexión sobre los resultados obtenidos del trabajo de campo y en función del problema de investigación, los objetivos del estudio, la hipótesis y el marco teórico

Para la presente investigación, será necesario, depurar los datos e información, para que exista la confiabilidad, por lo tanto antes de la aplicación definitiva de los instrumentos de recolección de información, debe asegurarse de la validez y confiabilidad de los instrumentos, realizando una prueba piloto; es decir aplicando los instrumentos a un grupo de personas que pertenezcan a un universo similar al escogido, esto permitirá tabular los datos acertadamente.

La descripción de los resultados se lo hará mediante la utilización de estadística descriptiva e inferencial.

Para la tabulación de los datos y la información, se procesará utilizando el computador, a través de los programas de Microsoft Word, Excel, Project y spss.

Para analizar los datos se tomará en cuenta la selección de estadígrafos aplicados a la investigación descriptiva a través de porcentajes, y finalmente presentar los resultados en forma gráfica, que nos indicará la información obtenida donde no exista lugar a duda de que la información es cien por ciento veraz, se establecerá y aplicará pruebas no para métricas como son el χ^2 para comprobar si la hipótesis es o no viable y en nuestro caso se utilizará la prueba Z, por tratarse de una distribución normal que permite asociar un intervalo de confianza a la diferencia de proporciones

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la presente investigación se ha encuestado a 389 clientes resultado de la muestra de un universo de 15.000 clientes que tiene Martinizing en la ciudad de Ambato, el instrumento de investigación utilizado es la encuesta, la misma que servirá para realizar el respectivo análisis e interpretación de los datos, para posteriormente visualizarlos utilizando gráficos estadísticos, la encuesta fue realizada en los ocho puntos de venta que tiene de la empresa en la ciudad de Ambato.

Para la tabulación de los resultados alcanzados he utilizado SPSS 12 como hoja de cálculo, y dicho resultado se detallan a continuación.

4.1.1 DATOS INFORMATIVOS

4.1.2 Análisis e interpretación del cuestionario

La encuesta aplicada a clientes de lavanderías Centrales (Martinizing), consta de 15 preguntas, las mismas que muestran los resultados siguientes.

1.- ¿Utiliza los servicios de lavado profesional? (Ej: Martinizing, Mágica, La Química; etc.

Tabla N°4. 1: Utiliza los servicios de lavado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	390	100.0	100.0	100.0

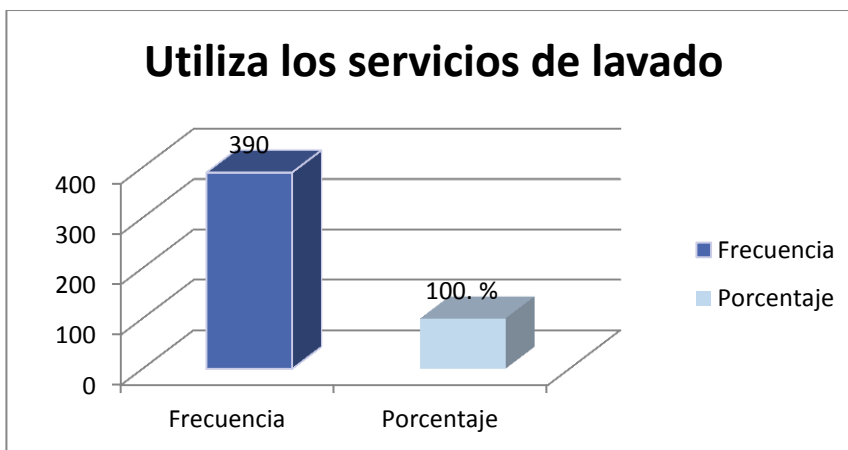


Gráfico N°4. 1: Utiliza los servicios de lavado profesional
Fuente: Encuestas
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 100% de los clientes encuestados respondió que usan el servicio de una lavandería profesional, para el cuidado de sus prendas.

Interpretación.- En el gráfico 4.1 se visualiza que los clientes utilizan el servicio de lavado profesional, debido al tratamiento y cuidado de sus prendas, esta tendencia se da debido al costo de las mismas y por optimizar el tiempo, debido a sus diversas actividades que realizan durante el día, además es fundamental el cuidado de la imagen y aseo personal.

2.- ¿Indique el promedio de prendas que lava mensualmente?

Tabla N°4. 2: Promedio de Prendas

PROMEDIO DE PRENDAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-10	307	78,7	78,7	78,7
	11-20	83	21,3	21,3	100,0
	Total	390	100,0	100,0	

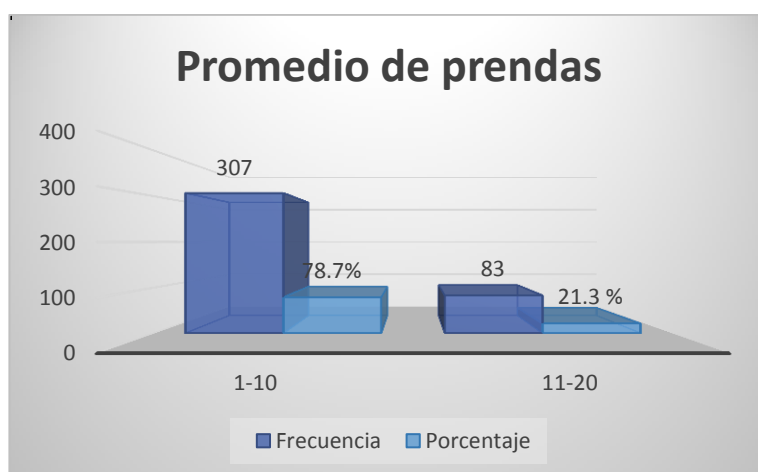


Gráfico N°4. 2: Promedio de prendas lavadas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 78.7% de los encuestados responden que lavan un promedio de 1 a 10 prendas, mientras que el 21.3% contestan que envían sus prendas a la lavandería en un promedio de 11 a 20 prendas.

Interpretación.- Esta tendencia de número de prendas procesadas que se observa en el gráfico es normal debido a que las familias promedian un salario de 600 dólares y los ingresos se destinan para otros gastos, priorizando los alimentos, sin embargo hay un grupo que envían a lavar más de 11 prendas, esto se da especialmente por que acumulan prendas para el posterior lavado y por tener un nivel de ingresos superior al promedio, y adicionalmente los clientes no se acumulan de prendas debido a que no si se acumulan el monto a pagar en más alto, afectando la liquidez de los consumidores y por ende afectando el presupuesto de los mismos.

3.- Señale las lavanderías que utiliza con mayor frecuencia

Tabla N°4.3. 1: Martinizing

MARTINIZING		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	50	12.8	12.8	12.8
	SI	340	87.2	87.2	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

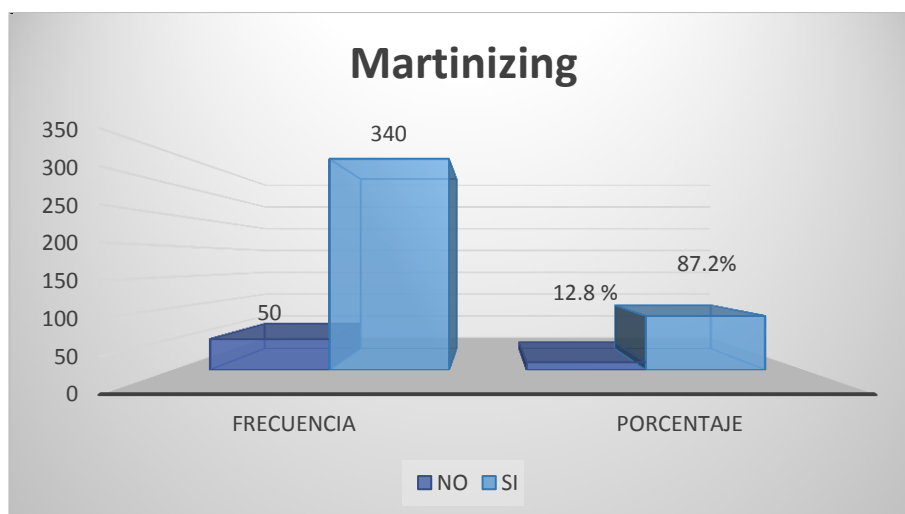


Gráfico N°4.3. 1: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 2: Mágica

MÁGICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	361	92.6	92.6	92.6
	SI	29	7.4	7.4	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

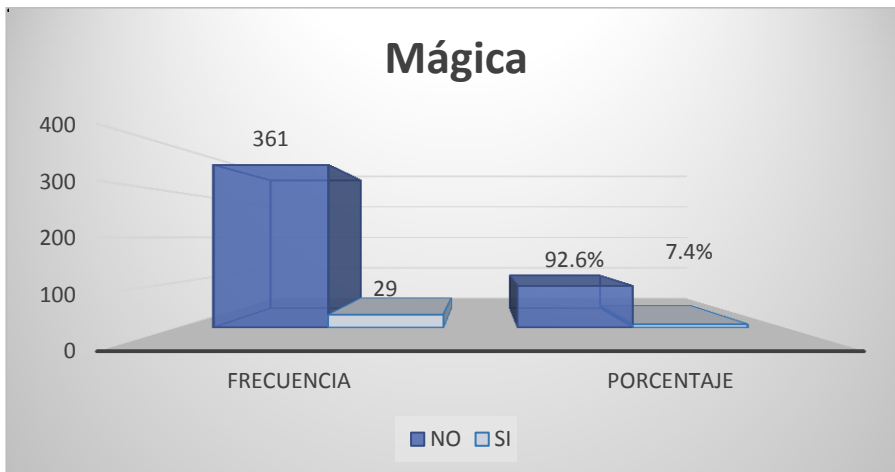


Gráfico N°4.3. 2: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 3: Premium

PREMIUM

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	383	98.2	98.2	98.2
	SI	7	1.8	1.8	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

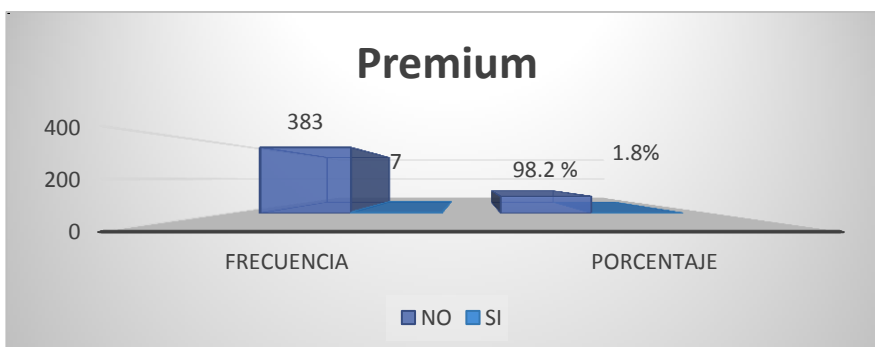


Gráfico N°4.3. 3: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 4: La Química

LA QUÍMICA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	377	96.7	96.7	96.7
	SI	13	3.3	3.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico N°4.3. 4: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 5: Lavanderías Nacionales

LAVANDERÍAS NACIONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	381	97.7	97.7	97.7
	SI	9	2.3	2.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico N°4.3. 5: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 6: Química Nacional

QUÍMICA NACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	380	97.4	97.4	97.4
	SI	10	2.6	2.6	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

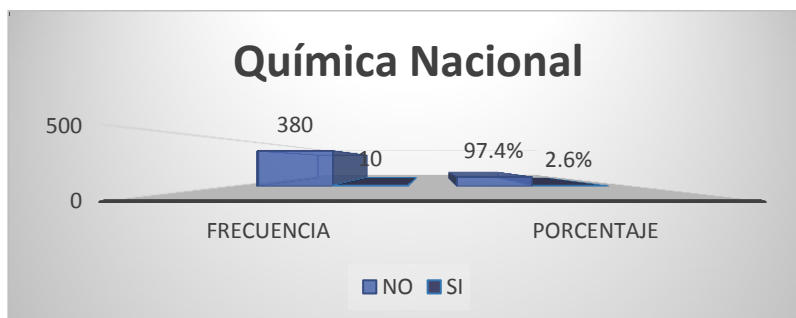


Gráfico N°4.3. 6: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.3. 7: Otra

OTRA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	388	99.5	99.5	99.5
	SI	2	.5	.5	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

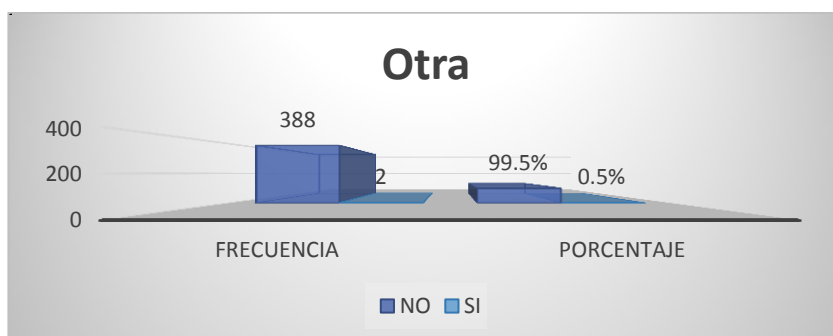


Gráfico N°4.3. 7: Lavanderías que usa con mayor frecuencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 87.2% de los encuestados utilizan sólo el servicio de Martinizing; el 7.4% son clientes permanentes de lavandería Mágica, el 1.8 % procesan sus prendas en lavanderías Premium, el 3.3% son clientes de la Química (Qualyte), el 2.3% son clientes de Lavanderías Nacionales, el 2.6% confía en los servicios de La Química Nacional y el 0.5% lavan sus prendas en otras Lavanderías.

Interpretación.- Los gráficos analizados anteriormente, demuestran que los clientes que usualmente visitan Lavanderías Centrales (Martinizing), también son clientes de otras lavanderías, esto ratifica que los clientes en la actualidad ya no son fieles a la marca, debido a que son más exigentes, poseen mayor información; por consiguiente buscan nuevas alternativas para satisfacer sus necesidades de producto y servicio, por lo tanto la participación en el mercado de las otras lavanderías ha ido creciendo en los últimos años, especialmente Lavandería Mágica y La Química (Qualyte), de igual manera las lavanderías de barrio se han ido incrementando, restando clientes en lo concerniente al proceso de lavado en agua, y también sirven como canal de distribución para las lavanderías mencionadas anteriormente, especialmente para Lavanderías Mágica y Premium, sin contar las que viene de otras ciudades especialmente de Riobamba, aquí podemos mencionar a Lavanderías Qualyte, que actualmente cuenta con dos sucursales en la ciudad de Ambato .

4.- ¿Señale las prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad?

Tabla N°4.4. 1: Ternos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	343	87.9	87.9	87.9
	SI	47	12.1	12.1	100.0
Total		390	100.0	100.0	



Gráfico No 4.4. 1: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 2: Sacos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	273	70.0	70.0	70.0
	SI	117	30.0	30.0	100.0
Total		390	100.0	100.0	

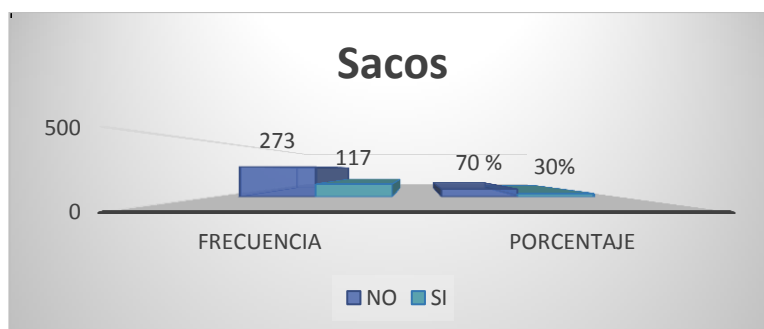


Gráfico No 4.4. 2: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 3: Camisas

CAMISAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	367	94.1	94.1	94.1
	SI	23	5.9	5.9	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

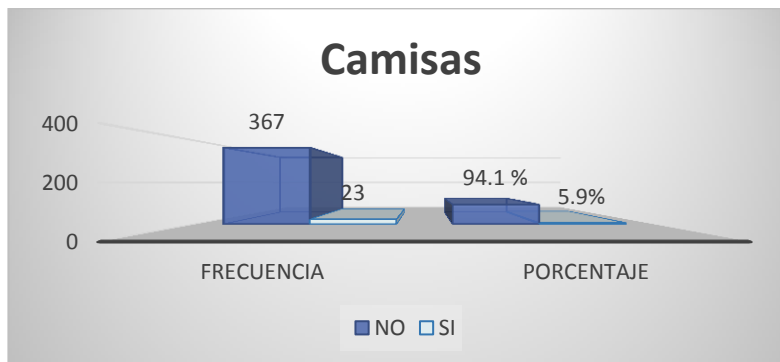


Gráfico No 4.4. 3: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 4: Blusas

BLUSAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	311	79.7	79.7	79.7
	SI	79	20.3	20.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

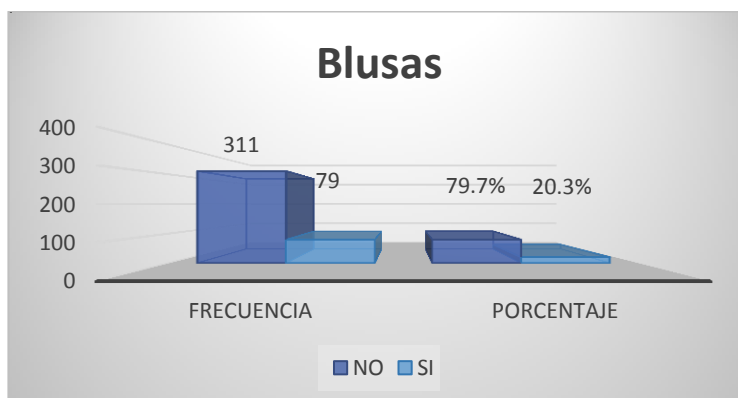


Gráfico No 4.4. 4: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 5: Pantalones

PANTALONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	224	57.4	57.4	57.4
	SI	166	42.6	42.6	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

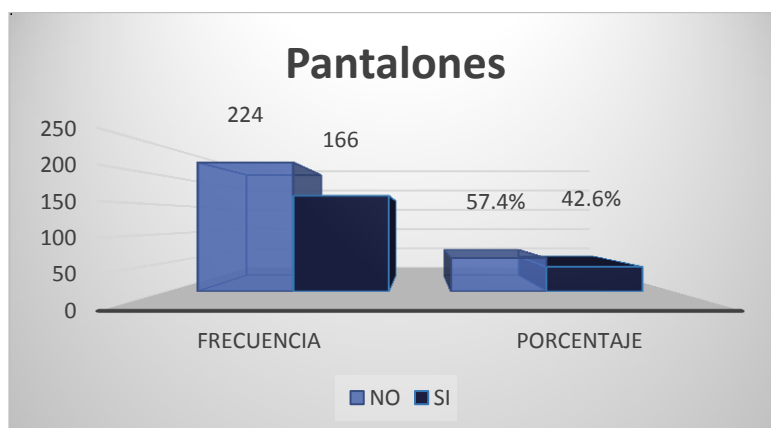


Gráfico No 4.4. 5: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 6: Corbatas

CORBATAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	135	34.6	34.6	34.6
	SI	255	65.4	65.4	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

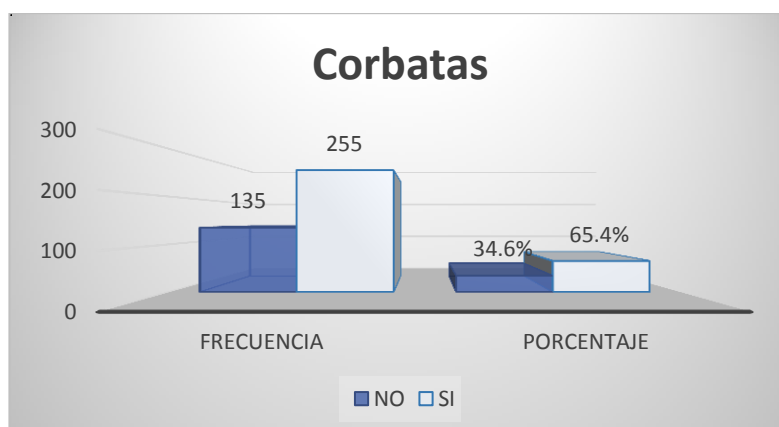


Gráfico No 4.4. 6: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 7: Abrigos

ABRIGOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	70	17.9	17.9	17.9
	SI	320	82.1	82.1	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

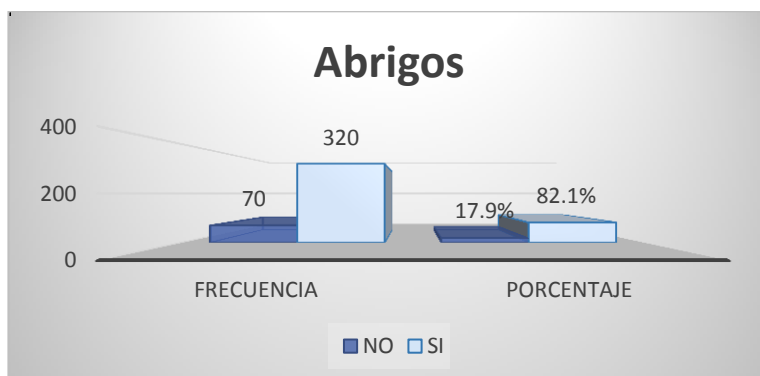


Gráfico No 4.4. 7: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 8: Faldas

FALDAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	152	39.0	39.0	39.0
	SI	238	61.0	61.0	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

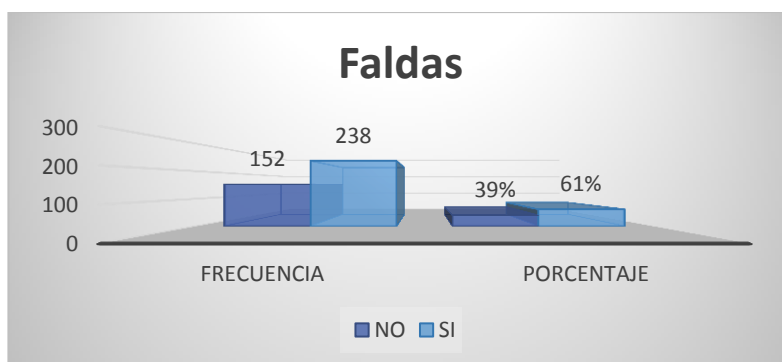


Gráfico No 4.4. 8: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 9: Vestidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	342	87.7	87.7	87.7
	SI	48	12.3	12.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico No 4.4. 9: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°4.4. 10: Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	273	70.0	70.0	70.0
	SI	117	30.0	30.0	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

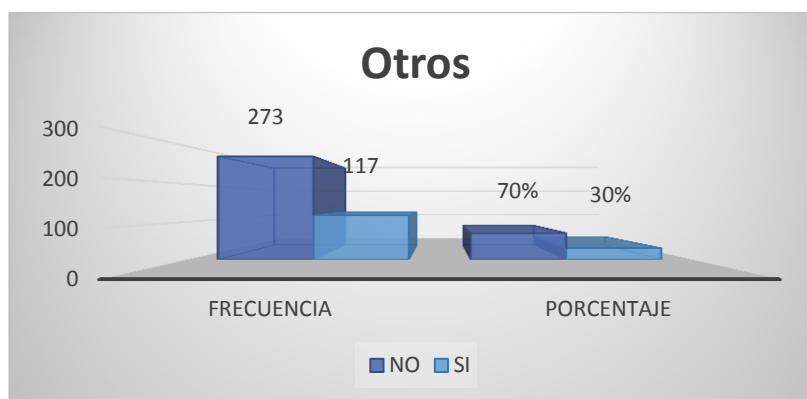


Gráfico No 4.4. 10: Prendas que Ud. envía a lavar con mayor regularidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- Los Datos recogidos para esta pregunta nos indican que el 12.1% de los encuestados lavan ternos, el 30% son clientes que lavan sacos, el 5.9% utilizan el servicio de lavado de camisas, el 20.3% son clientes de blusas, el 42.6% pantalones, el 65,4% llevan a la lavandería corbatas, abrigos el 82.1%, el 61% le corresponde a faldas, vestidos tiene un porcentaje de lavado del 12.3% y 30% restante le corresponde a otros.

Interpretación.- Los resultados que muestran los gráficos manifiestan que las prendas que más se procesan son blusas, abrigos, corbatas, pantalones, ternos y faldas, estos porcentajes se dan debido a que un mismo cliente necesita el servicio de lavado de varias prendas, la mayor parte de clientes envían a procesar más de una prenda. Es por esta razón que se justifican los porcentajes que se visualiza en los gráficos, de suma importancia manifestar que las damas llevan a lavar las prendas de los esposos y de los hijos, también esta tendencia se da debido que la mayor porcentaje de clientes son de género femenino.

5.- ¿Indique cuántas veces utiliza el servicio de Lavanderías Centrales MARTINIZING?

Tabla N°4. 5: Veces que Utiliza el Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	UNA VEZ A LA SEMANA	216	55.4	55.4	55.4
	DOS VECES A LA SEMANA	126	32.3	32.3	87.7
	TRES O MAS VECES A LA SEMANA	10	2.6	2.6	90.3
	RARA VEZ	38	9.7	9.7	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

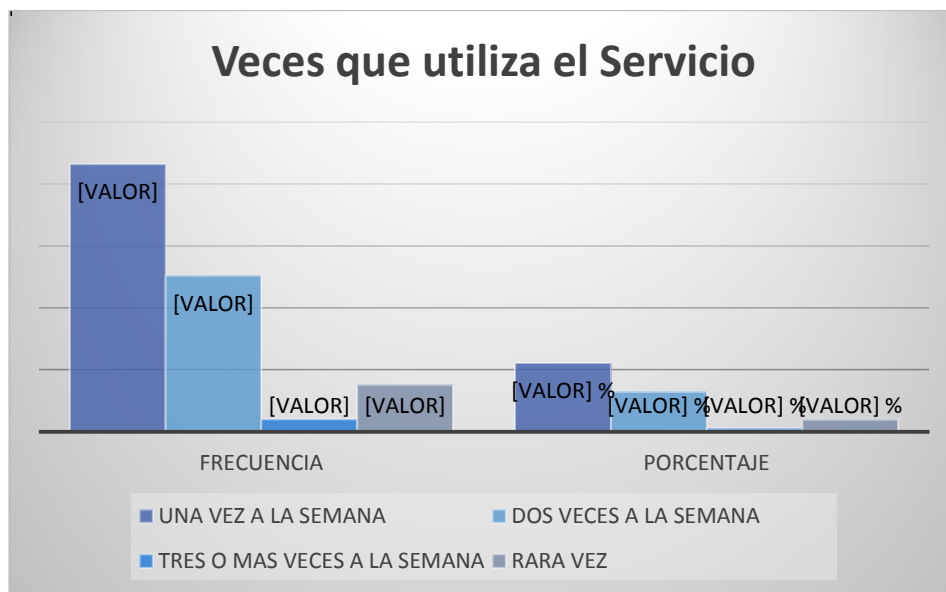


Gráfico N°4. 5: Veces que Utiliza el servicio

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

una vez a la semana, el 32% lo hace dos veces a la semana, el 10% rara vez y apenas el 3% lo hace tres o más veces a la semana.

Interpretación.- La mayor parte de clientes que tiene la empresa utiliza el servicio una vez a la semana, debido a que por sus trabajos utilizan uniformes, tanto las mujeres como los hombres, un porcentaje importante lo hacen dos veces a la semana, en gran número de igual manera utilizan el servicio de lavado tres o más veces por semana; esto se da como se dijo anteriormente, por la imagen, por el tiempo que toma lavar las prendas en casa y además por la calidad con que se procesan las prendas, tanto en la limpieza, el planchado y la manera de empacar las prendas de los clientes y sobre todo por la asepsia y la comodidad al lucir las prendas , además la elegancia a lucir en los diferentes puestos de trabajo, tomando en consideración que el nicho de mercado que apuntala la lavandería está enmarcado en el nivel socio económico medio alto de la ciudad de Ambato.

6.- ¿Piensa Ud. que los locales que tiene la Lavandería son accesibles a los clientes?

Tabla N°4. 6: Locales Accesibles a Clientes

LOCALES ACCESIBLES A CLIENTES		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	115	29.5	29.5	29.5
	SI	275	70.5	70.5	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

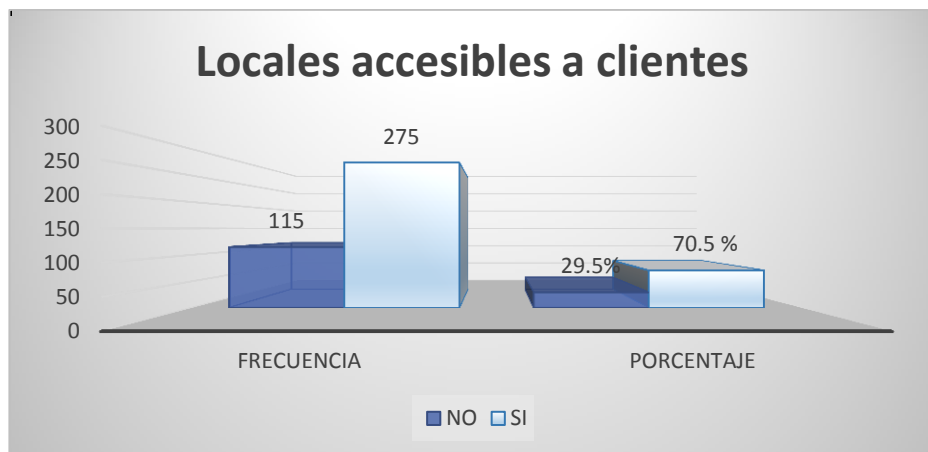


Gráfico N°4. 6: Locales accesibles a clientes

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 70.5% de los encuestados manifiestan que los locales son accesibles para los clientes.

Interpretación.- En lo referente a la accesibilidad los clientes se encuentran conformes con las facilidades que ofrece la lavandería, esto se da debido a que la mayor parte de locales cuenta con parqueo propio

7.- Indique el grado de satisfacción que Ud. percibe de los servicios que ofrece la Lavandería frente a la competencia.

Tabla N°4. 7: Grado que Percibe los servicios que Ofrece Martinizing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEJOR	131	33.6	33.6	33.6
	IGUAL	258	66.2	66.2	99.7
	PEOR	1	.3	.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

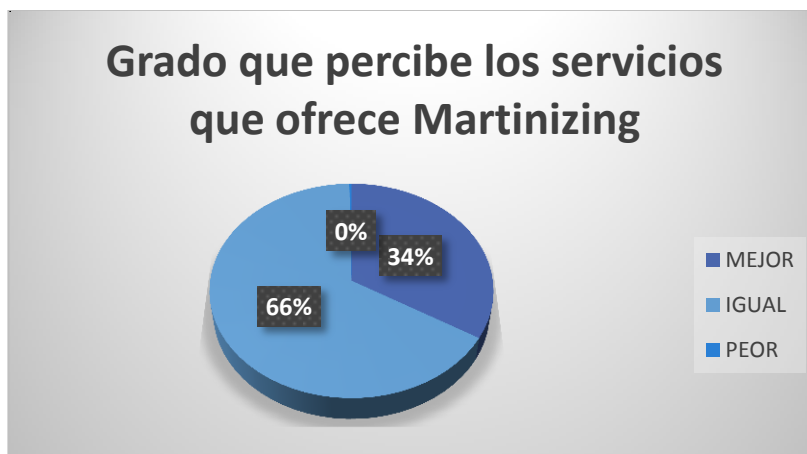


Gráfico N°4. 7: Grado Que Ud. Percibe De Los Servicios

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- La encuesta nos indica que el 66% manifiestan que el servicio es igual que las otras lavanderías, el 34% dicen que el servicio es mejor y el 0.3% restante califica al servicio como peor.

Interpretación.- Lo analizado anteriormente es un poco preocupante debido a que la mayor parte de clientes indican que el servicio es igual que el que ofrece la competencia, esto se da debido a que hoy en día los diferentes competidores que tiene la lavandería se han ido modernizando, e implementando estrategias que le permiten competir de igual a igual con Martinizing, sin embargo un buen número de clientes considera que aún el servicio que la empresa ofrece es mejor. Y pocos consideran al servicio como peor siendo este un porcentaje no representativa y por lo tanto no repercute dentro del aspecto productivo de la empresa.

8.- De los servicios que ofrece MARTINIZING, señale los que usa con mayor frecuencia.

Tabla N°4. 8: servicios

SERVICIOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	LAVADO Y PLANCHADO	303	77.7	77.7	77.7
	TINTURADO	33	8.5	8.5	86.2
	PEGADO DE BOTONES	34	8.7	8.7	94.9
	REPARACIÓN MENOR DE PRENDAS	20	5.1	5.1	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

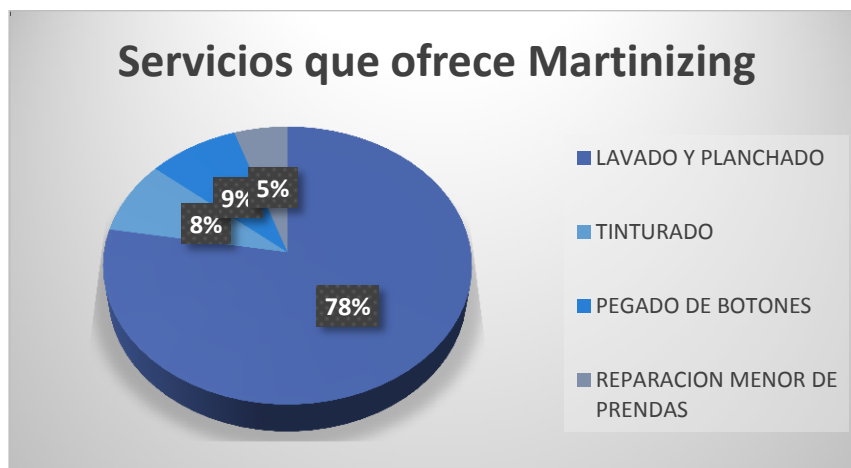


Gráfico N°4. 8: De los servicios que ofrecidos, señale los que usa con mayor frecuencia.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El gráfico muestra que el 78% de encuestados utiliza el servicio de lavado y planchado, el 9% pegado de botones, el 8% tintura sus prendas y apenas el 5% reparación menor de prendas.

Interpretación.- La mayor parte de los clientes que tiene Lavanderías Centrales envía sus prendas para lavado y planchado, debido a que naturalmente se trata de una lavandería, por consiguiente el resto de servicios son un plus que ofrece la empresa para la comodidad de sus clientes.

9.- ¿Las promociones que actualmente ofrece la compañía satisfacen las expectativas como cliente?

Tabla N°4. 9: Promociones que ofrece la Lavandería satisfacen al Cliente

**PROMOCIONES
SATISFACEN A
CLIENTE**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	85	21.8	21.8	21.8
	SI	305	78.2	78.2	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

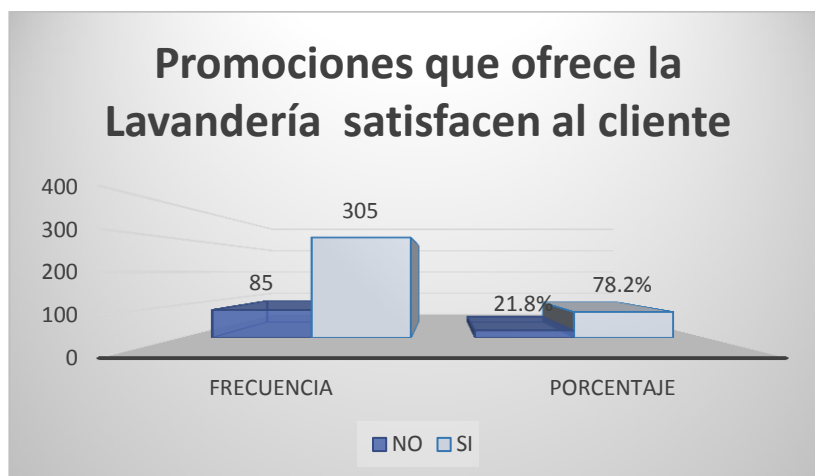


Gráfico N°4. 9: Promociones satisfacen s cliente

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 78.2% de clientes encuestados manifiestan que están conformes con las promociones, mientras que el 21.8% indican que no satisfacen sus requerimientos.

Interpretación.- Las personas a las que se les realizó la encuesta en su mayor parte están conforme con las promociones que ofrece Lavanderías Centrales, pero es importante tomar en consideración que un número importante de clientes no se encuentran satisfechos con las mismas, esto se puede justificar debido a que la competencia también ofrece promociones a sus clientes y además los precios son más bajos.

10.- Indique si el descuento que ofrece la empresa va de acuerdo al requerimiento que necesita el cliente.

Tabla N°4. 10: Descuento va de acuerdo con el requerimiento del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE	300	76.9	76.9	76.9
	PARCIALMENTE	90	23.1	23.1	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

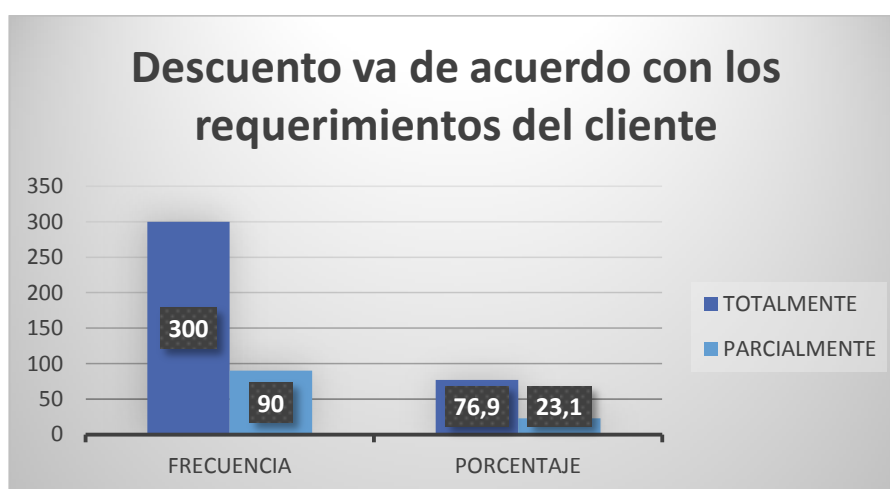


Gráfico N°4. 10: Descuento va de acuerdo con el requerimiento del cliente

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 76.9% de las personas que se les aplicó la encuesta están totalmente de acuerdo con los descuentos que ofrece la Lavandería, mientras que el 23.1 % están parcialmente de acuerdo.

Interpretación.- Se repite la tendencia de la pregunta nueve, la mayoría de clientes encuestados están totalmente de acuerdo, pero así mismo un número importante de clientes están parcialmente de acuerdo con los descuentos, por lo tanto hay que poner atención al sector que está un tanto inconforme.

11.- Indique el grado de posicionamiento de la marca Martinizing en la mente del consumidor

Tabla N°4. 11: Posicionamiento de la Marca

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	50	12.8	12.8	12.8
	MEDIO	339	86.9	86.9	99.7
	BAJO	1	.3	.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico N°4. 11: Posicionamiento de la marca

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El gráfico indica que el 87% de los encuestados manifiestan que la marca se encuentra posicionada en la mente del consumidor, y el 13% saben indicar que la marca no se encuentra posicionada.

Interpretación.- La marca Martinizing en la actualidad ha logrado posicionarse en la mente del consumidor y eso se visualiza en el gráfico, sin embargo varios clientes manifiestan que falta aún por hacer para lograr mayor posicionamiento de la misma.

12.- ¿Cómo relaciona los precios que actualmente ofrece la empresa con los que tiene la competencia?

Tabla N°4. 12: Precios Frente a las Competencia

**PRECIOS
FRENTE A LA
COMPETENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SUPERIOR	195	50.0	50.0	50.0
	IGUAL	195	50.0	50.0	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

Gráfico N° 4.12

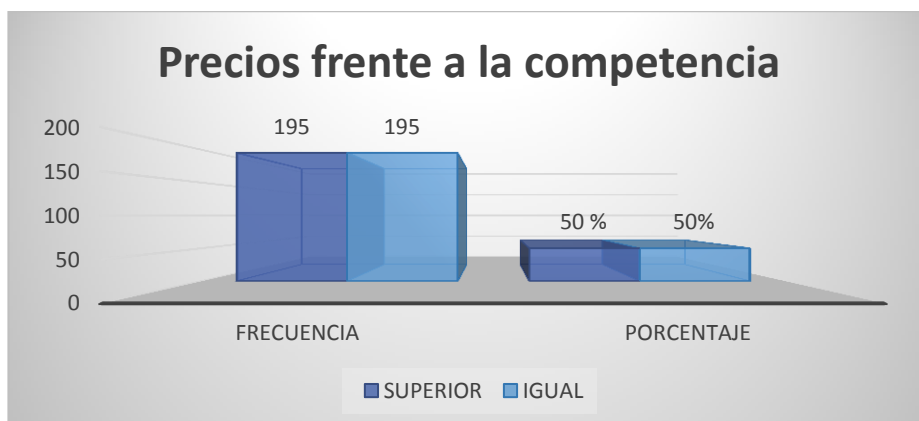


Gráfico N°4. 12: Precios frente a la competencia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- Se puede visualizar en el gráfico que el 50% de los encuestados manifiestan son igual que los que ofrece competencia, mientras que el 50% restantes consideran que el precio es superior a las lavanderías de la competencia.

Interpretación.- En lo que respecta al precio, los clientes comparten que los precios son igual e inferior que los de la competencia, esto se da debido a que los costos de producción son similares el sector, por lo tanto no existe mayor variación, sin embargo los precios que tiene en la actualidad Martinizing son ligeramente superiores.

13.- ¿El mensaje publicitario que tiene MARTINIZING persuade al cliente para que vuelva a ocupar los servicios?

Tabla N°4. 13: Publicidad Persuade al Cliente de Martinizing

PUBLICIDAD PERSUADE		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	115	29.5	29.5	29.5
	BUENO	264	67.7	67.7	97.2
	SIN RESULTADO	11	2.8	2.8	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico N°4. 13: Publicidad persuade
Fuente: Encuestas
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 68% de los encuestados coinciden que el mensaje publicitario es bueno, el 29% indican que es excelente, y el 3% restante supieron manifestar que no tiene ningún resultado.

Interpretación.- La información obtenida en la encuesta manifiesta claramente que el mensaje publicitario no es efectivo, por lo tanto es menester tomar en cuenta este punto, considerado de gran importancia para fidelizar al cliente de Lavanderías Centrales (Martinizing) Ambato.

14.- Como cataloga el servicio a domicilio que ofrece la empresa en base a las necesidades como usuario.

Tabla N°4. 14: Servicio a Domicilio que Ofrece Martinizing
¿Cómo cataloga el servicio a domicilio que ofrece Martinizing?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	146	37.4	37.4	37.4
	BUENO	241	61.8	61.8	99.2
	MALO	3	.8	.8	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

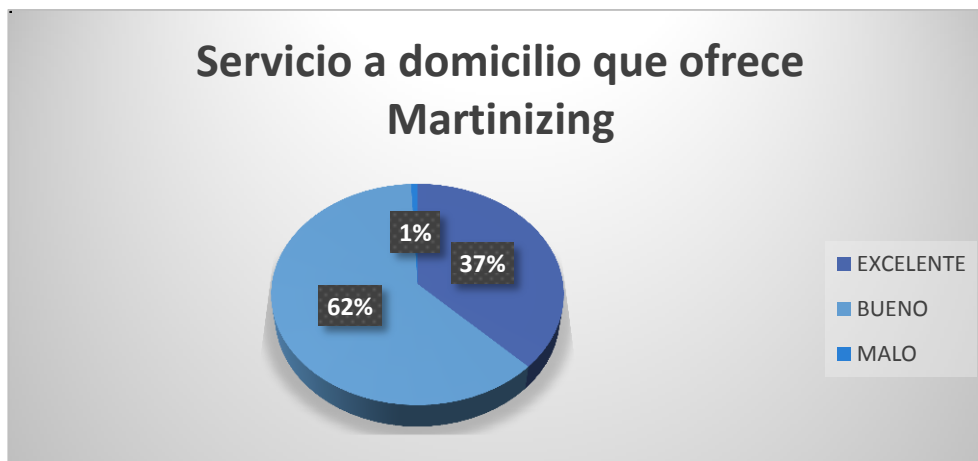


Gráfico N°4. 14: Cómo cataloga el servicio a domicilio que ofrece Martinizing
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El 62% de los encuestados indican que el servicio a domicilio que ofrece la empresa es bueno, el 37% es excelente y apenas el 1% califica de malo.

Interpretación.- Considerando que el servicio a domicilio, es realmente nuevo para la empresa, los resultados de la encuesta no son del todo satisfactorios, ya que un alto número de encuestados simplemente considera al servicio como bueno, sin embargo, un porcentaje de clientes considera al servicio como satisfactorio, y un reducido número lo considera malo.

15.- ¿Califique en qué grado cree Ud. que los precios que oferta Martinizing van de acuerdo al servicio que ofrece?

Tabla N°4. 15: Precios que Ofrece Martinizing van de Acuerdo al Servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	63	16.2	16.2	16.2
	MEDIO	322	82.6	82.6	98.7
	BAJO	5	1.3	1.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	



Gráfico N°4. 15: Califique en qué grado cree Ud. que los precios que se oferta van de acuerdo al servicio

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis.- El gráfico muestra claramente que el 83% califican de medio al precio con respecto al servicio que ofrece la empresa, el 16% da una calificación de alto al precio con relación al servicio y el 1% lo considera bajo.

Interpretación.- De la investigación realizada se conoce que el grado de satisfacción del cliente con respecto al precio y servicio es bueno, esto quiere decir que los clientes no están del todo satisfechos respecto a la relación precio-servicio, ya que la calificación que asignan están dentro de un término medio, sin embargo también ciertos clientes consideran alta la relación entre precio y servicio ofertado por lavanderías Centrales, esta tendencia se da como se analizó anteriormente debido al grado de participación que hoy en día tiene los consumidores dentro de la organización.

Resultado de la entrevista

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1.- Identifique la importancia de aplicar un modelo de planificación financiera en Lavanderías Centrales Martinizing en la ciudad de Ambato

Es de gran importancia debido a que es una herramienta que sirve para la toma de decisiones financieras y en la actualidad no se cuenta con la misma

2.- Indique el porcentaje de crecimiento que ha tenido Martinizing Ambato en número de clientes en los tres últimos años.

No existe un crecimiento sustancial, al contrario algunos clientes trabajan con la competencia

3.- Indique el crecimiento que ha tenido Martinizing respecto a su presupuesto financiero.

Aproximadamente un 7%

4.- ¿Está Ud. satisfecho con los resultados financieros en los tres últimos años?

Los gastos y costos son elevados, adicionalmente se ha invertido, mermando la liquidez de la misma, por consiguiente los márgenes de utilidad no son los adecuados, esto quiere decir la satisfacción es a medias.

5.- ¿Los índices financieros arrojados por la empresa son satisfactorios el buen manejo de la misma?

Parcialmente

6.- ¿El top of mind de la marca cumple con los objetivos de la organización?

Se ha logrado posicionar la marca en la región centro del país.

7.- ¿La participación en el mercado actual de la empresa va acorde con las expectativas de crecimiento de la competencia?

La empresa ha crecido en los últimos años, sin embargo la competencia también lo ha hecho, se podría decir que se ha crecido de forma paralela.

8.- ¿Las estrategias de marketing que aplica lavanderías centrales son efectivas para cumplir con los parámetros de crecimiento en volumen de ventas?

Se podría decir que a medias, debido a que las estrategias deben ir a la par con la ciudad de Quito y Guayaquil, y son mercados totalmente diferentes, debido a que son diferentes segmentos de mercado.

9.- ¿Qué otras empresas de lavandería considera como competencia directa para Martinizing en la ciudad de Ambato?

La que mayor repunte ha tenido en los últimos tres años es Lavandería Mágica y lavanderías Nacionales.

10.- ¿La cadena de valor que tiene lavanderías centrales genera ventaja competitiva dentro del sector?

Si genera ventaja competitiva debido a que la empresa cuenta con el respaldo de la franquicia y sobre todo de la Marca, sin embargo hay que mejorar los procesos, capacitar al personal e incrementar la productividad de la misma.

Análisis de la entrevista.

De la entrevista aplicada al gerente, se puede concluir que, la empresa no cuenta con una herramienta de gestión financiera, la misma que serviría de soporte en el proceso de toma de decisiones, la falta de liquidez, hace que la compañía no cumpla con las expectativas de crecimiento de la misma, la efectividad financiera no es la adecuada, generando inconvenientes en los procesos productivos; además las estrategias de marketing deben ser más ofensivas, debido al crecimiento de la competencia, las mismas que serán el motor para el crecimiento del área de ventas. Generando más ingresos y de esta manera incrementando los niveles de liquidez.

La Gerencia y el presidente de la compañía manifiestan que se hay que estar a la vanguardia de la competencia, debido al crecimiento del sector, para de esta manera ser más competitivos.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La prueba o verificación de las hipótesis se refiere a la manera de presentar los resultados de una investigación, las cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas. Pero este proceso de generalización parte de un estudio de la muestra seleccionada, para el cual debe recurrirse a la estadística.

4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

El primer paso consiste en formular la hipótesis nula y la alternativa MALHOTRA (2004). Una hipótesis nula **H₀**, es un enunciado del estado en que se encuentran las cosas y en el que no se espera ninguna diferencia ni efecto. Si se acepta la hipótesis nula no se hacen cambios.

Una hipótesis alternativa **H₁**, es un enunciado en el que se espera alguna diferencia o efecto. La aceptación de la hipótesis alternativa lleva cambios de opinión o de acciones. Así la hipótesis alternativa es la opuesta a la hipótesis nula.

La hipótesis nula es siempre la que se pone a prueba. Se refiere a un valor especificado del parámetro (por ejemplo, μ , σ ; Π) y no a una estadística \bar{x} de la muestra (como x).

Es posible refutar pero nunca confirmar una hipótesis nula sobre la base de una sola prueba, una prueba estadística sólo puede tener dos resultados. Uno es rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa. El otro es que los hechos no contradicen la hipótesis nula. Ahora bien, sería incorrecto concluir que porque no se rechaza la hipótesis nula, se toma como válida. En la comprobación ortodoxa de hipótesis no hay forma alguna de determinar si la hipótesis nula es verdadera.

En la investigación de mercados, la hipótesis nula se formula de tal manera que su rechazo trae la aceptación de la conclusión deseada. La hipótesis alternativa representa la conclusión para la que se buscan evidencias.

4.2.1.1 Modelo lógico

Ho: La aplicación de la Planificación Financiera no incide significativamente en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales (MARTINIZING) en la ciudad de Ambato.

Hi: La aplicación de la Planificación Financiera incide significativamente en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales (MARTINIZING) en la ciudad de Ambato.

4.2.1.2 Modelo matemático

Ho: $P_1 = P_2$

Hi: $P_1 \neq P_2$

4.2.1.3 Modelo estadístico

Prueba Z

“Esta prueba se basa en la aproximación normal de la distribución binomial. Queremos comparar dos proporciones, p_1 y p_2 , observadas en dos grupos distintos de tamaños n_1 y n_2 , respectivamente. Esta prueba es utilizable cuando los tamaños muestrales n_1 y n_2 son grandes, para poder aplicar el Teorema Central del Límite. El estadístico de contraste se calcula como:

$$Z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1(1-p_1)}{n_1} + \frac{p_2(1-p_2)}{n_2}}}$$

El estadístico Z sigue una distribución Normal (0, 1). El intervalo de confianza se obtiene mediante la fórmula $(p_1-p_2) \pm Z\alpha * EED$, donde EED corresponde al error estándar de la diferencia de proporciones tal como se calcula en la fórmula anterior.

En esta prueba se utiliza la distribución normal como aproximación de la solución exacta de intervalos de confianza para proporciones, adecuada siempre que n sea mayor o igual a 30 y las frecuencias absolutas y las esperadas sean superiores a 4. El hecho de poder utilizar la distribución normal, nos permite asociar un intervalo de confianza a la diferencia de proporciones” Crespo y Rodríguez (2006, Pág.151)

Diferencia de Proporciones

Según Spiegel (2000, Pág.228), manifiesta que:

“Sean P_1 y P_2 , las proporciones muestrales obtenidas en grandes muestras de tamaños N_1 y N_2 tomadas de respectivas poblaciones que tienen proporciones P_1 y P_2 . Consideremos la hipótesis nula de que no hay diferencia entre los parámetros de las poblaciones (o sea, $P_1 = P_2$) y por tanto que las muestras se han tomado de la misma población.

Poniendo $P_1 = P_2 = P$ en la ecuación (6) del capítulo 8 vemos que la distribución de muestreo de diferencias en proporciones está casi normalmente distribuida, con media y desviación típica dadas por:

$$\mu_{P_1-P_2} = 0 \quad \text{y} \quad \sigma_{P_1-P_2} = \sqrt{Pq\left(\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}\right)}$$

Donde
$$P = \frac{N_1P_1 + N_2P_2}{N_1 + N_2}$$

Se usa como estimación para la proporción poblacional y donde $q = 1 - p$

Mediante la variable tipificada

$$Z = \frac{P1 - P2 - 0}{\sigma_{P1 - P2}} = \frac{P1 - P2}{(\sigma_{P1 - P2})}$$

Podemos contrastar diferencias observadas a un nivel de significación apropiada y, en consecuencia contrastar la hipótesis nula.

Ecuación 6

$$\mu_{P1 - P2} = \mu_{P1} - \mu_{P2} = P1 - P2 \quad Y \quad \sigma_{P1 - P2} = \sqrt{(\sigma^2_{P1} + \sigma^2_{P2})} = \sqrt{\left(\frac{p1q1}{N1} + \frac{p2q2}{N2}\right)}$$

De lo analizado anteriormente, reemplazamos $(\sigma_{P1 - P2})$ y vamos a realizar la comprobación de la Hipótesis mediante la prueba Z en donde:

$$Z = \frac{P1 - P2 - 0}{\sigma_{P1 - P2}} = \frac{P1 - P2}{(\sigma_{P1 - P2})} = \frac{P1 - P2}{\sqrt{Pq\left(\frac{1}{N1} + \frac{1}{N2}\right)}}$$

$$Z = \frac{P1 - P2}{\sqrt{Pq\left(\frac{1}{N1} + \frac{1}{N2}\right)}}$$

NIVEL DE CONFIANZA

Para este cálculo se ha trabajado con un nivel de confianza del 95%, que es lo que recomiendan los estadísticos y con ensayo bilateral.

$$NC = 95\% = 0,95$$

NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

$$\begin{aligned} \alpha &= (1 - NC) \\ \alpha &= (1 - 0,95) \\ \alpha &= 0,05 \end{aligned}$$

ESTIMADOR Z

Para hallar el valor Z se divide para 2 el nivel de confianza (95%). En la tabla Z, el área de $0.95/2 = 0.4750$, demuestra un valor Z de 1.96, El 5% que resta está distribuido entre las dos colas, con el 2.5% para cada zona de rechazo.

$$Z = \pm 1,96$$

ESTADÍSTICO DE PRUEBA

CHECKLIST MARTINIZING

LAVANDERÍAS CENTRALES MARTINIZING AMBATO

VARIABLE INDEPENDIENTE

N°	PREGUNTA	SI	NO
76		68	8
TOTAL PREGUNTAS		76	

VARIABLE DEPENDIENTE

N°	PREGUNTA	SI	NO
76		56	20
TOTAL PREGUNTAS		76	

TOTAL PREGUNTAS VI+VD

152

ANALISIS VARIABLE INDEPENDIENTE

SI	68	0.894737	P1
NO	8	0.105263	

ANALISIS VARIABLE DEPENDIENTE

SI	56	0.736842	P2
NO	20	0.263158	

REPUESTAS POSITIVAS (SI)

RESPUETA VIARIABLE INDEPENDIENTE SI	68
RESPUETA VIARIABLE DEPENDIENTE SI	56
TOTAL RESPUESTAS POSITIVAS	124

$P=(VIP+VDP)/\text{NUMERO TOTAL DE PREGUNTAS}$

$$p= 0.815789474$$

$$q= 1-p$$

$$q= 1-0.1176$$

$$q= 0.184210526$$

$$Z = \frac{P1-P2}{\sqrt{Pq\left(\frac{1}{N1}+\frac{1}{N2}\right)}}$$

$$Z = \frac{0.894737-0.736842}{\sqrt{(0.815789474*0.184210526)\left(\frac{1}{76}+\frac{1}{76}\right)}}$$

$$Z = \frac{0.157895}{\sqrt{0.150277 * 0.028309}}$$

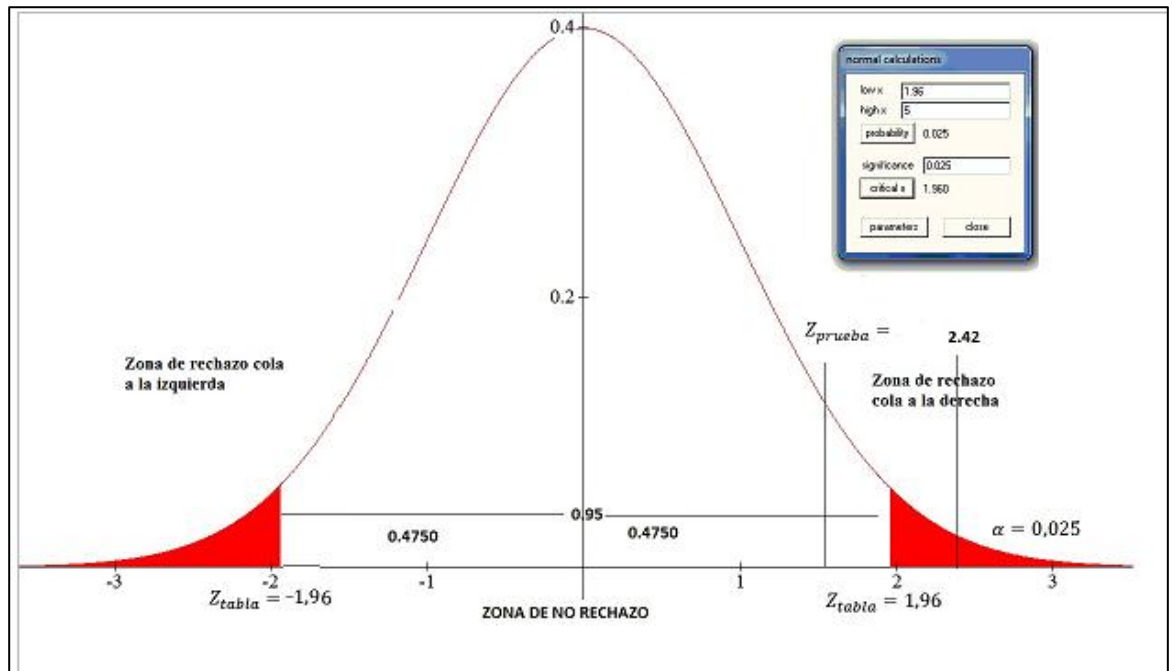
$$Z = \frac{0.157895}{0.065225}$$

$$Z= 2.420784$$

$$Zt = 1,96 \quad Zc = 2.42$$

REGLA DE DECISIÓN

Se acepta la hipótesis nula si el valor de Z_c es mayor a 1,96 y menor a -1,96, caso contrario se acepta la hipótesis alterna, con un α de 0,05 con ensayo bilateral



Por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, debido a que $Z_c = 2.42$ queda fuera de la zona de aceptación de la hipótesis nula, es decir, **la aplicación de la Planificación Financiera incide en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales (MARTINIZING) en la ciudad de Ambato**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Es menester recapitular el problema impulsor de la presente investigación ¿Cómo influye la falta de planificación financiera en las estrategias de marketing de la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato?.

Posterior de plantear las interrogantes, recolectar la información y tabular los resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La planificación financiera influye significativamente en el diseño de estrategias de marketing en la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato.
- La planificación financiera aplicada en la empresa Lavanderías Centrales (Martinizing) en la ciudad de Ambato, se realiza de manera empírica, mediante acciones administrativas ejecutadas por el gerente.
- En Lavanderias Centrales las estrategias de marketing se efectúan sin previo análisis financiero, por lo tanto no satisfacen los requerimientos económicos de la empresa.
- La empresa (MARTINIZING) en la actualidad cuenta con siete puntos de venta y una planta en la cual se procesan las prendas de la zona central del país, desatendiendo otros mercados como el de lavado en agua.
- Las prendas que más se procesan son corbatas, abrigos, pantalones, sacos y ternos, ya que son prendas que se utilizan con mayor frecuencia debido a la segmentación de mercado de la empresa.
- Los clientes usan el servicio de Lavandería con mayor frecuencia una vez por semana, esta tendencia se da debido a que la mayor parte de clientes

no dejan acumular sus prendas, ya que necesitan ropa limpia para el inicio de semana, el día que más afluencia de clientes es el sábado. El servicio a domicilio no aporta aún con eficiencia.

- Respecto a la competencia, la encuesta manifiesta que Lavanderías Mágica ha tenido gran crecimiento durante este tiempo, de igual manera Lavanderías Nacionales, por lo tanto la empresa debe tener en expectativa está amenaza dentro de los factores externos que afectan el entorno.
- El hábito de compra del consumidor es de una a diez prendas por semana, por lo tanto es importante satisfacer las necesidades de los mismos, ofreciéndoles un servicio de calidad, el mismo que satisfaga las necesidades requeridas.
- Los locales que actualmente tiene Martinizing son accesibles a los clientes, sin embargo hay que tratar de buscar locales que ofrezcan facilidades de parqueo, debido al congestionamiento vehicular, especialmente en horas consideradas pico.
- Respecto al servicio que ofrece la Lavandería, hay que señalar que la competencia también tiene el mismo nivel de conocimiento; por lo que, la empresa debería buscar una ventaja competitiva, que le garantice la supervivencia y estabilidad en el mercado.
- Lavanderías Centrales no cuenta con herramientas administrativas, que permitan incrementar la efectividad en el proceso de toma de decisiones, para mejorar la productividad de la misma.
- La organización no cuenta con herramientas financieras que contribuyan en el adecuado manejo del efectivo y en el diseño de estrategias de marketing que aporten al incremento en el volumen de ventas y liquidez de la misma.
- Las estrategias de marketing que actualmente aplica la organización, no contribuyen eficazmente en el posicionamiento de la marca y en el incremento de la participación en el mercado dentro del sector.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se debe poner énfasis en el mercado denominado Laundry (agua), debido al crecimiento de este sector.
- Se recomienda diversificar los productos mejorando las estrategias actuales.
- Es indispensable realizar análisis del macroentorno estratégico (matriz EFI) , con mayor frecuencia, con el fin de determinar los cambios que presenta el mismo.
- Es menester perfeccionar el servicio a domicilio con nuevos clientes que no sean los habituales que visitan los puntos de venta de servicio.
- Es de suma importancia investigar el crecimiento de la competencia, la cual resta participación en el mercado.
- Se recomienda además implementar herramientas administrativas a futuro inmediato como el Balance Score Card (cuadro de mando integral), análisis de teoría de restricciones (TOC), Seis Sigma, las que proveen de parametros de información, calidad y así tomar decisiones efectivas, que contribuyan al desarrollo de la organización y gestión de la administración.
- Es de suma importancia capacitar al personal para aumentar los niveles de efectividad en el personal, y de esta manera aumentar la sinergia en los equipos de trabajo y que colaboren con el incremento del volumen de ventas, mejorando los niveles de liquidez de la empresa.
- Se recomienda la aplicación de un modelo de Planificación Financiera a corto plazo, la misma que será una herramienta fundamental para formular estrategias de marketing, que permitan aumentar el posicionamiento de marca

y la participación en el mercado de Lavanderías Centrales en la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Tema

Modelo de planificación financiera, que facilite la ejecución de estrategias efectivas de marketing en Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING Ambato) en el año 2012

Ejecutor

Colón Mauricio Sierra Moreno

Beneficiario.

Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing Ambato).

Ubicación.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Atocha - Ficoa

Barrio: Ficoa Av. Rodrigo Pachano 13-123 y Montalvo.

Tiempo Estimado para la ejecución.

Enero a Junio año 2013

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Lavanderías Centrales S.A. , en la actualidad no cuenta con una herramienta de gestión financiera que le permita manejar de manera adecuada el efectivo de la misma, por consiguiente esto genera inconvenientes en el pago de obligaciones a terceros, a pesar de contar con varios puntos de venta localizados en diferentes sectores de la ciudad de Ambato, los mismos que se convierten en fuentes de ingresos económicos para la organización, sin embargo el no aplicar planificación financiera se ha convertido en un obstáculo para el crecimiento de la organización.

Los indicadores financieros son el termómetro fundamental para realizar un diagnóstico financiero para poder tomar decisiones, y a su vez sirven para poder diseñar estrategias y acciones de solución, para posteriormente que actúen de manera sinérgica con los recursos financieros, humanos tecnológicos, culturales, y de esta manera aporten con acciones de solución a los problemas que actualmente presenta Martinizing en la ciudad de Ambato.

Al no contar con estrategias eficaces , la organización pierde participación en el mercado, disminuye el posicionamiento de la marca, baja el volumen de ventas y por ende afecta en la rentabilidad de la misma, lo mencionado anteriormente influye directamente en el adecuado manejo de flujo del efectivo, y sobre todo incide en la falta de liquidez, y por ende al adecuado balance que deben tener los stakeholders, incumpliendo con los objetivos y metas que debe alcanzar Lavanderías Centrales S.A. (Martinizing Ambato).

El marketing, y el manejo financiero deben ir de la mano, para que existe un adecuado crecimiento de la organización y asegurar la permanencia de la misma dentro de un mercado demasiado competitivo como es el de Lavanderías y tintorerías, el cual exige crear factores diferenciadoras que permitan obtener mayor ventaja competitiva.

La planificación Financiera fue creada por profesores de la Universidad De Harvard en los años sesenta y es fundamental en los negocios, ya que de ella depende el éxito empresarial.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Luego de haber realizado la investigación pertinente, se observa que es necesario, trabajar en base a una planificación financiera efectiva que sirva de soporte para diseñar estrategias de marketing, que permita que la organización alcance niveles de éxito y por ende los márgenes de rentabilidad se vean incrementados, para de esta manera cumplir con los requerimientos de los accionistas.

Al implementar un modelo de Planificación Financiera, la empresa podrá diseñar estrategias comerciales que vayan en pro de incrementar la participación en el mercado, aumentar la productividad, y transformarse en una Lavandería más competitiva, minimizando las estrategias que tiene actualmente la competencia, adicionalmente, podrá enfrentar con mayor seguridad los factores que afectan el entorno, y de esta manera se podrá tomar decisiones efectivas.

Entre las principales ventajas que la empresa obtendrá con la Planificación Financiera se detalla:

- Contar con una planificación Financiera semanal, que permitirá manejar de una manera adecuada el efectivo de la organización.

Incremento en la rentabilidad y aumento en el volumen de ventas.

- Sinergia entre el aspecto financiero y el marketing que aplica Lavanderías Centrales, incrementando los márgenes de utilidad de la organización.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

Determinar un modelo de planificación financiera, que favorezca el diseño de estrategias efectivas de marketing, para incrementar el volumen de ventas y liquidez de Lavanderías Centrales S.A. (MARTINIZING) en la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar un plan financiero que facilite la toma de decisiones gerenciales.
- Realizar un análisis situacional con el fin de detectar los factores que afectan el entorno de la organización.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan incrementar el volumen de ventas, la participación en el mercado y mejorar los márgenes de liquidez que actualmente tiene la empresa.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

➤ Socio cultural

Lavanderías Centrales (Martinizing) Ambato, mantiene un equilibrio entre sus Stakeholders, los mismos que contribuyen al desarrollo socio- cultural, especialmente poniendo énfasis en sus colaboradores, los mimos que se han transformado en capital intelectual para la organización, aportando ideas que a la postre generan remantes para la organización, esto se ha logrado motivando al personal, no sólo en el aspecto económico sino también preocupándose de las relaciones interpersonales, interviniendo directamente en el desarrollo personal, tratando de que cubran sus necesidades de autorrealización , especialmente apoyando a que sigan preparándose en diferentes instituciones superiores de la ciudad, además la empresa ha iniciado un proceso de protección a sus

colaboradores a través de un programa de seguridad, minimizando el riesgo de trabajo y protección de la salud ocupacional, además asegura la permanencia en la organización y ofreciendo estabilidad laboral.

La humanidad ha sufrido cambios abruptos, debido a los factores externos que afectan el entorno, especialmente en la parte política, cultural y tecnológica, las generaciones actuales viven paralelamente a estos cambios, los mismos que son discontinuos, los clientes ahora son más informados y exigentes, los mismos que han obligado a que la organización se modernice y por consiguiente es menester aplicar un modelo de planificación financiera que permita diseñar estrategias de marketing para que la organización mejore la cadena de valor y se vuelva más competitiva, de este modo satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los Stakeholders (grupos de interés).

Kotler PÁG. (1991, Pág.52). “Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macro entorno (demográfico-económico, natural, tecnológico, político-legal, sociocultural) y los actores del micro entorno significativo (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.

➤ **Tecnológica**

La empresa cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, posee dos lavadoras en seco marca Renzacci digitales, tres prensas marca Ajax, un caldero marca Fullton, un generador de energía eléctrica, una tablero de desmanche, dos compresores, adicionalmente posee dos lavadoras de agua de 14 Kg. Dos secadoras a vapor, tres máquinas para el proceso de planchado de camisas, usa máquina para el planchado de camisas marca Fimas y sobre todo cuenta con equipos de cómputo en todos los locales, los mismos que funcionan en red, cabe

mencionar que todos los equipos mencionados anteriormente son de última generación, los mismos que sirven para cumplir con los objetivos y metas planteados en la presente propuesta.

➤ **Organizacional**

La estructura organizacional con que se maneja la empresa es óptima ,existe un organigrama estructural, el mismo que está encabezado por el directorio, gerencia, contabilidad y secretaria, los puestos están definidos cada uno con su respectiva responsabilidad, luego viene la parte operativa, la misma que se encarga de realizar los procesos, los mismos que son estandarizados a nivel nacional, la gerencia toma las decisiones a aplicarse en la empresa y luego entrega un informe final a los señores accionistas.

Mediante el modelo de planificación financiera aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Se conseguirá mejorar los procesos estratégicos globales de la organización, valorando y cuantificando en términos monetarios los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa.

Aplicando estrategias de marketing efectivas, la empresa lograr cumplir con los objetivos organizaciones, que vayan a la par con las estrategias financieras.

➤ **Ambiental**

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales y artesanales, preocupada de preservar el medio ambiente Lavanderías Centrales (MARTINIZING), realiza pruebas de laboratorio para medir el grado de contaminación ambiental para cumplir con las normas establecidas, caso contrario se negarían los permisos de ley.

➤ **Económico- financiera**

La planificación financiera es necesaria porque las decisiones de inversión y financiación influyen la una sobre la otra y no deben adoptarse decisiones de forma independiente.

Se debe tener en consideración que es una herramienta para advertir riesgos financieros en el futuro y le permite mantener un sano equilibrio entre los recursos de la organización.

Adicionalmente se incrementarán los niveles de rentabilidad y de esta manera asegurar la permanencia de la empresa dentro del sector de Lavanderías y Tintorerías, incrementando la cultura organizacional de la empresa.

Las estrategias de marketing permitirán mejorar el nivel de ventas, aumentar el nivel de ingresos y por ende incrementar la participación en el mercado de Lavanderías Centrales. Como resultado final se obtendrán Balances y Estado de Pérdidas y Ganancias saludables los que cumplirán con las expectativas de los señores accionistas.

➤ **Legal**

La presente propuesta no tiene ninguna contraposición con los estatutos de la empresa, ya que va en mejoras de la misma, por consiguiente es aplicable y adicionalmente por estar regida por la Superintendencia de compañías, cumple con los requisitos legales y no existe algún inconveniente para aplicar el proyecto.

la presente propuesta se halla respaldada por la ley de la Defensa del Consumidor (Capítulo III) la cual busca beneficiar no solo a la empresa que oferta sus servicios y/o productos, sino que permite proteger los derechos del consumidor.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

6.6.1. Planificación financiera

Según VAN HORNE, (1996, pág.799). La planeación financiera es analizar los flujos financieros de una compañía, ejecutar proyecciones de las diferentes decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y medir los efectos de las distintas alternativas. Manifiesta que lo fundamental es realizar un análisis situacional para posteriormente direccionarla hacia dónde va no sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables. Si las cosas resultan desfavorables, la compañía debe tener un plan de apoyo, de modo que no se encuentre desprotegida sin facultades financieras.

PUNTES, Planificación Financiera (2006), “Es la plataforma sobre la cual se construye la riqueza personal y familiar. Es la herramienta que ayuda a administrar eficientemente los recursos económicos y, por ende, a alcanzar las metas financieras.

La planificación financiera es el enfoque sistemático para identificar el crecimiento financiero que desea lograr y también los activos que se requieren para obtener la misma. Este método tiene en cuenta los pasivos y las circunstancias imprevistas que pueden obstaculizar el progreso y lo prepara para ello con suficiente antelación”.

Así mismo, GRIFFIN, y EBERT, (1997), indican que la piedra angular de una administración financiera efectiva es el desarrollo de un plan financiero. Un plan financiero describe las estrategias de una compañía para alcanzar alguna posición financiera futura.

Por consiguiente, se puede resumir que la planificación financiera, se encuentra enmarcada dentro de la planificación estratégica global de la organización, bajando a su mínima expresión operacional por unidad de negocio, valorando y cuantificando en términos monetarios los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa.

La planeación financiera, que busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

El área estratégica está formada por la mercadotecnia (marketing) y por las finanzas.

La planeación financiera, por lo tanto, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros.

Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.

Para concretar los aspectos relativos a este tópico se presentan algunos conceptos y consideraciones.

De igual manera la planificación financiera consiste, básicamente, en la proyección en el tiempo de los documentos contables con el fin de disponer de una guía de actuación, o de una referencia; que en muchas ocasiones sirve como uno de los lados de la comparación en lo que posteriormente (cuando el momento a que van referidos esos documentos ya es historia) podría llegar a ser el control de los presupuestos, para el establecimiento de los objetivos de cara a siguientes periodos de tiempo.

La estrategia de marketing, es la manera como la organización va a logara cumplir con los objetivos, especialmente satisfaciendo las necesidades de los clientes, hasta llegar al momento de la verdad, que significa el grado de con el que el cliente ha percibido el servicio o producto adquirido.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing para diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar el mercado meta para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se

encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Adicionalmente se debe considerar a la competencia, hacer un estudio de sus fortalezas y debilidades, si es necesario hacer un benchmarking, que permitirá obtener mayor ventaja competitiva, también hay que considerar, la capacidad y la inversión que está requieren financieramente al diseñar estrategias de marketing.

La estrategia de marketing está compuesta de uno o más programas de marketing, cada uno de estos programas se componen de dos elementos: un mercado o mercados metas y la mezcla de marketing, conocida como las cuatro P, las mismas que deben tener una combinación correcta, para posteriormente alcanzar niveles de efectividad, los mismos que sirven como palestra para alcanzar el éxito organizacional y por consiguiente ventaja competitiva, que permitan diferenciar a la organización de sus rivales.

La planificación financiera a corto plazo debe contener, por lo menos:

- Pronostico de Ventas y su presupuesto.
- Presupuesto de compras.
- Presupuesto de gastos.
- Presupuesto de inversiones (activos fijos).
- Presupuesto de Efectivo – Flujo de Caja.
- Estados Financieros proforma.
- Otros presupuestos complementarios.

Presupuesto.- Levy manifiesta “El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuantos fondos se asignaran al pago de mano de obra, materiales, bienes de capital etc.. y también como serán obtenidos dichos fondos”. Un presupuesto ayuda a la organización a conocer, controlar y administrar de una mejor manera su dinero, dándole un uso adecuado al mismo, así como prever situaciones futuras lo cual ayuda a tomar las mejores decisiones que mantengan o mejoren

la rentabilidad y resultados de la empresa. **Ventas:** El pronóstico de ventas, puede ser realiza de diferentes maneras, de acuerdo a como la empresa lo considere de mejor manera, estos pueden ser:

- Investigación y sondeo del mercado.
- Conocimiento de la estrategia de mercado, que utiliza la competencia.
- Compromisos y pedidos efectuados por los clientes.
- Politización de la empresa.

De igual manera que las ventas, a estas cantidades se las multiplicara por el costo de adquisición que será determinado por la empresa, analizando la alza de precios por parte de los proveedores y la inflación futura del mercado entre la fecha de pago y la de la compra efectiva, y demás factores que pudieren influir con los mismos.

Gastos:

Para presupuestar los gastos, se toma como referencia los estados financieros de pérdidas y ganancias históricos, a los que se adicionan la información que se dispone sobre la inflación, y futuras decisiones que vaya a tomar la gerencia de acuerdo a las actividades de la empresa.

A ciertas funciones de servicios que forman parte de la organización se les asignan cantidades específicas, para limitar la extensión de sus actividades.

Las características principales de presupuesto por concepto de gasto incluyen:

- *Gastos de Venta:* Incluye un número de elementos de coste tales como salario, comisiones y gastos de personal en ventas. A menudo se asocian estos costes con diferentes fuerzas de ventas por regiones, clases de clientes o grupos de productos.
- *Gastos de Publicidad:* Son gastos discrecionales y puede ser uno de los primeros elementos de gastos a reducir en tiempos difíciles. En ocasiones,

cuando los directivos intentan reducirlos, descubren que se han comprometido gastos de publicidad para el futuro, por ello, el sistema presupuestario, y los controles resultantes, deberían incorporar planes que reflejen la programación temporal y el montante de los compromisos.

- *Gastos de desarrollo de Productos:* Estos gastos pueden ser internos o girados por terceros. En cualquier caso deberían ser controlados por proyectos. Un subsistema de desarrollo de productos se debe utilizar para ligar el presupuesto de investigación y desarrollo con el presupuesto de gastos de marketing.
- *Gastos de servicios al cliente:* La creciente influencia del consumismo ha provocado que los programas de garantías tradicionales crezcan extraordinariamente. Cada vez se dedican más personas y medios a contestar y solucionar las preguntas y reclamos de los consumidores, así como las reparaciones y reposiciones de productos. Los gastos de garantías se pueden estimar como un porcentaje de las ventas y los gastos de reposición de productos pueden estimarse mediante los ratios de fallos relacionados con el producto, fijados a través de técnicas de control de calidad.
- *Distribución física:* Implica diferentes combinaciones entre servicios y costes. Los niveles de servicios deben encontrarse planificados y se debe vigilar el rendimiento de los mismos. En muchas ocasiones se pueden mejorar los servicios con el mismo o más reducidos niveles de inventarios mediante una buena programación de la localización geográfica de los mismos para cada producto.

Presupuesto de efectivo – flujo de caja

Pedro Zapata expone que “el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más usados en una planificación financiera ya que, es una guía para las actividades futuras de la empresa y le ayude a tomar decisiones oportunas y certeras”.

Continúa esta herramienta, además de proveer información sobre las recaudaciones futuras y los desembolsos que se han de efectuar, permite

pronosticar de efectivo para invertir o la necesidad de un endeudamiento financiero.

A partir de esta información, las autoridades correspondientes deberán dirigir convenientemente los excedentes o podrán iniciar las gestiones debidas para financiar el déficit, es decir, este presupuesto previene las fortalezas y debilidades financieras de liquidez y, por tanto, ofrece información para resolver con anticipación problemas futuros, lo que equivale a convertir un problema en una oportunidad para demostrar la capacidad gerencial.

Este presupuesto es un resumen de todos los presupuestos anteriormente mencionados, puesto que para su elaboración tiene que fusionar tanto ingresos como gastos.

TANAKA GUSTAVO, (2005, Pág. 295) en su libro “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”, manifiesta que, “el Flujo de Caja a corto plazo es un instrumento que sirve a la gerencia financiera de la compañía para medir el comportamiento futuro de la liquidez, por lo que debe mantenerse un adecuado control y administración sobre dicho efectivo, ya que generalmente los ingresos reales difieren de los presupuestados.”

Estructura del estado de flujo de efectivo

Actividades de operación. Hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es a la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios.

Entre los elementos a considerar tenemos la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, salarios, impuestos, etc. En este grupo encontramos las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.

Actividades de inversión. Hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc.

Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.

Actividades de financiación. Hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de terceros (pasivos) o de sus socios (patrimonio).

Estados financieros proforma:

Los estados de financieros pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Un plan financiero completo prevé la preparación de los Estados proforma, los mismos que concentran datos de los presupuestos, ya expuestos, como son: ventas, compras, gastos.

LAURENCE (2003), en su libro, “Principios de administración financiera”, los estados financieros proforma deben ser utilizados por todos los analistas de la empresa para la toma de decisiones financieras, así como también para conocer los flujos positivos y negativos de efectivo, la liquidez, actividad, deuda, rentabilidad. A estos se los puede aplicar razones para evaluar el desempeño y poder ajustar operaciones planeadas para alcanzar objetivos financieros a corto plazo.

El propósito de los estados financieros proforma es responder tres preguntas:

1. ¿Qué tan rentable puede esperarse que sea el negocio, dados los niveles de ventas proyectados y las relaciones ventas – gastos esperadas?
2. ¿Cuánto y que tipo de financiamiento se utiliza?

3. ¿Tendrá la empresa flujos de efectivo adecuados, cómo se usarían, y de donde Provenirá el efectivo adicional?

Los estados proforma indispensables son:

- *El Estado de resultados o pérdidas y ganancias*

Su estructura es igual a la ya conocida, sin embargo la información se obtiene de los datos que constan en la cédulas de los presupuestos, es decir, los valores y el resultado final serán estimados.

- *Balance general Proforma*

Al igual que el anterior, tiene el mismo formato conocido, y constara con los saldos del activo, pasivo y patrimonio. Para tal fin, se tomaran ciertos datos de:

- Balance general (histórico).
- Estado de Resultados proforma.
- Presupuesto de caja (Flujo de caja).
- Presupuesto de activos fijos.
- Presupuesto de Compras.

- *Estado de flujos de efectivo*

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas para cumplir con la normatividad y reglamentos institucionales. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Además, mide la habilidad de la gerencia de usar efectivamente el efectivo.

Se lo realiza al concluir el periodo contable que puede ser de un mes, un año, o cuando la empresa lo estime.

6.6.2. Análisis financiero

Según AVELLANEDA, Carmenza. Diccionario bilingüe de términos financieros (1996), Análisis financiero es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Implica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, para ayudar así a que los administradores, inversionistas y acreedores tomen sus respectivas iniciativas. Este decir, tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cual es la situación económica y financiera por la que atraviesa la empresa en un momento determinado.

Dicha apreciación no debe considerarse como principio único, con solo la interpretación de una serie de razones o índices deducidos en forma simple de los estados contables, sino que es necesario profundizar en su análisis hasta aquellos sectores que rodean el medio en el cual opera la firma.

Analista financiero

Financial analyst

Es un financista especializado a quien, con base en los estados financieros y demás información que posea sobre la empresa, le corresponde interpretar, analizar, obtener conclusiones y presentar recomendaciones, una vez que haya determinado si la situación financiera y los resultados de operación de una empresa son satisfactorios o no. Quien se encuentra en la labor de evaluar la perspectiva de una empresa productora de bienes o servicios, o bien de un proyecto con posibilidad de desarrollo, debe tener muy en cuenta el hecho de que su trabajo se convierte en un análisis crítico e imparcial, y que por tanto su

función será la de entender el significado de cada cifra, sus limitaciones y bajo qué circunstancias puede tener un valor diferente del que aparentemente proporciona. Para la realización efectiva de su análisis, debe rodearse de una serie de informaciones técnicas y contables, como son los aspectos del mercado, de la producción, los programas de inversiones, los aspectos financieros y la evaluación económica.

Análisis financiero de tipo horizontal

Horizontal financial analysis

Se ocupa de los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro y, por tanto, requiere dos o más estados financieros de la misma clase, presentados en periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque muestra el cambio o movimiento de cada una de las cuentas de un periodo a otro. El uso de este tipo de análisis tiene por objeto medir el grado de desarrollo de una empresa, cuáles son sus perspectivas y la forma como se han logrado e invertido los recursos necesarios para su operación. Para realizar este análisis se requiere que existan imprescindiblemente dos o más estados financieros (balances o estado de ganancias y pérdidas).

El análisis debe centrarse en los cambios “extraordinarios” o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. Sus características principales son:

- a) Se estudia el crecimiento, el manejo y la actividad empresarial.
- b) Permite comparar dos años entre sí en términos porcentuales en cada uno de los rubros analizados.
- c) Permite visualizar los aumentos y disminuciones por cuenta o por rubro.
- d) Es el principio para conocer las fuentes y usos de fondos.
- e) Muestra el flujo de efectivo, y se conocen los movimientos reales de efectivo.
- f) Permite realizar análisis de tendencias para conocer el crecimiento y la evolución de la empresa.

g) Es una herramienta básica para la toma de decisiones.

Análisis financiero de tipo vertical

Vertical financial analysis

Dentro del análisis financiero, es una de las de las técnicas más sencillas y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de resultados) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. O bien, estudia la relación existente entre cuentas de balance y cuentas de ganancias y pérdidas, pero siempre tomando como base un año determinado. Es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos en el tiempo. Su objeto es evaluar la situación financiera o económica de una empresa en el momento actual. El aspecto más importante de este análisis es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas no muestran la importancia de cada uno de los rubros en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Sus características y ventajas son:

- a) Se distingue de manera porcentual la estructura de los balances, en cada uno de sus rubros.
- b) Conocida la estructura porcentual de las cuentas, permite hacer comparaciones entre diversos años.
- c) No sólo se hace para la totalidad de un balance en su parte activa o pasiva, sino que también puede realizarse para grandes rubros del balance; por ejemplo, activos corrientes, activos fijos o pasivos corrientes.
- d) La estructura porcentual da una visión rápida de los cambios sucedidos en los balances; por consiguiente, es una herramienta ejecutiva para la toma de decisiones.
- e) Abre la opción para medidas de análisis financiero y determinaciones presupuestales.

Uso de las razones financieras

Las razones financieras se las utiliza para evaluar la condición y desempeño financiero de una empresa, el Analista o Ingeniero Financiero necesita verificar varios aspectos de la salud financiera de una empresa, y una herramienta que se debe utilizar con frecuencia para hacer estas verificaciones es una razón financiera o índice, que relaciona entre sí dos elementos de la información financiera al dividir una cantidad entre otra. Al usar las razones debe usted ser precavido, elegir y saber interpretar las razones. Es recomendable comparar una razón actual con razones anteriores y la que se esperan en el futuro para la misma empresa. Ello lo llevara sin duda a ver el pasado, presente y futuro, así como la mejoría o deterioro de la empresa. Finalmente, es importante comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo momento en el tiempo.

TIPOS DE RAZONES

Son de dos clases:

1. La primera resume algún aspecto de la condición financiera de la empresa en un punto en el tiempo – el momento en que ha sido preparado el balance general. Llamamos a estas razones estáticas, de forma bastante apropiada porque tanto el numerador como denominador en cada razón provienen directamente del balance general.
2. La segunda clase de razones resume algún aspecto del desempeño de la empresa durante un periodo, normalmente un año. Estas razones son llamadas razones dinámicas o razones estático-dinámicas. Estas razones comparan una partida de flujo (estado de resultados) en el numerador con una partida de acción (balance general) en el denominador.

Podemos subdividir las razones financieras en cinco tipos:

1. Razones de liquidez

2. Razones de administración de activos
3. Razones de administración de deudas
4. Razones de rentabilidad
5. Razones de valor de mercado

Razones del balance general: estáticas

Razones de administración de deudas

Razones de liquidez

Razones dinámicas y estático-dinámicas

Razones de administración de activos

Razones de rentabilidad

Razones de valor de mercado

Razones de liquidez o corriente

Razones que muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes.

Razón circulante.- esta razón se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes. Indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo en el futuro cercano.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Si una compañía está teniendo dificultades financieras empieza a pagar sus cuentas de una manera más lenta o pedir prestado a su Banco etc., si los pasivos

circulantes están aumentando más rápido que los activos circulantes la razón circulante disminuirá y esto podría causar problemas

¿Qué calcula el índice?

La capacidad para cumplir las obligaciones a corto plazo.

Criterio aceptado generalmente

El activo corriente debe ser dos veces o 200 por ciento del pasivo fijo.

Índice bajo

Una compañía quizás no pueda pagar sus facturas con tanta rapidez como debiera. Es probable que no pueda aprovechar los descuentos en efectivo u otras condiciones favorables, o no pueda mantener satisfechos a sus proveedores y obtener un buen servicio. Un alto inventario quiere decir altas cuentas a pagar.

Índice alto

Un dinero que podría estar trabajando para el negocio está atado en bonos del Estado, ahorros en efectivo u otra clase de fondos seguros.

Observaciones

El índice adecuado depende de la clase de negocio del momento del ciclo y de la antigüedad del mismo. Es necesario averiguar qué es lo indicado para su clase de negocio.

Razón rápida o razón de prueba del ácido.- La razón rápida o razón prueba del ácido se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo el resto entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes - inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Pasivos circulantes

Los inventarios son por lo general el menos líquido de los activos circulantes de una empresa; por lo tanto representa los activos sobre los cuales es más probable que ocurran pérdidas en caso de que sobrevenga una liquidación.

¿Qué calcula el índice?

La solvencia inmediata de la empresa.

RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE LOS ACTIVOS

Las razones de administración de los activos mide la efectividad con que la empresa está administrando los activos, estas razones han sido diseñadas para responder a esta pregunta: Tomando como base los niveles de ventas tanto actuales como proyectados

¿Parecería razonable demasiado alto o demasiado bajo, el monto total de cada tipo de activo tal y como se reporta en el balance general?

Rotación del inventario. - Aquella razón se calcula dividiendo las ventas entre los inventarios.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Al calcular y analizar la razón de rotación de inventarios, normalmente se presentan dos problemas. Primero, las ventas se expresan a sus precios de

mercado por lo tanto si los inventarios se llevan al costo tal y como generalmente sucede, la rotación calculada exagera la razón real de rotación. Por lo tanto sería más apropiado usar el costo de ventas en lugar de las ventas en el numerador de las fórmulas. El segundo problema radica en el hecho de que las ventas ocurren continuamente a lo largo de todo el año, mientras que la cifra del inventario se refiere a un punto específico en el tiempo. Por esta razón es mejor usar una medida promedio del inventario.

Si la razón es baja respecto a la industria, la empresa está manteniendo un nivel excesivo de inventarios, ello es improductivo y constituye una inversión con una tasa de rendimiento baja o de cero. Además, ello nos conduce a dudar de la razón circulante. Con una rotación del inventario baja, debemos investigar si se mantiene bienes dañados u obsoletos. Si la razón es semejante a la industria y es alta ello sería satisfactorio para la empresa.

Días pendientes de cobro (DSO).- Razón que se calcula dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas promedio por día.

Indica el plazo promedio de tiempo que una empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta.

$$\text{DSO} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales} / 360}$$

Los días de venta pendientes del cobro también pueden evaluarse haciendo una comparación contra los términos bajo los cuales la empresa vende sus bienes.

Rotación de activos fijos.- Mide la efectividad con que la empresa usa su planta y equipo. Es la razón de las ventas a los activos fijos netos.

$$\text{Razón de rotación de los} \quad \text{Ventas}$$

$$\text{Activos fijos} \quad = \quad \frac{\text{-----}}{\text{Activos fijos}}$$

En este índice hay que tomar en cuenta los costos históricos de los activos, la inflación y la devaluación. Una empresa antigua y con activos viejos puede tener un índice mucho más alto que una empresa joven y con nuevos activos.

Rotación de los activos totales.- La razón que se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.

$$\text{Razón de Rotación de los} \quad \text{Ventas}$$

$$\text{Activos Totales} \quad = \quad \frac{\text{-----}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la rotación de todos los activos de la empresa. Si el índice es bajo, se debería aumentar el nivel de ventas, se debería disponer de algunos activos o se debería realizar una combinación de ambas medidas.

RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS

La medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de las deudas, o su apalancamiento financiero tiene tres implicaciones de gran importancia:

- 1.- Al obtener fondos a través de deudas los accionistas pueden tener el control de la empresa con una inversión limitada.
- 2.- Los acreedores contemplan el capital contable o los fondos proporcionados por los propietarios para contar con un margen de seguridad; cuando los accionistas han proporcionado una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa los corren principalmente sus acreedores.

3.-Si la empresa obtiene un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamos y el interés que se paga sobre los mismos, el rendimiento sobre el capital de los propietarios se ve aumentado o "apalancado". El apalancamiento financiero se lo define como el uso de financiamiento por medio de deudas.

Deuda total a activos totales.- Mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores generalmente conocida como razón de endeudamiento.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

La deuda total incluye tanto los pasivos circulantes como a la deuda a largo plazo. Los acreedores prefieren razones de endeudamiento de nivel bajo, por que entre más baja sea dicha razón, mayor será el colchón contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Por otra parte, los propietarios se pueden beneficiar del apalancamiento porque este aumenta las utilidades. Si la razón es baja es satisfactorio para la empresa, esta puede solicitar préstamos, pero si es alta, corre el riesgo de no poder tener crédito o fondos adicionales.

Rotación de intereses a utilidades.- La razón de utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT) a cargos por intereses mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus pagos anuales de intereses:

$$\text{Razón de rotación de Intereses a utilidades} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Cargos por intereses}}$$

EBIT= Earning before interest and taxes. Ganancias antes de intereses e impuestos.

La razón de rotación de intereses mide el punto hasta el cual el ingreso en operación puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses. El dejar de cumplir con ésta obligación puede desencadenar una acción legal por parte de los acreedores de la empresa lo que probablemente daría como resultado una banca rota.

La razón de cobertura de los cargos fijos.- Esta razón hace más amplia la razón de rotación por intereses a utilidades e incluye los arrendamientos anuales a largo plazo de la empresa y las obligaciones provenientes del fondo de amortización.

$$\begin{array}{l}
 \text{Razón de Cobertura} \\
 \text{de los Cargos Fijos} \\
 \text{AMORTIZACIÓN}
 \end{array}
 = \frac{\text{EBIT} + \text{PAGOS POR ARRENDAMIENTO}}{\text{CARGOS POR INTERESES} + \text{PAGOS POR ARR.} + \text{PAGOS 1- Tasa impositiva}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

Grupo de razones que muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de deudas sobre los resultados en operación.

Margen de utilidad sobre ventas.- Esta razón mide el ingreso por dólar de ventas; se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas.

$$\begin{array}{l}
 \text{Margen de Utilidad} \\
 \text{Sobre Ventas}
 \end{array}
 = \frac{\text{Ingreso Neto Disponible Para Accionistas Comunes}}{\text{Ventas}}$$

Generación básica de utilidades.- La razón indica la capacidad de los activos de la empresa para generar un ingreso en operación; se calcula dividiendo el EBIT entre los activos totales.

$$\text{Razón de Generación Básica de Utilidades} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activos totales}}$$

Esta razón muestra el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y del apalancamiento, y es de gran utilidad para comparar empresas que tienen diferentes situaciones fiscales y distintos grados de apalancamiento financiero.

Rendimiento sobre los activos totales.- (ROA) La razón del ingreso neto a los activos totales mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.

$$\text{Rendimiento sobre los Activos totales (ROA)} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas comunes}}{\text{Activos totales}}$$

Rendimiento sobre el capital contable.- Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes.

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable común (ROE)} = \frac{\text{Ingreso neto. disPág. para los accion.comun}}{\text{Capital contable común}}$$

RAZONES DE VALOR DE MERCADO

Conjunto de razones que relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y con su valor en libros por acción.

RAZÓN PRECIO/ UTILIDADES.- La razón del precio por acción a las utilidades por acción, muestra de cantidad en dólares que los inversionistas están dispuestos a pagar por \$1 de utilidades reportadas.

$$\text{Razón precio/utilidades} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$$

Las razones de P/E son más altas para las empresas que tienen prospectos de alto crecimiento manteniendo constantes otros elementos, pero son más bajas para las empresas más riesgosas. Si el índice es bajo esto quiere decir que la empresa es riesgosa respecto a la industria, o con bajas perspectivas de crecimiento o ambas. Si el índice es alto su riesgo es menor y con buenas perspectivas de crecimiento.

Razón de valor de mercado/valor en libros.- La razón del precio de mercado de las acciones a su valor en libros proporciona otro indicio acerca de la forma en que los inversionistas contemplan a la compañía. Las compañías que tienen tasas de rendimiento relativamente altas sobre el capital contable generalmente se venden a múltiplos más altos que su valor en libros, comparadas con aquellas que tienen rendimientos bajos.

$$\text{Valor en libros por Acción} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Acciones en circulación}}$$

Ahora dividimos el precio de mercado por acción entre el valor en libros y obtenemos una razón de valor de mercado a valor en libros.

$$\frac{\text{Razón de valor de mercado}}{\text{/ Valor en Libros}} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$$

Análisis de tendencia

Un análisis de las razones financieras de una empresa a lo largo del tiempo; se usa para determinar el mejoramiento o el deterioro de una firma en el tiempo.

Gráfica du pont.

Gráfica diseñada para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.

Ecuación de du pont

Fórmula que proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos multiplicando el margen de utilidad por la rotación total de los activos.

La razón que multiplica el margen de utilidad por la rotación de los activos totales se conoce como ecuación de Du Pont, y proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos (ROA):

ROA= Margen de utilidad x rotación de los activos totales

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

La tasa de rendimiento sobre el capital contable (ROE):

ROE = ROA x multiplicador del capital contable

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}} \times \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital contable común}}$$

RAZONES COMPARATIVAS

Análisis que se basa en la comparación de las razones financieras de una empresa con las razones de las demás empresas que participan dentro de la misma industria.

USOS Y LIMITACIÓN DEL ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

El análisis de las razones financieras es utilizado por tres importantes grupos:

- ❖ Los administradores
- ❖ Los analistas de crédito
- ❖ Los analistas de valores

El análisis de razones financieras puede proporcionar información muy útil sobre las operaciones de una compañía y su condición financiera; presentan algunos problemas y limitaciones:

- 1.- Las empresas de gran tamaño operan distintas divisiones en industrias totalmente diferentes y es difícil desarrollar un conjunto significativo de promedios con propósitos comparativos.
- 2.- El llegar a alcanzar un desempeño igual al promedio no es necesariamente satisfactorio.
- 3.- La inflación ha distorsionado en forma adversa los balances generales de la empresa. Los valores contablemente registrados difieren a menudo en forma

sustancial de los valores verdaderos. Además debido a que la inflación afecta tanto a los cargos por depreciación como los costos de inventario, las utilidades también se ven afectadas.

4.- Los factores estacionales también pueden distorsionar el análisis de razones financieras. Este problema puede ser minimizado mediante el uso de promedios mensuales en la partida de inventarios, cuando se calculan razones tales como la rotación.

5.- Las empresas pueden emplear técnicas de maquillaje. Son técnicas que emplean las empresas para ser que sus estados financieros se vean mejor que lo realmente son.

6.- La aplicación de prácticas contables de naturaleza diferente pueden distorsionar la exactitud de las comparaciones. Como hicimos notar anteriormente, los métodos de evaluación y depreciación pueden afectar a los estados financieros y de este modo distorsionar las comparaciones entre empresas.

7.- Es difícil establecer generalizaciones acerca de si una razón financiera en particular es buena o mala.

8.- Una empresa puede tener algunas razones que se vean bien y otras que se vean mal, haciendo difícil el poder determinar si en promedio una compañía es fuerte o débil.

Reglas básicas para los índices

Para hacerle más fácil el uso de los índices, revise cuidadosamente las cinco reglas básicas siguientes:

- a) Para determinar un porcentaje de cambio, digamos de un 25% de aumento en las ventas durante el primer mes del año y un 37% durante el segundo mes,

sería equivocado decir que el aumento durante el segundo mes fue de un 12%. Ello se debe a que ambos se tomaron desde un mismo periodo básico (en este caso 100); por tanto, es un aumento de 12% en puntos. Para determinar el aumento mensual verdadero, el aumento de 12 puntos durante el segundo mes debe dividirse por el nuevo periodo básico de 125 (la cifra del comienzo más el aumento del primer mes) para obtener un aumento mensual verdadero de un 9,5%.

- b) Al comparar una parte contra un todo, por ejemplo las utilidades netas contra las ventas, el todo será siempre la base. Es decir: utilidades netas/ ventas.
- c) El porcentaje de algo puede aumentar más de un 100%, pero no puede disminuir más de un 100%. Piense en esto así: usted puede duplicar su dinero 200%, pero no puede perder más de un 100% más de una sola vez.
- d) Los índices pierden su significado y precisión cuando se hacen demasiado detallados. Ello es importante, pues eso quiere decir que usted no necesita gran cantidad de datos o cifras detalladas para usar un análisis del índice.
- e) Recuerde que los índices lo ayudarán a tomar decisiones, pero ellos no deciden por usted.

Pasos para realizar un análisis financiero.

Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa.

- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
- Verificar la coherencia de los datos informados en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la empresa.
- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa, de donde provienen, como se invierten y que rendimiento generan o que se puede esperar de ellos.

- Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

Técnicas y métodos de análisis financiero

La vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aún cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas características solamente no son indicadores completos de su administración financiera, de tal forma: “El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias.

Método de análisis financiero

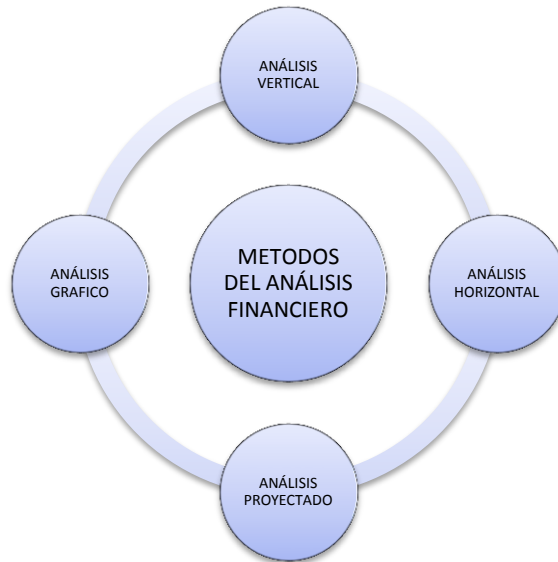


Figura N°6. 1: Método de análisis financiero
Elaborado por: Sierra Mauricio (2013)
Fuente: Contabilidad Financiera

Bases para realizar un análisis financiero.

Objetividad: Definir qué es lo que se desea saber para así identificar los métodos de análisis más apropiados y enfocar la información hacia el concepto analizado.

Correlación de cifras: Al efectuar el análisis la investigación debe enfocarse en partidas cuya dependencia con otra sea clara, ya que un elemento de análisis puede tener su causa en el comportamiento del otro.

Simplificación de cifras: Al analizar solo hay que incluir partidas significativas y manejarlas con la mayor sencillez posible, por ejemplo, expresándolas en miles de millones de pesos, etc.

Estrategias de marketing

Según Michael Porter (2000, pág. 51). Manifiesta tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en la industria.

Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, Dirección de Marketing, (2006, pág. 60) señalan:

“Los gerentes de marketing siguen un proceso para hacer frente a sus responsabilidades. Los gerentes de producto trabajando dentro de los planes establecidos por sus superiores, elaboran un plan de marketing para productos, líneas, marcas, canales o grupos de consumidores específicos. Cada nivel de producto (línea de producto y marca) debe contar con su propio plan de marketing para alcanzar sus metas”.

Siguen según Porter, las empresas que aplican la misma estrategia y que se dirigen al mismo mercado meta conforman **grupos estratégicos**. La empresa que mejor aplique tal estrategia será la que más utilidades obtenga. Las compañías que carecen de una estrategia definida y que intentan ser las mejores en todas las dimensiones estratégicas son las que peores resultados obtienen. International Harvester abandonó el negocio de la maquinaria agrícola porque no destacaba en el sector ni como empresa de bajos costos, ni como una de gran valor percibido por los clientes, ni como la que mejor atendía a un segmento del mercado. Porter establece una distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Muchas empresas creen que pueden triunfar si hacen lo mismo que sus competidores pero de manera más eficaz. Sin embargo, los competidores pueden copiar su eficacia operativa fácil y rápidamente gracias al *benchmarking* y otras herramientas, con lo que la ventaja de la eficacia operativa disminuye. Michael Porter define estrategia como “la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas”. Una empresa puede afirmar que tiene una estrategia cuando “realiza actividades diferentes de las de sus competidores o cuando realiza actividades similares de diferente manera”.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

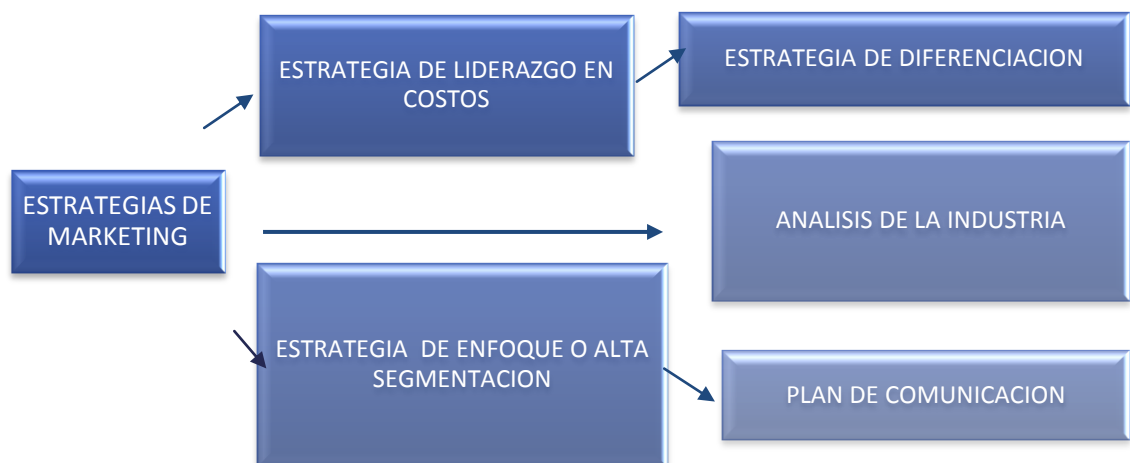


Figura N°6. 2: Estrategias de Marketing

Fuente: Kotler Philip, Keller Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima edición 2006

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Liderazgo en costos. La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

Se caracteriza por:

- ✓ La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- ✓ Empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia.
- ✓ Rígidamente controles de costos y gastos indirectos.
- ✓ Minimización de costos en I&D, servicios, fuerzas de ventas y publicidad.
- ✓ Diseño de productos que faciliten la producción.
- ✓ Fuerte inversión en Tecnología.
- ✓ Colocación de precios bajos, para obtener participación en el mercado rápida.

Diferenciación. La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

Característica:

- ✓ Diseño del Producto

- ✓ Imagen Corporativa
- ✓ Avance Tecnológico
- ✓ Apariencia exterior
- ✓ Servicio Posventa
- ✓ Cadenas de Distribución

Enfoque. La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

El objetivo es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no quiere decir que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

Característica:

- ✓ Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- ✓ Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- ✓ A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial”.

Análisis de la industria

Las cinco fuerzas de Porter.

Permite analizar a la industria en términos de rentabilidad, según Porter la rivalidad entre los competidores se da por cuatro elementos o fuerzas que combinadas generan la quinta fuerza: rivalidad entre competidores.

FUERZAS DE PORTER

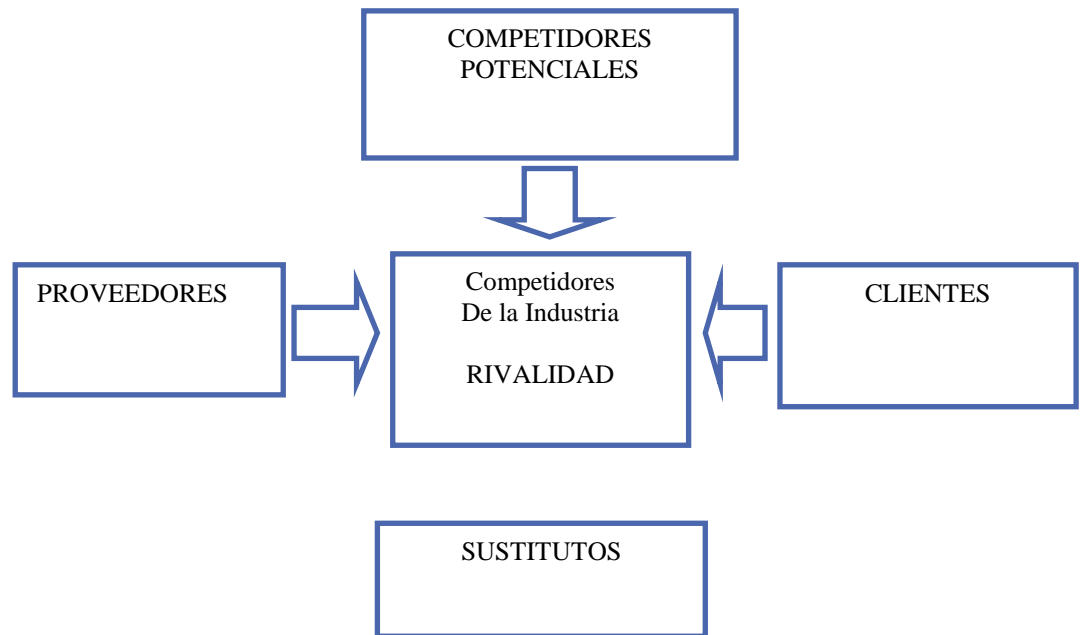


Figura N°6. 3: Fuerzas de Porter

Fuente: KOTLER Philip, KELLER Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima edición 2006

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. El modelo se ilustra en la figura 11.1. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:

- **Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.**- Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz.

- **Amenaza de nuevos participantes.**- El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida.³ El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables. La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos, las empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero les resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos. El sector de las líneas aéreas tiene barreras de entrada bajas, pero barreras de salida altas, lo que hace que todas las compañías permanezcan en el sector mientras pelean y pasan apuros en periodos de declive económico.
- **Amenaza de productos sustitutos.**- Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán.
- **Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores.**- El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto

no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse, los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores. Una estrategia de defensa más eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

- **Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores.-** Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida.

Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento.

Estrategias de mercadotecnia

Las Estrategias de Marketing, consisten en acciones que las organizaciones deben diseñar para poder sobrellevar los obstáculos que presenta en el entorno, se dice que las que están mejor preparadas, perduran en el mercado y trascienden en el tiempo, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing, para lograr mayor ventaja competitiva y satisfacer las necesidades de los clientes, logrando posicionar la marca en la mente del consumidor y ganar mayor participación en el mercado.

- El diseño de las Estrategias de Marketing es una de las funciones de marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos

analizar nuestro público objetivo para que, en base a dichos análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

- Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (ejemplo, utilizando estrategias que se aprovechen de sus debilidades o en estrategias que estén dando buenos resultados), y otros factores como nuestra capacidad e inversión.
- Las estrategias de marketing se clasifican en: estrategias del producto, estrategias de precio, estrategias de plaza, estrategias de promoción, siendo estas conocidas como marketing mix u operativo (4p's).

Estrategias de producto

El producto es un bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores, algunas estrategias en relación al producto tenemos:

Incluir nuevas características al producto, entre estas tenemos, darle nuevas mejoras, utilidades, funciones y usos.

Incluir nuevos atributos al producto, como nuevo empaque, diseño, colores, logo.

Lanzar una nueva marca (sin sacar la existente del mercado), ejemplo una marca para un segmento de mercado de niveles económicos bajos.

Incluir nuevos servicios al cliente, que brinde a los mismos mayor deleite del producto, nuevas garantías, facilidades de pago.

Estrategias de precio

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos y/o servicios al momento de ofrecerlos a los consumidores, algunas estrategias en relación al precio son:

Poner en el mercado un nuevo producto y/o servicios con un precio bajo, para de esta manera ingresar a nuevos segmentos de mercado y obtener mayor participación en el mercado.

Arrojar al mercado un nuevo producto y/o servicios con precio alto y de esta manera podamos crear una sensación de calidad.

Disminuir el precio de un producto y/o servicio, para de este modo atraer mayor clientela.

Reducir los precios por debajo de la competencia, para poder bloquearla y ganarle mercado.

Estrategias de plaza

Las estrategias de plaza o también conocida como de distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias relacionadas con la plaza son:

Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas en el punto de venta.

Hacer uso de intermediarios y de este modo lograr mayor cobertura de nuestros productos o aumentar nuestros puntos de venta.

Poner nuestros productos en todos los puntos de ventas existentes y por haber.

Ubicar productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos.

Ubicar productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo.

Estrategias de promoción o estrategia de comunicación.

Kotler PÁG.(1991, Pág. 634). La estrategia de promoción o también conocida como estrategia de comunicación consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:
Crear nuevas ofertas tales como el 2×1, o la de poder adquirir un segundo producto a mitad de precio.

- Ofrecer cupones o vales de descuento.
- Obsequiar regalos por acceder a diferentes servicios.
- Ofrecer descuentos pagos puntuales.
- Descuentos por temporada.
- Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o internet.
- Participar en ferias.
- Crear puestos de degustación
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Auspiciar a alguien, a alguna institución o alguna otra empresa.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa o en transportes públicos.
- Crear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos, o calendarios publicitarios”.

Plan de comunicación.

También se llama Mezcla de Promoción, usa varios instrumentos para el cumplimiento de metas y objetivos de la comunicación de marketing:

1. Publicidad.
2. Venta Personal.
3. Promoción de Ventas.
4. Relaciones Públicas.

Contenido de un plan financiero estratégico

1. **Resumen ejecutivo y tabla de contenido.** El plan Financiero Estratégico Financiero debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones. El resumen ejecutivo permite a la alta dirección detectar los puntos principales del plan.
2. **Análisis de la situación.** En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos mercados, competidores y las diferentes fuerzas del macro entorno. ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan al mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa? En esta sección se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación. Toda esta información se utiliza para un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
3. **Planificación financiera.** Aquí se establece un programa detallado de la empresa, se establecen las metas de la empresa, se eligen las estrategias de operación y financieras, pronosticar lo resultados de la operación, para poder evaluar y supervisar el desempeño. Las proyecciones financieras incluyen un pronóstico de ventas, gastos y un análisis de punto de equilibrio. En lo relativo a ingresos, las proyecciones muestran el volumen mensual de ventas previsto para cada categoría de producto. Se analiza la

liquidez de la organización con el uso adecuado de Flujo de Efectivo y el flujo de caja. El análisis del punto de equilibrio muestra cuántas unidades se deberían vender mensualmente para compensar los costos fijos mensuales y el promedio de los costos variables por unidad. Posteriormente se realiza un análisis de los indicadores financieros, que permiten monitorear si la salud financiera de la organización.

- 4. Estrategia de marketing.** En este apartado, el gerente de producto define la misión y los objetivos financieros y de marketing. Asimismo, debe especificar a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea de producto, que sirve para trazar el “plan de juego” que permitirá alcanzar los objetivos. Para hacer esto se debe utilizar información de diferentes departamentos, como el de compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, con el fin de garantizar que la empresa pueda ofrecer un apoyo adecuado para la aplicación efectiva del plan. Este apartado debe concretar la estrategia de marca y las estrategias básicas hacia los clientes que se aplicarán.
- 5. Seguimiento de la aplicación.** El último apartado del plan de marketing destaca los controles que se realizarán para comprobar y ajustar la aplicación del plan. Normalmente las metas y el presupuesto se elaboran con carácter mensual o trimestral, de modo que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y, en su caso tomar medidas correctivas. Para evaluar el progreso del plan y sugerir posibles modificaciones será necesario evaluar diversos indicadores internos y externos. Algunas empresas incluyen planes de contingencia, en los que se detallan los pasos que debería dar la dirección para responder a acontecimientos concretos del entorno, como guerras de precios o huelgas.

Para la presente propuesta se utilizará el esquema planteado anteriormente, por lo que Lavanderías Centrales (Martinizing), se verá beneficiada al aplicarla, se optarán por estrategias, las mismas que restarán espacio a la competencia.

El desarrollo de una estrategia de promoción de ventas ayudará a que la empresa tenga mayor participación en el mercado, a dar a conocer el producto que se ofrece, mejorar la oferta, aumentar el nivel de consumo de los clientes actuales, incentivar la compra y la lealtad hacia la marca, aumentar las ventas, manteniendo satisfecho a los clientes con el servicio que se ofrece y mejorar indudablemente los índices de rentabilidad.

FASES DEL PROCESO



Figura N°6. 4: Fases del proceso

Fuente: EMERY 2000, Administración financiera corporativa

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7. Modelo operativo

6.7.1. Resumen ejecutivo.

Martinizing es una compañía que opera en la industria de servicios de limpieza, ofreciendo lavado en seco y en agua. Fundada en 1967 con base en la ciudad de Quito, Martinizing se diferencia de sus competidores por la calidad de sus servicios, alto nivel de cobertura a nivel nacional (157 locales) y tecnología de punta, lo que hace que la compañía se ubique como la de mejor percepción en términos de: calidad, servicio y prestigio en el mercado*.

En la ciudad de Ambato, Lavanderías Centrales (MARTINIZING), inaugura sus instalaciones en marzo de 1996, iniciando con 18 empleados, en la actualidad, se han abierto varias sucursales, expandiendo los puntos de venta, en la región central del país, contando con 17 locales, y 35 empleados, los mismos que se encuentran distribuidos en la ciudades de Riobamba, Latacunga y Ambato.

En los últimos años, Lavanderías Centrales (Martinizing) ha concentrado sus esfuerzos en los segmentos socioeconómicos alto y medio alto, alcanzando ventas netas de **US\$ 365.772,57** durante el 2010 y **US\$ 389.812,81** para finales del 2011 lo que implicó un crecimiento del 6.57%, en términos monetarios .

El mercado de servicios de lavandería se divide en dos segmentos importantes que son: lavado en seco y lavado en agua.

En el año 2011 el área de lavado en seco representó **109.110** en prendas, mientras que el área de lavado en agua representó **42.377**, esto significó en promedio **151.487** prendas anuales. En términos de US\$ el área de lavado en seco representó **US\$ 329.037,75** y el área de lavado en agua **US\$ 60.775,06** esto da un total de mercado de: **US\$ 389.812,81**; al cierre del 2012 se registra **US\$ 421.698,77** y **154.247** prendas. En términos de variación de mercado esto representó un incremento de **8.0%**

En términos de rivalidad competitiva los principales actores son:

1. Mágica
2. Lavanderías Nacionales
3. Premium
4. Qualyte
5. Química Nacional
6. Química automática
7. Clean Magic, entre otras

El nivel de competencia es intenso teniendo como factor clave el precio y ubicación de los locales.

En términos de cliente, Martinizing es percibida como una empresa de alta calidad y prestigio, preferida por el grupo objetivo.

Martinizing inventó el servicio de una hora, en Ecuador apoya a la fundación Corazones Limpio, es la franquicia más grande del mundo en lo que respecta a servicios de Lavandería ,actualmente tiene 172 locales a nivel nacional, cabe mencionar que la empresa ha desarrollado técnicas de limpieza que son utilizadas en Martinizing a nivel mundial.

A pesar de esta posición ventajosa frente a su competencia, Martinizing es percibida como una compañía de precios altos, esta percepción se acentúa en la ciudad de Ambato donde adicionalmente se evidencia cierta debilidad en variables como: Publicidad, servicio a domicilio y promociones*.

En términos de áreas de focalización, Martinizing debe concentrar sus esfuerzos y recursos en:

1. Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente
2. Mejorar la calidad de procesos
3. Incrementar niveles de lealtad y retención de clientes

En términos de directrices estas son:

1. Desarrollar competencias profesionales claves
2. Estructurar y desarrollar departamento de servicio al cliente

3. Lanzar nuevos productos y servicios
4. Fortalecer gestión del departamento de sistemas
5. Incrementar percepción de calidad y valor agregado

6.7.2. Análisis de la situación

Dentro del período 2007 - 2012 el comportamiento de Lavanderías Centrales *Martinizing Ambato* fue el siguiente:

- Ventas: Las ventas en seco del año 2007 alcanzaron 110.112 prendas teniendo el punto más alto en 2009 con ventas de 110.775 prendas; para finales del 2012 las ventas en seco en término de volúmenes llegaron a 110.801.
- En el segmento agua las ventas en 2008 alcanzaron 40.490 y el segmento de seco 122.103
- En términos de volúmenes consolidados (Seco y agua) las ventas en el año 2011 alcanzaron 151.487

Para el año 2012 el comportamiento de *Martinizing Ambato* fue el siguiente: **US\$ 417.099,71** y **154.247** prendas. En términos de variación de mercado esto representó un incremento de **7.0%**. Se mantiene el Market Share del 56% de participación de mercado para finales del período 2006

ADMINISTRACION BASADA EN SCORECARDS
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS CUATRO ELEMENTOS CLAVES
Lavanderías Centrales "Martinizing" Ambato 2012

1. ENFOQUE ESTRATEGICO										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?										10
2. ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, incluyendo nuestros puntos de ventaja o desventaja competitivos desde la perspectiva de su satisfacción, para cada uno de dichos segmentos targets?								8		
3. ¿Conocemos las necesidades y requerimientos de los clientes a lo largo de todos los puntos críticos de la cadena de suministro, incluyendo, mayoristas, minoristas y consumidores, en caso sea apropiado para el tipo de negocio?					5					
4. ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?					5					
5. ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados, accionistas y la comunidad?									9	
6. ¿Tenemos claramente identificados los principales problemas y fortalezas en el desempeño de la organización y sus principales socios (proveedores, distribuidores, clientes aliados) a lo largo de toda la cadena de suministro, expresados en datos, tendencias, comparaciones, benchmarking, etc.?									9	
7. ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?						6				
8. ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión (meta madre), misión y valores centrales de la organización?										10
9. ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes, tanto en lo relacionado con el producto, como con el servicio y las relaciones con el cliente?								8		
10. ¿Tenemos claramente identificado, priorizado (objetivos estratégicos), gráficado (mapa estratégico) y comunicado el modelo de negocios que tendremos que tener para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes, incluyendo lo relacionado con: productividad financiera, crecimiento, procesos de negocio, capital informático, cultura, capital humano. etc.?								8		
TOTAL										78

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en							Totalmente de		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. ¿Tenemos una clara determinación y documentación de las áreas/procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?								8		
22. ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros áreas/procesos de la cadena de valor, esto debe incluir: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?										10
23. ¿Para las áreas/procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's: entradas, salidas, eficiencia, calidad, impacto, etc.?					5					
24. ¿Para cada uno de los áreas/procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas (BSC áreas/procesos)?									9	
25. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados y alineados con los de la organización?										10
26. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los áreas/procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?							7			
27. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?								8		
28. ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) desde el nivel gerencial?							7			
29. ¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización (BSC individuales)?										10
30. ¿Mantenemos diversos mecanismos de comunicación de la visión, estrategia y BSC los cuales nos permiten dar a conocer, reforzar e internalizar la dirección de futuro?							7			
TOTAL										81

4. CULTURA DE EJECUCION										
IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES	Totalmente en							Totalmente de		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. ¿Tenemos un calendario de mediciones (a nivel: gerencial, jefaturas, mandos medios y operativo), que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?					5					
32. ¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y nuestros procesos y el desempeño individual (PMAIC, Planeación, Medición, Análisis, Implementación y Control)?							7			
33. ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos (información accionable)?										10
34. ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas, incluyendo "planes de acción"?									9	
35. ¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de coaching, seguimiento y retroalimentación sistematizadas (cada tres o cuatro meses) de nuestro desempeño?										10
36. ¿Se cuenta con una clara definición de los valores, competencias y nuevos comportamientos que deben practicar cotidianamente los Líderes, para apoyar la implementación de una cultura de ejecución?									9	
37. ¿Se cuenta con una clara definición de los conocimientos y habilidades (competencias técnicas) específicas de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de los objetivos y las metas, principalmente para aquellos puestos categorizados como estratégicos?									9	
38. ¿Los procesos de capital humano (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?									9	
39. ¿La evaluación del desempeño y la compensación individual están claramente alineados con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?							7			
40. ¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar la creación de una cultura de ejecución?									9	
TOTAL										84

PROCESO CLAVE	Total
2. Traslado hacia el BSC	68
3. Sincronización y Despliegue	81
4. Cultura de Ejecución	84
1. Enfoque	78

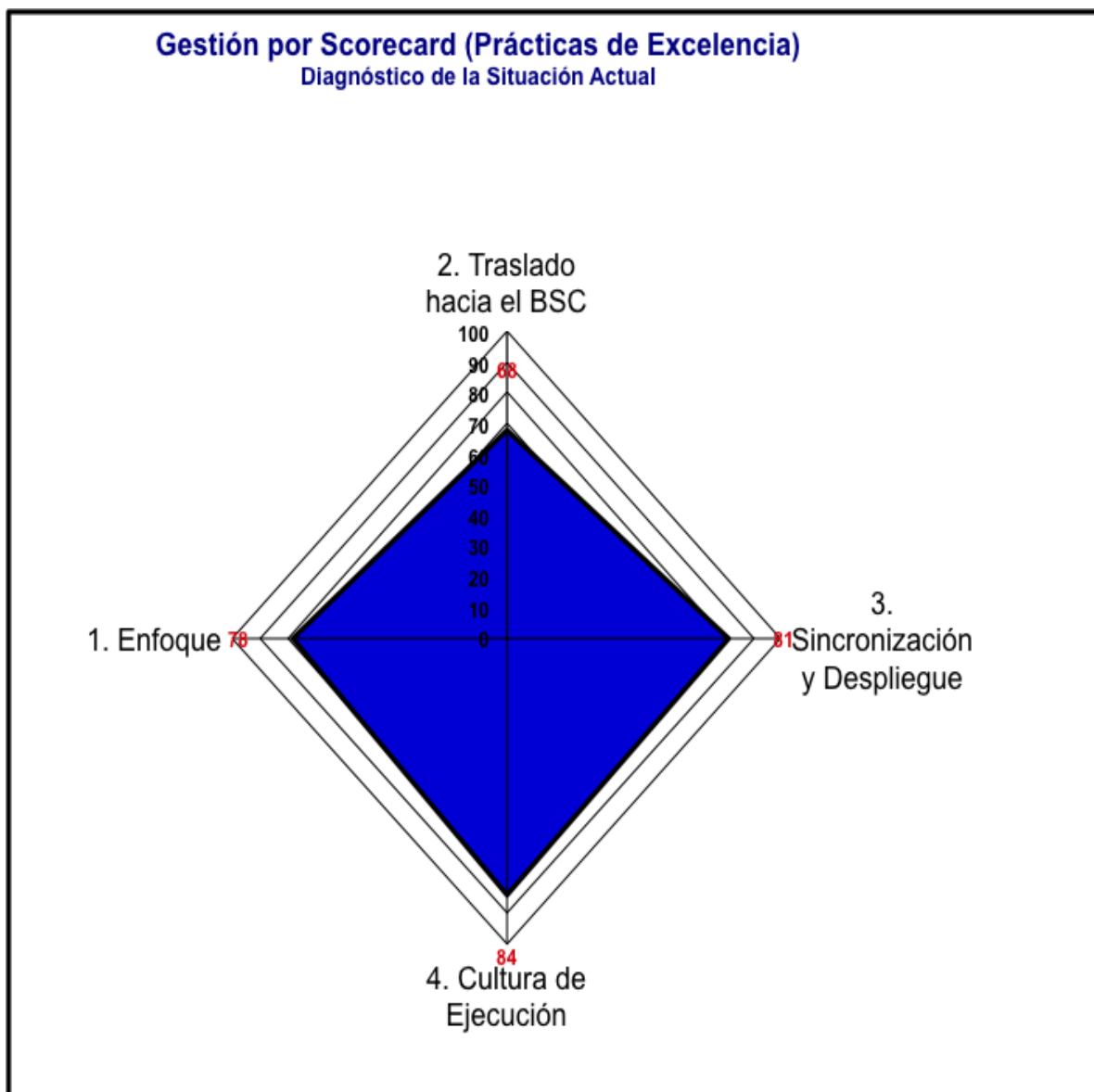


Figura N°6. 5: Diagnóstico de la Situación actual

Fuente: Material de estudio maestría en marketing FCA UTA (2011) módulo Gerencia estratégica

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

ANÁLISIS

La gráfica muestra que las áreas que tienen Lavanderías Centrales hacen planes con enfoque estratégico, sin embargo hay que poner atención en la operacionalización y alineamiento.

1. ENFOQUE

La empresa cuenta con un direccionamiento adecuado, para alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo hay que mejorar, ya que se obtiene una puntuación de 78%, la empresa cuenta con una misión y visión, falta incrementar el direccionamiento estratégico.

2. TRASLADO HACIA EL BSC

Para lograr un desarrollo sostenible balanceado hay que poner más atención e implementar herramientas administrativas, que permitan alcanzar las metas que necesita la organización, obtiene un puntaje de 68 , lo que significa que mantiene una visión en los objetivos que a través de los KPI's se puede medir el cumplimiento de los mismos , pues se mantiene en una constante y continua evaluación, actualización y mejora para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado, y establecer las herramientas adecuadas que permitan fijar objetivos que proyecten el desarrollo siendo a la vez mediables y alcanzables, evaluando el potencial de la organización con iniciativas estratégicas.

3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

Se requiere adicionar proyectos estratégicos que permitan involucrar a los diferentes jefes departamentales, en conjunto con personal operativo, de esta manera se socializará los objetivos estratégicos, involucrando al personal de Martinizing Ambato de esta manera se logrará que el recurso humano se transforme en capital humano, mejorando la puntuación de 81.

4. CULTURA DE EJECUCIÓN

Se alcanza una puntuación de 84, la empresa cuenta con un proceso adecuado de seguimiento, por ser una franquicia los controles se realizan desde la matriz que

está ubicada en la ciudad de Quito, adicionalmente existe una cultura organizacional cuyo elemento fundamental es el personal con su valioso aporte.

SITUACIÓN ACTUAL

Planificación Financiera.- Los elementos básicos que debe contener un plan financiero los vamos a ir desglosando detalladamente:

Los estados financieros y sus análisis.- El punto de partida para un plan financiero son sus estados financieros, en una empresa nueva iniciaremos con el estado de situación inicial, más al tratarse en Lavanderías Centrales (MARTINIZING) de una empresa ya en marcha, partiré de sus estados financieros anteriores, de donde analizaré la situación actual de la empresa por factores como; índices de liquidez, valor de sus activos, la calidad de sus activos corrientes, de largo plazo, entre otros; sus pasivos corrientes, sus pasivos diferidos y podría también aplicarse una prueba ácida.

Analizados estos factores podremos determinar si la empresa es rentable, es solvente o está en riesgo, más para el caso de nuestra investigación los estados financieros indican que los flujos de caja, permiten cubrir los elementales gastos de operación y mantenimiento, pero no son suficientes para acumularse y reinvertirse, lo cual indica en forma simple que en el futuro, de mantenerse este sistema no habrá crecimiento, ahora dónde se encuentran las fuentes de verificación de lo que se acaba de afirmar, en los balances del año anterior en los cuales puede notarse que no hay mayores ganancias, las utilidades percibidas por los colaboradores son muy bajas.

Los costos y fijación de precios.- Para el análisis de este componente, partimos del costo por el servicio de las prendas más comunes, prestado en el último trimestre del año 2012.

Lavado de traje de caballero dos piezas	\$ 6.50
Lavado de traje de caballero tres piezas	9.50
Lavado de traje de dama dos piezas	5.00
Lavado de traje de dama tres piezas	7.50

Para la fijación de estos precios no se ha hecho un análisis de costos por procesos, simplemente se han ido incrementando al azar de acuerdo al criterio de las autoridades de la empresa.

Ahora realizaremos de manera técnica la valoración de cada uno de los servicios para establecer el costo real del servicio, para el primer ítem que será lavado de trajes de caballero de dos piezas.

ACTIVIDAD	COSTO DE ADMINISTRACIÓN	COSTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	DEPRECIACIÓN DE EQUIPOS	INSUMOS
Recepción de prendas	1,33	2,67	0,50	1,50
Selección	0,17	0,33	0,06	0,19
Lavado	0,17	0,33	0,06	0,19
Secado	0,17	0,33	0,06	0,19
Control de calidad	0,17	0,33	0,06	0,19
Embalado	0,17	0,33	0,06	0,19
Entrega en locales propios	0,17	0,33	0,06	0,19
Entrega a domicilio	0,17	0,33	0,06	0,19
facturación	0,17	0,33	0,06	0,19

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Interpretación.- Realizado el análisis de costos de producción del servicio de este se desprende que el costo de producción es de \$6,00 y que añadido a este por disposición gerencial el 30 % el costo de venta del servicio sería de \$7,80.

Los flujos de caja.- Para poder afirmar que el plan financiero de Lavanderías Centrales será sustentable, presentamos los valores de los flujos de caja de los últimos tres años.

AÑOS	ACTIVIDAD	FLUJO MENSUAL EN USD.	FLUJO ANUAL EN USD.
2010	Lavado en seco y en agua	9.233,42	110.801
2011	Lavado en seco y en agua	12.623,92	151.487
2012	Lavado en seco y en agua	34.758,31	417.099,71
TOTAL			679.387,71

Fuente: Martinizing
 Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis del contenido de los flujos de caja.- Conforme se desprende de la información obtenida, podemos estimar que en promedio, los flujos de caja superan los nueve mil dólares mensuales, lo cual permite cubrir los costos operativos de la empresa que según el balance general presentado ascienden a \$6.000,00 mensuales lo cual indica que la operatividad es sustentable y que el plan financiero se efectuará sin contratiempos.

El valor del dinero en el tiempo.- En relación a este componente del plan financiero, podemos afirmar que con el flujo de caja se garantiza la funcionalidad y operatividad del plan financiero, ya que estos flujos cubren los gastos operativos y dejan un margen de liquidez superior al 30%, de tal modo que en Lavanderías Centrales no se hace necesario la utilización de créditos para su funcionamiento, por tanto no hay que realizar reservas para pago de préstamos ya que como queda demostrado la empresa labora sin apalancamiento financiero y si se decide por la aplicación de proyectos de ampliación, se podría utilizar un crédito pequeño que podría pagarse con el flujo de efectivos restante del pago de todos los servicios de generación.

Lavanderías Centrales, no cuenta con un sistema adecuado de selección de Personal, siendo este uno de los factores que han contribuido al fracaso de la institución tanto en el ámbito operativo como en el financiero por lo que urge dar solución a este problema, en tal razón formulamos un proceso técnico de

selección para el Personal de la empresa, el mismo que consta de los siguientes pasos.

ADMISIÓN DE PERSONAS

Se enfoca en seleccionar a la persona idónea para trabajar en la empresa y que procesos son utilizados para incluir nuevo personal en la institución.

Este primer proceso abarca el reclutamiento, selección de personal, que se detalla a continuación.

Reclutamiento

El Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identifica candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, esta necesidad puede surgir de un despido, de una renuncia, jubilación o en el caso del crecimiento de la empresa, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.

Elección de Fuentes y medios de reclutamiento de personal

Las fuentes de reclutamiento, son los lugares a los que se puede acudir en busca del elemento humano, adecuado a las exigencias del puesto que se pretende cubrir, estos lugares pueden ser internos y externos.

Los medios de reclutamiento de personas que debe utilizar la empresa Lavanderías Centrales, lo realizarán a través de:

- Avisos en lugares visibles dentro y fuera de la institución.
- Comunicados en la prensa escrita.
- Utilizar al personal operativo y administrativo, como portavoces para dar a conocer la existencia de una vacante.

- Uso de las radiodifusoras locales.
- Hojas volantes.

Reclutamiento Interno

Este proceso reclutamiento se enfoca de buscará alternativas al interior de la empresa para cubrir una vacante en la empresa Lavanderías Centrales, ya que establece la oportunidad de encontrar a la persona adecuada para un puesto, dentro de la misma, por esta razón es importante contar con base de datos de los clientes internos, para poder establecer una búsqueda de información rápida y oportuna, fortaleciendo sus aspiraciones de desarrollo, y contribuyendo en sus posibilidades de superación.

Reclutamiento Externo

Se refiere al mercado ocupacional, que está conformado por la diversidad de personal, los mismos que están esperando la oportunidad de demostrar sus conocimientos y capacidad de trabajo ocupando un puesto vacante en la empresa Lavanderías Centrales, Es un poco más complejo que el anterior, se lo realiza después de haber revisado el perfil de los empleados y encontrado que dentro de la institución no existe ningún individuo con el perfil requerido.

De no disponer de candidatos del nivel esperado, se pasará a contemplar los aspirantes externos a través de:

- Agencias de empleo
- Bolsas de trabajo
- Mercado laboral

AVISO DE PRENSA

LA EMPRESA LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

Requiere contratar Personal para atención al público.

Requisitos: Título Universitario de:.....

Amplios conocimientos en:.....

Experiencia: Haber laborado en otras empresas en esta área.

Mínimo 2 años.

Cualidades: Responsabilidad, Amabilidad, Honestidad.

Edad: Tener de 18 años en adelante.

Importante.

Los postulantes presentaran una carpeta con su Hoja de Vida, y Datos personales

Buen ambiente laboral, Buen sueldo y todos los beneficios de Ley.

Interesados acercarse a sus instalaciones ubicadas en:

Fuente: SIERRA, Mauricio (2013)

Normas de reclutamiento para el personal.

- Los aspirantes que no cuentan con una experiencia mínima de 2 años, no deben reclutarse.
- Ningún aspirante debe ser tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento.
- El número de aspirantes que deben pasar a la fase de selección lo determinará el encargado del departamento de Talento Humano.

Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal

Se utilizará formularios para dar a conocer la existencia de la vacante del departamento solicitante de personal, esta requisición estará acompañada de la descripción del puesto y el respectivo perfil del candidato.

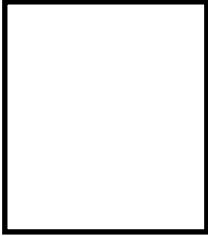
El jefe del área solicitante deberá completar el formulario de requisición del personal y esta solicitud será entregada al responsable del área de reclutamiento, quien se encargara de aprobarlos y legalizarlos en conjunto con la gerencia.

La necesidad de realizar un reclutamiento se da cuando al departamento administrativo llega a una requisición de personal procedente del departamento de talento humano.

- Es de suma importancia revisar los archivos de solicitudes de empleo y currículums de candidatos existentes, verificando la legalidad de los mismos.
- Confirmación y contacto con candidatos
- Verificar si dichos candidatos están en la disposición de prestar sus servicios para la empresa Lavanderías Centrales.

Formato de Solicitud de Empleo

LAVANDERÍAS CENTRALES



Emitido por el departamento de Talento Humano

PUESTO SOLICITADO:

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO

**APELLIDO
MATERNO**

NOMBRES

DOMICILIO

Av.

N° de casa

Urb. / Distrito

Teléfono

LUGAR DE NACIMIENTO

Nacionalidad

Provincia

Cantón

Día Mes Año

.....

Edad Sexo C.I.

Libreta Militar

Estado Civil

N° de hijos

Grupo Sanguíneo

.....

EDUCACIÓN

INSTITUCION

DESDE

HASTA

ESPECIALIDAD

Nivel

Secundaria

Especialista

Idiomas

Computación

Técnica

Superior

Maestría, Doctorado

OTROS ESTUDIOS

Especificación

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo	Desde	Hasta
---------	-------	-------	-------

Datos adicionales. ¿Porque medios se enteró del llamado al puesto de trabajo?

Fuentes Externas

Fuentes Internas

FIRMA DEL INTERESADO: -----

FECHA: -----

Formato de Perfil competitivo

Empresa Lavanderías Centrales (MARTINIZING)

NOMBRE DEL PUESTO

UBICACIÓN ORGÁNICA

Órgano Administrativo

Área

RELACIONES DE AUTORIDAD Y DEPENDENCIA

Dependencia

Responsabilidad

FUNCIÓN GENERAL O PRINCIPAL:

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

ASPECTOS CURRICULARES

INSTRUCCIÓN

NIVEL

ESPECIALIDAD

SECUNDARIA

SUPERIOR

TÍTULO PROFESIONAL

MAESTRÍA

DOCTORADO PHD.

EXPERIENCIA

6 meses	1 año	2 años	3 años
4 años	5 años	6 años	más de 6 años

CUALIDADES PERSONALES

Inteligencia

Razonamiento lógico.

Razonamiento espacial

Razonamiento abstracto

Concentración mental

APTITUDES

Verbal

Analítica

Numérica

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

Comunicativo

Reservado

Dinámico

Reflexivo

Con ascendencia

Empático

Adaptable

Emprendedor

Edad

Estado Civil

Conocimientos de computación

Idiomas

Elaborado por

Aprobado

Fecha

Fuentes de Reclutamiento

Fuentes internas (banco de datos) y empleados actuales de Lavanderías Centrales (Martinizing) La entrega de solicitudes y recepción de currículums vitae se hará por medio de la intervención del departamento administrativo en las fechas establecidas.

- Investigar a todos los aspirantes y escoger las mejores opciones para cada uno de los puestos que solicitan.
- Los aspirantes serán investigados por el administrador de la siguiente manera:
- Llamar a las referencias laborales para constatar la información.
- Llamar a las empresas donde haya tenido experiencia laboral para confirmar acerca del trabajo que desempeñaba.

Selección de Personal

La selección del personal es un proceso que nos permite elegir mediante técnicas efectivas entre varios reclutados a la persona idónea para que pueda ocupar el cargo disponible.

1. Especificación o perfil del cargo

Se fundamenta en una descripción de las funciones esenciales del cargo, y de las condiciones y cualidades que deberá tener el aspirante al llenar una vacante, las cuales se valoraran a través del análisis de la hoja de vida presentada.

2. Convocatoria

Una vez presentada la vacante el jefe de talento humano fijará la fecha de convocatoria para el respectivo proceso de selección, disponiendo de un término de diez días hábiles a partir del momento en el que se produce la vacante.

La convocatoria interna se la realizará en las carteleras y departamentos de la institución, y la convocatoria externa se publicó en los diferentes medios de comunicación del Cantón Ambato.

Una vez publicada la convocatoria el aspirante tendrá plazo de cinco días hábiles para la presentación de su hoja de vida con soportes que acrediten el nivel académico, experiencia laboral, referencias laborales.

3. Criterios de evaluación

Los aspirantes serán evaluados por sus méritos con porcentajes de uno a cien, siendo elegibles los candidatos que alcanzaron un rendimiento igual o superior al 80% para que la empresa mantenga con un talento humano de calidad.

Merecimiento

Se considerara los factores educación, experiencia, capacitación, y la entrevista, como factores principales para la ejecución de la selección de personal con una ponderación total al 100 %.

Factores de selección de personal	Ponderación
Educación.	60 %
Experiencia	20%
Capacitación	15%
Entrevista	15%
Total	100%

1. Procedimiento para la selección de personal

Dentro de la selección de personal se desarrollara los siguientes procesos:

- Currículo vitae
- Test de conocimientos.
- Entrevistas.
- Pruebas de aptitudes particulares.

Currículum Vitae.- El jefe de talento humano tendrá la obligación de separar todo aquel currículum que cumpla con los requerimientos solicitado y a su vez comparo los perfiles entre sí. Luego de haber realizado una exhaustiva verificación de la información se procederá a elegir el currículum que cumpla por lo menos un ochenta por ciento de los requisitos solicitados por el jefe de área

Formato de Currículum Vitae

DATOS PERSONALES

NOMBRES:

APELLIDOS:

CÉDULA DE IDENTIDAD:

FECHA DE NACIMIENTO

LUGAR DE NACIMIENTO

ESTADO CIVIL

EDAD:

NACIONALIDAD:

DIRECCIÓN

TELÉFONO

CELULAR:

FORMACIÓN ACADÉMICA

Estudios Superiores:

Carrera:

Estudios Secundarios:

Título de Bachiller:

Estudios Primarios:

ESPERIENCIA LABORAL

Pruebas de idoneidad

Diseño

la empresa Lavanderías Centrales para seleccionar al personal utilizará pruebas psicométricas y de conocimientos o capacidades, las mismas que serán realizadas dependiendo del cargo que se desea cubrir.

Valoración

Dentro de las pruebas psicométricas los valores en porcentajes serán las de conocimientos o capacidades un valor de (60%) y el 40 % en el proceso de selección.

Preparación de pruebas

El gerente y los jefes departamentales serán los encargados de preparar las pruebas según el puesto a cubrir, con el fin de valorar la actitud y aptitud del aspirante, las mismas deberán ser coherentes con los requisitos del cargo.

Recepción y valoración de las pruebas

El lugar, hora y día previstos para desarrollar las pruebas será responsabilidad del departamento donde existió la vacante.

Informe de pruebas

Se utilizaran en forma resumida datos del trabajador que rindió la prueba así como también su respectivo puntaje.

Tipos de pruebas

1. Prueba psicométrica

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra o comportamiento. En general, permitirá la evaluación de indicadores de personalidad como, carácter, autoestima, responsabilidad, sociabilidad, creatividad, estabilidad emocional, aptitudes como: nivel de organización, habilidad, servicio social, liderazgo e inteligencia.

Formato de Prueba Psicométrica

LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

"Sobrellevar la presión".

¿Cómo es de importante para usted la necesidad de triunfar?

- a) Bastante importante
- b) Muy importante.
- c) No es algo en lo que piense demasiado.

¿Le entusiasma el tener que trabajar con miras a un plazo determinado?

- a) No, pero el trabajar con miras a un plazo es un mal necesario que la mayoría de nosotros tiene que soportar.
- b) No. Para mí el trabajar con miras a un plazo supone, en gran medida, una preocupación y prefiero marcarme mi propio ritmo.
- c) Sí, creo que trabajo bien bajo presión.

Está sentado en el coche en medio de un atasco. ¿Cuál de los siguientes sentimientos es probable que sienta con mayor intensidad?

- a) Enfado.
- b) Frustración.
- c) Aburrimiento.

"Pedir lo que quiere..."

Lea las siguientes afirmaciones y ordénelas del 1 al 4, siendo 1 aquella que dice más de usted, y 4 la que menos.

- a) Trato de emplear el lenguaje corporal adecuado cada vez que pido algo.
- b) Cuando pregunto algo, necesito dejar claros mis requerimientos y me mantengo firme al respecto.
- c) Si se espera al momento adecuado para preguntar, se puede estar esperando eternamente.
- d) Creo que está bien esperar al momento adecuado antes de preguntar.

"¿Tienes la clave del éxito?"

Para cada uno de las siguientes afirmaciones, escoja un sólo número del 1 al 5 (puntuación de 1 para la afirmación que dice menos sobre usted, 5 para la que más, etc.). a) Puedo ser implacable a la hora de conseguir lo que quiero.

5 4 3 2 1

b) Me resulta sencillo centrar mi atención en un tema durante largos periodos de tiempo.

5 4 3 2 1

c) La perfección es un ideal imposible.

5 4 3 2 1

d) Estaría dispuesto a abandonar mi afición preferida, a pesar de lo mucho que me gusta, si con ello alcanzase el éxito en la carrera profesional que he escogido.

5 4 3 2 1

Pruebas de conocimientos

Con esta prueba se determinara el grado de conocimiento que el candidato posee, para el correcto desempeño de las funciones de su nuevo puesto trabajo.

Pruebas prácticas

Permitirá conocer las habilidades y destrezas que el candidato posee para el manejo de equipos, herramientas y otros recursos que utilizará en el desarrollo de las funciones del puesto.

Entrevista

Permite un contacto directo con el candidato para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto la misma que ayudará a complementar la información que se ha obtenido mediante el análisis de las hojas de vida, las pruebas, verificación de referencias laborales y personales.

Guía de entrevista

El administrador deber sondear a los candidatos para ver si estos están o no de acuerdo con las condiciones de la institución.

- Para poder seleccionar al personal se debe tomar en cuenta el perfil del candidato que cubrirá la vacante.
- El administrador debe manejar los resultados de las pruebas con ética y discrecionalidad.
- Durante el proceso de selección, para llenar una vacante, el administrador debe mantener una adecuada comunicación con los directivos de la institución.
- El administrador deberá tomar la decisión de la persona que cubrirá la vacante.
- Todo aspirante que no acuda a las entrevistas y las pruebas de selección en las horas y fechas indicadas, quedaran fuera del proceso, al menos que presente una justificación para concederle una nueva oportunidad.

Esta entrevista será aplicada a los candidatos que pasaron el proceso de reclutamiento a la fase de selección.

Las entrevistas deben llevarse a cabo en un espacio físico adecuado y que reúna las siguientes condiciones.

- Comodidad del mobiliario.
- Adecuada iluminación
- Libre de distractores
- Ambiente agradable

La administración y evaluación de las pruebas se sugiere que sean realizadas por el administrador y en coordinación de un psicólogo. El lugar para que los candidatos desarrollen las pruebas debe ser un espacio físico adecuado que reúna los siguientes aspectos. Contar con recursos didácticos y tecnológicos (computadora proyector, carteleras, pizarra acrílica).

Formato de la Entrevista

LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

ENTREVISTA

N°

Postula al cargo de:

Departamento:

Criterios a evaluar	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
Presentación personal	0 a 2	
Higiene y características físicas		
Expresión verbal	0 a 2	
Oral expresar ideas , es convincente, dinámico		
Sociabilidad	0 a 2	
Expresivo, empático, agradable, acogedor.		
Motivos de postulación	0 a 2	
Motivos que le inducen a cambiar de empleo ,evaluar expectativas de		

permanencia en la institución		
Experiencia y conocimientos	0 a 7	
Grado de experiencia y conocimiento que tiene para desempeñar el cargo		
Perfil del cargo	0 a 15	
Evaluar forma como se ajusta el perfil del cargo requerido		
TOTAL PUNTOS		
<p>.....</p> <p>FIRMA EVALUADOR</p>		
<p>.....</p> <p>FIRMA EVALUADO</p>		

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Informe de selección de personal

De acuerdo a los resultados obtenidos se elaborará un informe suscrito por el jefe del departamento de talento humano, quien remitió el presente informe a la gerencia para su respectiva aprobación.

Verificación de antecedentes laborales

Permitirá la comprobación de la información presentada por los candidatos, así como también de sus actuaciones tanto en el área laboral como personal.

Para obtener una correcta verificación de antecedentes laborales se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Confirmar datos del período laborado, puestos ocupados.
- Motivos de la desvinculación.
- Desempeño en su trabajo
- Características en las que sobresalía.

Examen pre ocupacional

Se solicitara exámenes médicos actualizados verificando el estado de salud del futuro empleado.

FORMATO DE INFORME DE PRUEBA

LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

Formato de informe de Pruebas

Apellidos y Nombres del trabajador :

Edad :

Profesión :

Cargo al que aspira :

Fecha :

% :

Calificación :

Prueba Psicométrica :

Calificación :

Prueba Conocimientos :

Observaciones:

3.2.3. APLICACIÓN DE PERSONAS

División de cargos y salarios

¿Qué deberán hacer las personas?

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Profesiograma

Representación gráfica se enfoca en las características que debe tener el candidato ideal para un puesto de trabajo específico, con la determinación en niveles de dichas exigencias.

Indica que factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

Permite definir los requerimientos y exigencias de la persona que necesitamos para un puesto de trabajo.

Partes que debe contener un profesiograma

1. Denominación del puesto de trabajo
2. Descripción profesional del puesto, especificación de las tareas
3. Descripción técnica del puesto de trabajo
4. Descripción orgánica, referencia a la empresa.
5. Características y necesidades especiales en el caso de que hubiese.

Características

- La identificación del puesto de trabajo
- El objetivo del puesto de trabajo
- Las responsabilidades del puesto de trabajo
- Las relaciones del puesto de trabajo
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos
- Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto

Formato del Profesiograma

LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

Datos de identificación

Nombre del puesto

1 Poca dotación 3Regular (Media)

2 Favorable (Buena) 4 Muy Buena

Factores	1	2	3	4	5
Datos objetivos					
Edad					
Estudios realizados					
Identificación con las nuevas Tecnologías					
Idiomas					
Conocimientos y Experiencia					
Capacidad negociadora					
DATOS PSICOLÓGICOS					
Inteligencia					
Capacidad de trabajo					
Capacidad de comunicación					

Adaptabilidad					
Flexibilidad					
Responsabilidad					
ÉTICA					
EXPRESIVIDAD					
SOCIABILIDAD					
COMPORTAMIENTO					

La Contratación

Para ingresar a la empresa se requerirá tener un contrato de trabajo suscrito y legalizado en sus diversas modalidades; por lo mismo ninguna persona podrá prestar sus servicios sin el cumplimiento de este requisito.

Los contratos en Lavanderías Centrales (Martinizing) serán a tiempo indefinidos, pero, se podrá contratar personal de acuerdo a las modalidades establecidas por el código de trabajo, cuando las necesidades de la institución así lo justificaren.

Artículos del Código de trabajo

Art. 8 Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11 El contrato de trabajo puede ser:

- a. Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal.
- b. A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- c. Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;

- d. A prueba.
- e. Por obra cierta, por tarea y a destajo.
- f. Por enganche.
- g. Individual, de grupo o por equipo.

Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 12 Contratos expreso y tácito. El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

Art. 13 Formas de remuneración. En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 17 Contratos eventuales, ocasionales, de temporada. Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

Art. 79 Igualdad de remuneración. A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80 Salario y sueldo. Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Período de prueba

Se establecerá de manera obligatoria un período de prueba de 90 días, lapso en el cual cualquiera de las partes, libremente, podrá darlo por concluido.

Evaluación del período de prueba

Es responsabilidad del jefe inmediato, quien hará la evaluación del desempeño del trabajador; 8 días antes de cumplir el período de prueba y enviará el resultado al departamento de talento humano. Si el resultado de la evaluación es positivo, el contrato podrá ser renovado, de lo contrario si se determina que la persona no es apta para continuar en el cargo, se tramita la terminación del contrato hasta cumplir el año de trabajo como señala el Código de Trabajo.

Desahucio

Es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. Tomado de: Art 184. Código de trabajo.

Dentro del desahucio tenemos las siguientes características:

El desahucio en un contrato a tiempo fijo, podrá ser pedido tanto por el trabajador como por el empleador. El desahucio en un contrato a tiempo indefinido, solo el trabajador podrá hacer uso de este derecho laboral.

- No se necesitará desahucio en contratos que no gozan de estabilidad.

- Si el empleador es el que presenta este trámite, deberá notificar con 30 días de anticipación. Si el trabajador es el que lo hace, deberá notificar con 15 días de anticipación.
- Visto bueno podrá proponerlo el empleador o trabajador, ante el inspector de trabajo, previa determinación de una causa legal, y mediante el cual se concede, la terminación de la relación laboral, que podrá ser aceptada o negada.

INDUCCIÓN

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al nuevo cliente interno, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva área de trabajo.

Por ende la inducción es el proceso a través del cual el nuevo trabajador se identifica con la misión, visión, estructura, políticas, funciones, y actividades que cumple la empresa a fin de lograr su pronta incorporación y adaptación a ella.

Es responsable de esta inducción es el gerente general de la pasteurizadora, para lo cual se utilizó un formulario de inducción general. El jefe inmediato presentará a los compañeros de trabajo al nuevo integrante dentro de la institución, haciendo una breve descripción de las funciones de cada uno. Para el control de su respectivo desempeño se utilizó un formulario de inducción específica en donde se detallarán aspectos que el trabajador debe conocer para trabajar de forma eficiente, que todas las actividades le fueron comunicadas.

La gerencia, conjuntamente con los demás departamentos realizará el seguimiento correspondiente al nuevo trabajador, hasta lograr su completa adaptación al medio laboral. En este lapso se orientará de mejor manera al trabajador, absolviendo sus inquietudes y afianzando su seguridad.

La inducción lo que busca es mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la institución, transmitiendo información y significados de una persona a otra. Las organizaciones no pueden operar sin comunicación, ya que esta es la red que integra y coordina todas sus partes. La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- Proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Adoptar las actitudes necesarias para que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.

Formato de Inducción
LAVANDERÍAS CENTRALES (MARTINIZING)

Nombres y Apellidos del trabajador incorporado.....

Nombres y Apellidos del Jefe inmediato.....

Ubicación del puesto.....

Componentes de la Inducción Específica.

Presentación oficial entre los compañeros de trabajo.
Mostrar el lugar y condiciones de trabajo.
Explicar objetivos de trabajo del área, estrategias que se sigue, misión, visión, políticas.
Explicación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios; indicaciones sobre su uso.
Visita a los diferentes puestos de trabajo, reglas generales de disciplina
Costumbres, disciplina, horarios de labores, días de descanso, días de pago
Dar a conocer reglamento interno de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores
Mostrar principales instalaciones de la institución.

Firma del trabajador

Funciones del personal

La organización estructural de la empresa está dada por áreas, como son área Financiera, Contable, Recursos Humanos, Producción, y Seguridad y Salud todos subordinados bajo la Administración que sus vez está subordinada la Gerencia General. Todas las decisiones son resueltas por la Junta de General de Socios que es quien dirige de manera ejecutiva la empresa. Además en la misma línea de mando se encuentra el área de auditoría que conjuntamente con la gerencia analizan la situación de la empresa en términos contables y además financieros.

En el área financiera se encuentran los procesos subordinados que son pagos, compras, despacho y facturación apoyándose a un programa contable llamado SIAI (Sistema de Información Integrado Inteligente); en el área contable se realiza netamente procesos contables.

El área de Talento Humano se encuentra los procesos de selección y capacitación, mientras que en el área de producción poseen subordinados de análisis, producción y recepción de leche.

En el área de Seguridad y salud existe un dispensario médico y procesos de seguridad industrial.

Junta de socios: Se encarga de toma decisiones corporativas y se encuentra distribuida por un socio mayoritario con el 60% de participación, y cuatro socios minoritarios que poseen el 40% de las participaciones distribuidas equitativamente.

Presidente: Toma de decisiones con respecto a la inversión a realizarse en la empresa.

Gerente General: Su función es la toma de decisiones internas con respecto a la producción, financiera, autorización de pagos a proveedores y marketing.

Administrador: Coordina y controla el funcionamiento de la áreas para obtener una perspectiva informativa del estado de la empresa.

Administrador Financiero: Realiza pagos a proveedores, nómina, compras pero todas las transacciones deben estar previamente autorizadas por el gerente general.

Asistente Financiero: Ayuda en cuanto a la parte operativa del cumplimiento de pagos recepción de correspondencia y también cumple a función de recepcionista.

Contador: Lleva la contabilidad de la empresa, basándose en los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Auxiliar de Contabilidad: Realizan el ingreso de asientos contables, verificación de documentación declaración de impuestos.

Jefe de Talento Humano: Selecciona al personal trabajar, realiza control en cuanto a horarios de trabajo, préstamos con la empresa de los empleados entre lo más importante

Asistente de Talento Humano: Desarrolla información necesaria para el pago de nómina lo que tiene que ver con beneficios sociales, horas extras, suplementarias, parte operativa en cuanto a cálculos y verificación de documentación.

Jefe de Producción: Coordina el funcionamiento constante del área mediante programación de turnos y entrega oportuna de productos lavados.

Laboratoristas: Ayudan a determinar la calidad de abrasivos a la planta y distribuirla para las diferentes prendas.

Obreros: Están distribuidos en personal operativo y de limpieza, choferes, empacadores, etiquetadores y recepcionistas.

Asistente Bodeguero: Actualización de registros desarrollo de la parte operativa como papeles de autorización, constataciones.

Inspectores de Seguridad: verifican que el área de máquinas especialmente en producción los obreros no sean víctimas de siniestros,

Implantando protocolos para mantener tanto la seguridad del producto como de los operarios

Guardia: Cuida la planta Industrial verifica que no se ingrese artefactos personales que puedan dañar al personal, verifica quien puede acceder a las instalaciones y quien puede salir.

6.7.2.1 Misión y visión

❖ **MISIÓN.**

“Somos Martinizing, un gran equipo humano, expertos en limpieza y cuidado de sus prendas; nuestra prioridad es el cliente”.

❖ **VISIÓN**

Martinizing se proyecta como una empresa sólida e innovadora, con importantes niveles de rentabilidad, con enfoque en la calidad del servicio, el cual le permitirá mantener el liderazgo en el mercado y crecer en el país y fuera de él; apoyada en una estructura organizacional, moderna y con tecnología apropiada para el manejo de todos los recursos de la empresa.

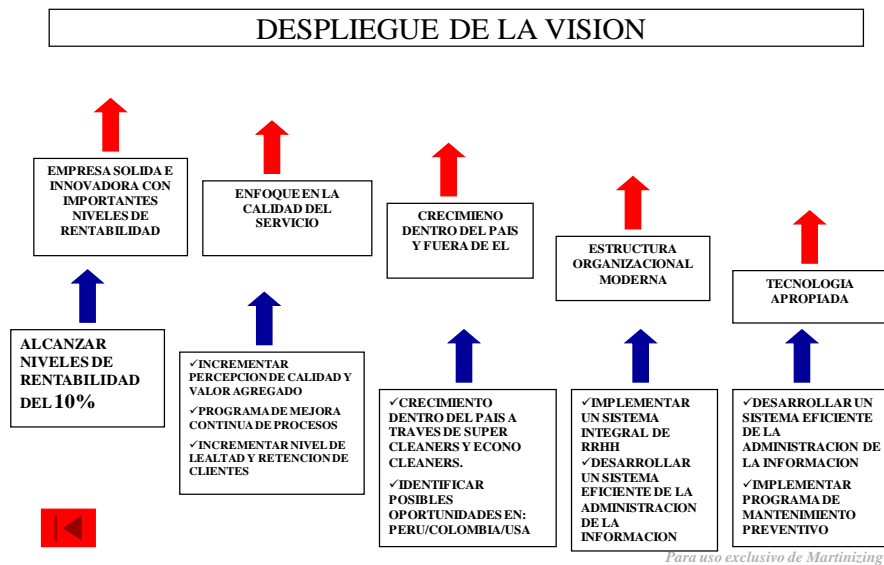


Figura N°6. 6: Despliegue de la Visión
 Fuente: Martinizing
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7.2.2 Valores

Martinizing Ambato cuenta con un recurso humano enfocado a los objetivos de la organización, posee un grupo humano que ha aportado durante estos años a liderar el mercado de Lavanderías en la provincia, siendo un aporte fundamental para mejorar los niveles de rentabilidad de la empresa, sin escatimar esfuerzos, se encuentran comprometidos con la administración, teniendo como valor principal la honestidad, la ética y la moral es así que se podría decir que la mayor parte de los colaboradores se catalogan como capital humano, ya que en el día a día dejando el mejor de sus esfuerzos, para ir paralelamente desarrollándose a la par con la organización.

Resumen de valores institucionales

Honestidad

Integridad

Justicia
Respeto
Tolerancia
Solidaridad
Crecimiento social
Transparencia
Profesionalismo
Eficiencia
Eficacia

Desarrollar competencias profesionales y mejorar la eficiencia en procesos claves, factores que permitirán trabajar con mayor motivación por consiguiente mejorará la productividad en organización. Esto se logrará a través de un programa de capacitación al personal que labora en Lavanderías Centrales (Martinizing Ambato), y a su vez permitirá desarrollar un sistema de mejoramiento continuo en los procesos.

- ⇒ Reducir el inventario de ropa
- ⇒ Instaurar como norma el pago anticipado en clientes que no son asiduos
- ⇒ Prepago en servicios puntuales vestidos novia, felpas, edredones

Lavanderías Centrales S.A. cimenta su cultura organizacional en pos de ejecutar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva sugeridos por el Sr. Steven Covey, para lograr alcanzar nivel de excelencia organizacional.

- ✓ Ser proactivos: Realizar los procesos en pro de alcanzar el desarrollo empresarial y el personal ya que se están enfocados en cumplir con los objetivos.
- ✓ Empezar con el fin en mente: Su propósito es el de lograr ser líderes en el mercado de Lavanderías y Tintorerías y brindar un servicio de calidad.
- ✓ Primero es lo primero: Su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, asegurando el liderazgo en el sector.

- ✓ Ganar / Ganar: Esta estrategia se utiliza pensando en el balance de los Stakeholders.
- ✓ Entender para ser entendido: Los colaboradores de Martinizing se alinean a los requerimientos de los directivos y se transforma en una relación simbiótica.
- ✓ Sinergice: Se pretende fortalecer los equipos de trabajo para mejorar la productividad.
- ✓ Afilan la sierra: La organización mantiene un constante mantenimiento y renovación de servicios para una mejor atención.

6.7.2.3 Análisis FODA

A continuación se realizará el análisis FODA, en el que se incluye las principales fortalezas y debilidades, se detalla las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta Lavanderías Centrales (MARTINIZING) Ambato.

Expectativa cliente interno

Los colaboradores expresan que necesitan estar rodeados de un buen ambiente laboral, para poder desempeñar sus actividades de una forma más eficiente, están interesados en conocer y aplicar la Planificación Financiera que permitirá ejecutar estrategias de marketing, para incrementar la liquidez de la organización, aumentar el volumen de ventas y por consiguiente incrementar la participación el mercado, además servirá para re direccionar a la empresa y alcanzar los objetivos institucionales.

Expectativa cliente externo

Los clientes externos manifiestan que necesitan satisfacer sus demandas, en atención, precio, calidad en el servicio y rapidez en el proceso de recepción y entrega de sus prendas, para cubrir sus necesidades de limpieza e imagen personal, supieron manifestar que se debe mejorar el servicio a domicilio que no cumple con las expectativas

Tabla N°6. 1: Matriz de competitividad

Factores claves de éxito	Ponderac	Martinizing		Lav. Nacionales		Premium		La Química		Mágica	
		Calific.	Valor	Calific.	Valor	Calific.	Valor	Calific.	Valor	Calific.	Valor
Calidad de lavado/ planchado	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Atención	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Precio	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,2	3	0,24	4	0,32
Experiencia	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,2	2	0,18	3	0,27
Ubicación	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,1	2	0,14	3	0,21
Garantía	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,1	1	0,07	2	0,14
Horarios	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,1	2	0,12	2	0,12
Promociones	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,1	2	0,14	3	0,21
Presentación locales	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,1	2	0,14	3	0,21
Confianza	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,2	2	0,16	2	0,16
Publicidad	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,1	1	0,06	2	0,12
Aspecto personal	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Total Ponderado	1		2,95		2,34		2,2		2,15		2,81

Ponderación:

Sin Importancia: 0.01

Muy Importante: 1.0

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza importante

Martinizing obtiene un puntaje del 2.95, tiene como importantes competidores a Lavanderías Nacionales (2,34), Premium (2,2), La Química (Qualyte) 2,15; y Lavandería Mágica, con una puntuación similar de 2.81, convirtiéndose en su principal competidor.

Martinizing, en la ciudad de Ambato, ha llegado a tener factores de éxito, como la calidad en el lavado y planchado, atención al cliente, experiencia y confianza, adicional a otros. En los años que se encuentra en la ciudad de Ambato, ha contribuido en el desarrollo comercial de la ciudad, creando fuentes de trabajo para treinta y seis familias y a logrando posicionarse como la Lavandería con mayor cobertura en la ciudad, cumpliendo con todos los parámetros que exige la franquicia.

Tabla N°6. 2: Matriz de evaluación de factores externos de Martinizing

Matriz de evaluación de factores externos de Martinizing

No Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
Oportunidades				
1	Aumentar la participación en el mercado 10%	4	0,2	0,8
2	Subir ventas usando los servicios adicionales y complementarios que ofrece Martinizing	3	0,2	0,6
3	Incursionar en el mercado institucional	3	0,2	0,6
4	Aprovechar la falta de calidad que tienen otras lavanderías	3	0,1	0,3
5	Incursionar en otros segmentos de mercado (Pronto)	2	0,07	0,14
Amenazas				
1	Inflación	2	0,03	0,06
2	Ingreso per cápita	3	0,04	0,12
3	Restricción de crédito	2	0,02	0,04
4	Inestabilidad política	2	0,02	0,04
5	Estructura poblacional socio-económica	1	0,02	0,02
6	Lavanderías de barrio	2	0,02	0,04
7	Precios de la competencia	3	0,02	0,06
8	Crecimiento y variedad de lavanderías	2	0,02	0,04
9	Incremento de regulaciones ambientales	2	0,02	0,04
10	Lavado en casa de las prendas	1	0,02	0,02
		Total	1	2,92

Fuente: Martinizing

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Se obtiene un resultado luego de la ponderación de 2.92, esto significa que las oportunidades son mayores que las amenazas, por consiguiente se debería aprovechar esta tendencia, para aumentar el volumen de ventas y poder incrementar la participación en el mercado de Lavanderías Centrales.

Tabla N°6. 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos de Martinizing

Matriz de evaluación de factores internos de Martinizing

No	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
Fortalezas				
1	Experiencia	4	0,07	0,28
2	Participación de mercado	3	0,05	0,15
3	Ubicación estratégica de puntos de venta-cobertura	4	0,03	0,12
4	Servicios complementarios	3	0,04	0,12
5	Tecnología en maquinaria	4	0,03	0,12
6	RRHH comprometido con la organización	4	0,04	0,16
7	Estructura sólida de la empresa	4	0,04	0,16
8	Marca posicionada en el mercado	4	0,04	0,16
9	Estacionamiento gratuito	3	0,02	0,06
10	Insumos importados	4	0,04	0,16
11	Servicio de una hora	4	0,03	0,12
12	Utilización de químicos apropiados para las manchas	4	0,03	0,12
13	Buena presencia del personal de recepción	4	0,02	0,08
14	Miembros de DLI (Professional member Drycleaning institute)	4	0,03	0,12
15	Cumplimiento	4	0,02	0,08
16	Tradicición (42 años en el mercado)	4	0,03	0,12
17	Imagen de modernidad	3	0,03	0,09
18	Sistema de red computacioanal en los puntos de venta	3	0,03	0,09
19	Apoyo de Lavanderías Ecuatorianas (MARTINIZING-Quito)	4	0,03	0,12
20	Servicio a domicilio	3	0,02	0,06
21	Servicio de lavado de almohadas y alfombras	3	0,02	0,06
Debilidades				
1	poca tecnificación del personal	2	0,02	0,04
2	Falta de estandarización del proceso productivo y de servicio	3	0,03	0,09
3	Inconsistente imagen corporativa de algunos locales	2	0,02	0,04
4	Falta de predisposición al cambio	2	0,03	0,06
5	Falta de motivación, trabajo en equipo y compromiso	2	0,03	0,06
6	Despreocupación en equipos, imagen e infraestructura	2	0,02	0,04
7	Inadecuados canales de comunicación	2	0,03	0,06
8	Falta de una cultura orientada al cliente	4	0,02	0,08
9	Planificación financiera ineficiente	3	0,02	0,06
10	Falta de capacitación al personal	3	0,02	0,06
11	Bajas actividades publicitarias	2	0,03	0,06
12	Tolerancia a la ineficiencia	2	0,02	0,04
13	Individualismo	2	0,02	0,04
		Total	1	3,28

Fuente: Martinizing

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

El resultado de **3.28**, significa que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, por lo tanto se puede conseguir los objetivos propuestos en la Planificación Financiera y estrategias de marketing para lavanderías Centrales.

6.7.2.4 Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia 2. Participación de mercado 3. Ubicación estratégica de puntos de venta - cobertura 4. Servicios complementarios 5. Tecnología en maquinaria 6. Recurso Humano comprometido con la organización 7. Estructura sólida de la empresa 8. Marca posicionada en el mercado. 9. Estacionamiento gratuito 10. Insumos importados 11. Servicio de una hora 12. Utilización de químicos apropiados para cada mancha 13. Buena presencia del personal 14. Miembros de DLI (Dry cleaning & laundry Institute) 15. Cumplimiento 16. Tradición (46 años en el mercado) 17. Imagen de modernidad 18. Sistema computacional en red 19. Apoyo de Lavanderías Ecuatorianas (MARTINIZING-Quito) 20. Servicio a Domicilio 21. Nuevos productos: almohadas y alfombras. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca tecnificación del personal 2. Falta de estandarización del proceso productivo y de servicio 3. Inconsistente Imagen corporativa de algunos locales 4. Falta de predisposición al cambio 5. Falta de motivación, trabajo en equipo y compromiso. 6. Despreocupación en equipos, imagen e infraestructura. 7. Inadecuados canales de comunicación: Falta de comunicación interna entre el personal 8. Falta de una cultura orientada al cliente. 9. Falta de servicio a domicilio. (mercado) 10. Falta de capacitación al personal 11. Bajas actividades publicitarias 12. Tolerancia a la ineficiencia 13. Individualismo 14. Planificación financiera empírica
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la participación en el mercado 2. Subir ventas usando los servicios adicionales y complementarios que ofrece el grupo, como enganche. 3. Incursionar en mercado de institucional. 4. Aprovechar la falta de calidad que tienen otras lavanderías 5. Incursionar en otros segmentos de mercado(Pronto). 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>FO1. Estrategia de crecimiento, abriendo nuevos locales en varios sitios de influencia estudiados por la compañía(F1,F2,F3,O1,O2)</p> <p>FO2. Implementar el servicio de parking gratuito en dónde se disponga de este recurso(F1,F2, F3,F4,F6,F7, F9,O1,O4)</p> <p>FO3. Clasificar a los clientes por frecuencia de lavado, para ofrecer promociones (F1,F2,F3, F4,F5)</p> <p>FO4. Ofrecer nuevos servicios de lavado de almohadas, alfombras, polos y camisetas , tops de mujer , ropa de cuero (F1,F2,F4,F6,O1,O3)</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Estrategias para minimizar las D maximizar las O.</p> <p>DO1. Desarrollar competencias profesionales , en cada una de las áreas (D1,D2,D4,D5,D6,D7,D8,D10,D13,O1,O4)</p> <p>DO2. Implementar el área de servicio al cliente , a través de 1800 y Pág.ina web (D2,D3,D7,D8,D9,D10,O1,O2,O4)</p> <p>DO3. Difundir en el Recurso Humano, las medias de control internas y externas , consecuencias e influencias de las estrategias de MKT a implementarse(D1,D2,D4,D5,D6,D7,D8,D13,O1,O2 ,O4)</p> <p>DO4 . Implementar Planificación Financiera, para diseñar estrategias de Mkt efectivas (D14,O1)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Ingreso per cápita 3. Restricción de crédito 4. Inestabilidad política 5. Estructura poblacional socio-económica 6. Lavanderías de barrio. 7. Precios de la competencia 8. Tecnificación de la competencia 9. Crecimiento y variedad de lavanderías 10. Incremento de regulaciones ambientales 11. Lavado en casa de las prendas 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p> <p>FA1. Fortalecer los canales de comunicación a través de internet e intranet con la matriz (Quito) para optimizar las vías de información (F3,F4,F6,F7,A6,A7,A9)</p> <p>FA2. Apertura del servicio (Pronto), Lavandería popular, para cubrir el segmento de menores ingresos (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,A1,A2,A5A6,A7,A9,)</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <p>DA1. Adquirir un segundo vehículo tipo carriel, para ofrecer servicio a domicilio (D7,D8,D9,A1,A3)</p> <p>DA2. Desarrollar un programa de herramientas de liderazgo en la empresa. (D4,D5,D6D7,D8,D9,A1,A3)</p>

6.7.2.5 Análisis de fuentes de ventajas competitivas

- FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS
 - ✓ Experiencia
 - ✓ Cobertura
 - ✓ Magnetismo de Marca
 - ✓ Calidad del Servicio
 - ✓ Garantía
 - ✓ Atención (Ambiente agradable)

6.7.2.6 Competencia

A continuación se realizará un resumen de los principales actores que intervienen en el ámbito competitivo de Lavanderías Centrales (Martinizing) Ambato.

Nombre: LAVANDERÍAS NACIONALES

- **Antecedentes:** Se fundó en 1983 lavando jeans, los que eran fabricados en la ciudad de Pelileo.
- **Equipo Administrativo:** Sra. Ana Vásconez
- **Servicios:**
 - ⇒ Servicio en seco y agua.
- **Segmentos atendidos:**
 - ⇒ NSE medio Típico
- **No. De locales y ubicación:** 1 Planta ,3 locales ubicados en Ambato y 1 en Salcedo, 1 en Latacunga, 1 en Pujilí y 1 en Saquisilí.
- **Puntos clave de diferenciación:**
 - ⇒ Buena atención

Nombre: PREMIUM

- **Antecedentes:** Se fundó en 1983, penetro al mercado como lavandería de barrio, pero ha ido ganado espacio en base a una iniciativa familiar
- **Equipo Administrativo:** Sra. Susana Almeida
- **Servicios:**
 - ⇒ Servicio en seco y agua.
 - ⇒ Reparaciones
- **Segmentos atendidos:**
 - ⇒ NSE medio Típico
- **No. De locales y ubicación:** 4 locales ubicados en Ambato
- **Puntos clave de diferenciación:**

Buena atención

Nombre: MÁGICA

- **Antecedentes:** Se fundó hace 24 años en la ciudad de Ambato, penetró al mercado con maquinarias modernas, buen servicio y atención. Negocio eminentemente familiar.
- **Equipo Administrativo:** Sr. César Almeida
- **Servicios:**
 - ⇒ Lavado en seco y agua
 - ⇒ Reparaciones.
- **Segmentos atendidos:**
 - ⇒ NSE Medio Típico
 - ⇒ Detallista e institucionales

- **No. De locales y ubicación:** 4 locales ubicados en Quito, Pelileo y Pillaro

- **Puntos claves :**

⇒ Precios bajos

⇒ Horarios de atención:

Planta: 8:00 – 19:00

Sábados: 9:00 – 14:00

Nombre: LA QUÍMICA (Qualyte)

- **Antecedentes:** Se fundó hace 76 años aproximadamente con base en la ciudad de Quito. Llegaron a ser la primera lavandería en el mercado. Durante los últimos años la compañía no ha invertido en tecnificación de sus maquinarias y ha ido perdiendo su posición en el mercado dando paso al liderazgo de *Martinizing*.

- **Equipo Administrativo:** Ing. Andrés Baquero (Gerente General)

- **Servicios:**

⇒ Lavado en seco y agua

⇒ Servicio a domicilio (4 vehículos)

⇒ Servicios adicionales: Tinturado, reparación y tratamiento de cuero, y zurcidos

- **Segmentos atendidos:**

⇒ NSE Medio Típico

⇒ Detallista e institucionales

Nombre: QUÍMICA AUTOMÁTICA

- **Antecedentes:** Se fundó hace 36 años por iniciativa del Sr. Bolívar Pacheco, próspero empresario de la ciudad, pero desde hace cuatro años compro la Lavandería El Sr. César Almeida.

- **Equipo Administrativo:** Sra. Ana Patricia Vásquez
- **Servicios:**
 - ⇒ Servicio en seco y agua
- **Segmentos atendidos:**
 - ⇒ NSE Medio ascendente
- **No. De locales y ubicación:** 1 planta
- **Puntos clave de diferenciación:**
 - ⇒ Primera Lavandería de seco en la ciudad de Ambato

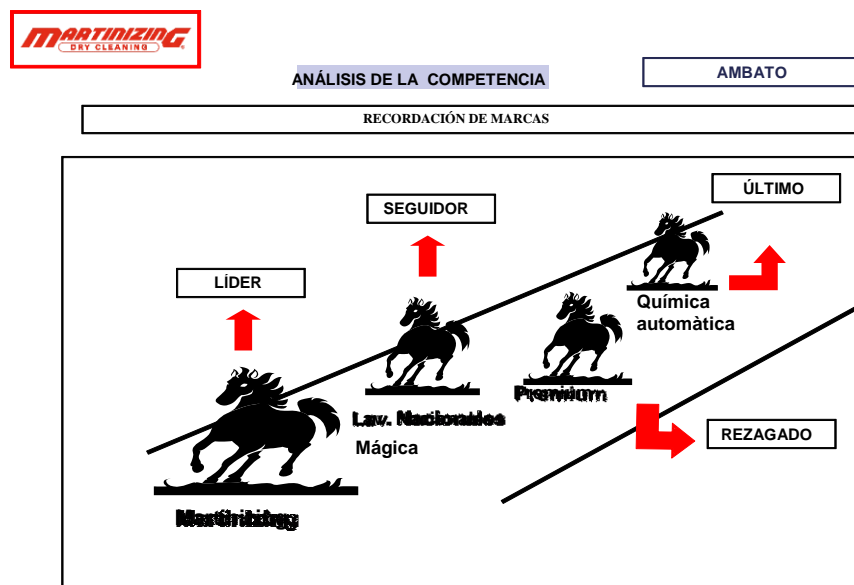


Figura N°6. 7: Diagnóstico de la Situación actual
Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7.3 Planificación Financiera

Tabla N°6. 4: Presupuesto de Ventas para el año 2013

**LAVANDERIAS CENTRALES S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2013
SECO**

	PRENDAS LAVADAS	PROMEDIO PRENDA \$	INCREMENTO DE PRECIOS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	9.444	3,13	0%	29.560
FEBRERO	9.225	3,13	0%	28.874
MARZO	9.180	3,13	0%	28.733
ABRIL	8.944	3,13	0%	27.995
MAYO	9.249	3,13	0%	28.949
JUNIO	10.567	3,13	0%	33.075
JULIO	10.219	3,13	0%	31.985
AGOSTO	10.053	3,34	7%	33.577
SEPTIEMBRE	9.592	3,34	0%	32.037
OCTUBRE	9.577	3,34	0%	31.987
NOVIEMBRE	9.837	3,34	0%	32.856
DICIEMBRE	10.099	3,34	0%	33.731
TOTAL	115.986			
VENTAS NETAS				373.359
VENTAS BRUTAS				418.162

**PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2013
CAMISAS**

	PRENDAS LAVADAS	PROMEDIO PRENDA \$	INCREMENTO DE PRECIOS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	4.875	1,68	0%	8.190
FEBRERO	3.915	1,68	0%	6.577
MARZO	3.768	1,68	0%	6.707
ABRIL	3.640	1,68	0%	6.115
MAYO	3.636	1,68	0%	6.108
JUNIO	3.926	1,68	0%	6.596
JULIO	3.779	1,68	0%	6.349
AGOSTO	3.375	1,81	8%	6.109
SEPTIEMBRE	3.585	1,78	0%	6.381
OCTUBRE	3.782	1,78	0%	6.732
NOVIEMBRE	3.990	1,78	0%	7.102
DICIEMBRE	4.078	1,78	0%	7.259
TOTAL	46.349			
VENTAS NETAS				80.225
VENTAS BRUTAS				89.852

Para el incremento de precios del 7% se ha tomado en consideración la inflación al cierre del año 2012, (4,16%), más 2,84% en seco y 3,84% en camisas , considerando incremento de gastos y costos que se podrían aumentar para el año 2013.

**LAVANDERÍAS CENTRALES S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS**

	PRENDAS LAVADAS	VENTA EN DÓLARES
ENERO	14.319	37.750
FEBRERO	13.140	35.451
MARZO	12.948	35.440
ABRIL	12.584	34.110
MAYO	12.885	35.058
JUNIO	14.493	39.670
JULIO	13.998	38.334
AGOSTO	13.428	39.686
SEPTIEMBRE	13.177	38.419
OCTUBRE	13.359	38.719
NOVIEMBRE	13.827	39.958
DICIEMBRE	14.177	40.990
TOTAL	162.335	
	VENTAS NETAS	453.585
	VENTAS BRUTAS	508.015

MS 2013-07-20

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°6. 5: Balances reales y proyectados

LAVANDERIAS CENTRALES S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
BALANCES REALES Y PROYECTADO

VENTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS LAVADO EN SECO						
VENTAS LAVADO EN SECO						
Ventas Seco Planta 1	27.837,61	34.229,49	40.621,37	47.013,25	53.405,13	59.797,01
Ventas Seco Suc.01 Ambato	1.775,98	2.600,30	3.424,62	4.248,94	5.073,25	5.897,57
Ventas Seco Suc.02 Ambato	0.757,55	2.172,70	3.587,85	5.003,00	6.418,15	7.833,31
Ventas Seco Suc.04 Ambato	1.729,05	1.342,60	0.956,15	0.569,69	0.183,24	0.796,79
Ventas Seco Suc.01 Riobamba	3.202,99	4.827,20	6.451,41	8.075,62	9.699,83	11.324,04
Ventas Seco Suc.01 Latacunga	1.930,69	3.004,45	4.078,21	5.151,98	6.225,74	7.299,50
Ventas Seco Suc.02 Riobamba	2.983,43	3.892,27	4.801,11	5.709,95	6.618,79	7.527,63
Ventas Seco Suc.02 Latacunga	2.193,16	3.302,82	4.412,48	5.522,13	6.631,79	7.741,45
Ventas Seco Suc.01 Salcedo	5.372,40	6.448,47	7.524,54	8.600,60	9.676,67	10.752,74
Ventas Seco Suc. Izamba	863,51	7.481,23	8.098,94	8.716,66	9.334,37	9.952,09
Ventas Seco Suc.05 Ambato	1.600,49	2.412,52	3.224,56	4.036,59	4.848,63	5.660,66
Ventas Seco Suc.06 Ambato	1.680,36	2.230,77	2.781,18	3.331,59	3.882,00	4.432,41
Ventas Seco Mall de los Andes	1.110,53	6.688,27	2.266,00	7.843,74	3.421,48	8.999,22
TOTAL VENTAS LAVADO EN SECO	29.037,75	50.633,08	72.228,42	93.823,75	115.419,08	137.014,42
TOTAL VENTAS LAVADO EN SECO	29.037,75	50.633,08	72.228,42	93.823,75	115.419,08	137.014,42
VENTAS LAVADO CAMISAS						
VENTAS LAVADO CAMISAS						
Ventas Camisas Planta 1	5.914,53	0.246,84	4.579,15	8.911,45	3.243,76	7.576,07
Ventas Camisas Suc.01 Ambato	268,58	497,38	726,18	954,98	1.183,78	1.412,58
Ventas Camisas Suc.02 Ambato	813,24	867,64	922,03	976,43	1.030,83	1.085,23
Ventas Camisas Suc.04 Ambato	484,79	455,76	426,74	397,71	368,69	339,66
Ventas Camisas Suc.01 Riobamba	560,47	149,70	738,94	0.328,17	1.917,40	3.506,63
Ventas Camisas Suc.01 Latacunga	500,37	815,40	130,44	445,47	760,50	0.075,54
Ventas Camisas Suc.02 Riobamba	735,58	997,07	258,56	520,05	781,54	0.043,03
Ventas Camisas Suc.02 Latacunga	626,65	836,78	046,91	257,05	467,18	677,31
Ventas Camisas Suc.01 Salcedo	207,52	392,05	576,57	761,10	945,63	1.130,15
Ventas Camisas Suc. Izamba	346,61	413,94	481,27	548,60	615,93	683,26
Ventas Camisas Suc.05 Ambato	538,90	646,62	754,35	862,07	969,79	1.077,52
Ventas Camisas Suc.06 Ambato	476,06	160,58	845,10	529,62	214,14	898,67
Ventas Camisas Mall de los Andes	301,76	585,92	870,08	0.154,24	1.438,39	2.722,55
TOTAL VENTAS LAVADO CAMISAS	0.775,06	1.065,69	1.356,32	1.646,94	01.937,57	12.228,20
TOTAL VENTAS LAVADO CAMISAS	0.775,06	1.065,69	1.356,32	1.646,94	01.937,57	12.228,20
TOTAL VENTAS	89.812,81	21.698,77	53.584,73	85.470,69	117.356,65	149.242,62
COSTO DE PRODUCCION DE VENTAS						
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION						
CONSUMOS DE MATERIALES						
COSTOS DE INSUMOS CAMISAS						
Consumos de Jabon y Detergente Camisas	35,09	1.101,90	368,70	635,51	902,32	1.169,13
Consumos de Marcas Camisas	797,23	138,98	480,73	822,48	1.164,23	1.505,98
Consumos de Empacar Camisas	229,61	455,68	681,76	907,83	1.133,90	1.359,97
Consumos de Quitamachas y Quimicos Camisas	26,19	71,98	70,14	68,31	66,48	64,64
TOTAL COSTOS DE INSUMOS CAMISAS	835,74	868,54	901,33	0.934,13	1.966,93	2.999,73
COSTOS DE INSUMOS SECO						
Consumos de Solvente Seco	204,13	314,34	924,54	0.034,75	0.236,49	2.548,31
Consumos de Marcas Seco	993,31	633,30	773,29	913,28	553,26	1.193,25
Consumos de Empacar Seco	2.200,47	4.026,50	4.852,53	4.678,55	6.653,27	7.746,46
Consumos de Quitamachas y Quimicos Seco	885,36	157,34	429,31	701,29	973,26	1.245,24
Consumos de Otros Seco	769,26	322,34	475,42	228,49	581,57	634,65
TOTAL COSTOS DE INSUMOS SECO	8.052,53	3.453,81	5.455,08	4.556,36	7.997,85	11.367,91
MANO DE OBRA DIRECTA						
Sueldo Unificado MOD Planta	7.285,40	0.268,23	3.251,06	4.233,90	5.216,73	6.199,56
Horas Extras MOD Planta	566,31	2.519,32	2.472,33	2.253,34	2.253,34	2.253,34
Decimo tercer Sueldo MOD Planta	237,63	511,68	685,74	859,79	1.177,40	1.517,24
Decimo Cuarto Sueldo MOD Planta	866,60	067,26	267,92	468,59	669,25	869,91
Vacaciones MOD Planta	57,21	71,36	85,51	100,34	120,37	150,41
Fondos Reserva MOD Planta	606,14	788,57	971,00	653,43	835,86	1.018,29
Reporte Patronal MOD Planta	720,47	050,90	281,34	511,77	742,20	972,63
Aguardos MOD Planta	80,00	897,60	915,20	932,80	950,40	968,00
Uniformes Produccion MOD Planta	5,72	38,22	40,72	43,22	43,22	43,22
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	3.355,48	1.313,15	6.970,82	7.628,49	8.560,02	9.013,78
GASTOS INDIRECTOS PLANTA						
Energia Elctrica Planta	338,22	7.091,75	845,28	598,81	352,34	605,86
Consumo Agua Potable Planta	423,17	892,79	362,41	832,04	301,66	271,28
Fletes y Carreos Planta	981,73	222,10	462,46	462,46	462,46	462,46
Aseo y Limpieza Planta	82,35	86,17	90,00	90,00	90,00	90,00

Combustibles y Lubricantes Planta	415,20	7.934,26	8.053,33	8.053,33	8.053,33	8.053,33
Mantenimiento Instalaciones Planta	718,31	6.633,83	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento Muebles Planta	42,72	52,71	62,70	62,70	62,68	62,67
Mantenimiento Maquinaria Planta	561,21	612,43	663,66	663,66	663,66	663,66
Servicio Seg. Electronica Planta	90,00	92,90	95,80	95,80	95,80	95,80
Atencion Medica Medicinas Planta	97,95	460,81	423,66	423,66	423,66	423,66
Reparaciones y Reclamos Prendas	71,00	68,29	65,58	65,58	65,58	65,58
Refrigerios Planta	388,25	074,37	960,49	960,49	960,49	960,49
Inturados	50,30	60,82	71,34	81,86	92,38	102,91
Lavado Cuero LAVECA	30,14	31,44	32,74	32,74	32,74	32,74
TOTAL GASTOS INDIRECTOS PLANTA	7.090,55	7.414,67	6.389,45	7.633,11	8.876,77	9.320,44
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES PLANTA						
Costo Depreciacion Maquinaria	045,83	287,66	287,66	287,66	287,66	287,66
Costo Depreciacion Edificios	868,20	138,97	138,97	138,97	138,97	138,97
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	914,03	0.426,64	0.426,64	0.426,64	0.426,64	0.426,64
TOTAL CONSUMOS DE MATERIALES	26.248,33	51.476,80	59.143,33	61.178,73	67.828,21	73.128,50
TOTAL COSTO DIRECTO PRODUCCION	26.248,33	51.476,80	59.143,33	61.178,73	67.828,21	73.128,50
TOTAL COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	26.248,33	51.476,80	59.143,33	61.178,73	67.828,21	73.128,50
EGRESOS OPERACIONALES						
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE VENTAS EN EL PERSONAL						
Sueldo Unificado Ventas	7.683,14	0.567,30	1.451,45	2.335,61	3.219,77	4.103,93
Horas Extras de Ventas	962,19	2.040,68	1.119,17	1.197,65	1.276,14	1.354,63
Decimo Tercer Sueldo Ventas	180,45	543,08	905,71	1.268,34	1.630,98	1.993,61
Decimo Cuarto Sueldo Ventas	075,08	278,08	481,09	684,09	887,09	1.090,10
Vacaciones de Ventas	10,80	56,34	101,88	147,42	192,96	238,50
Fondo de Reserva de Ventas	586,61	837,67	1.088,74	1.339,80	1.590,86	1.841,92
Aporte Patronal Ventas	571,26	949,82	1.328,39	1.706,95	2.085,51	2.464,08
Servicios Ocasionales de Ventas	609,30	675,39	741,49	807,58	873,67	939,77
Agualdos de Ventas	210,00	294,70	379,40	464,10	548,80	633,50
Beneficios Patronales Ventas	605,12	885,38	1.165,63	1.445,89	1.726,14	2.006,40
TOTAL GASTOS DE VENTAS EN EL PERSONAL	5.393,95	10.028,44	12.662,94	15.297,43	17.931,93	20.566,42
GASTOS DE VENTAS GENERALES						
Publicidad y Propaganda Ventas	988,75	7.547,85	906,95	906,95	906,95	906,95
Aseo y Limpieza Ventas	0,92	0,48	0,05	0,05	0,05	0,05
Utiles de Oficina Ventas	681,53	2.708,35	2.735,16	2.761,98	2.788,79	2.815,61
Suministros Computo de Ventas	60,00	65,20	70,40	75,60	80,80	86,00
Mantenimiento Muebles Inseres Ventas	56,01	701,93	747,85	793,77	839,69	885,61
Mantenimiento Instalaciones Ventas	427,30	698,67	770,03	770,03	770,03	770,03
Mantenimiento Equipos y Software Ventas	00,00	21,00	42,00	63,00	84,00	105,00
Mantenimiento Vehiculos Ventas	290,71	505,25	719,78	934,32	1.148,85	1.363,39
Combustibles y Lubricantes Ventas	834,26	962,66	1.000,00	1.037,33	1.074,67	1.112,01
Luz Agua y Telefono Ventas	810,78	5.003,21	895,64	1.788,07	2.680,50	3.572,94
Utiles Aseo y Limpieza Ventas	2,02	2,16	2,30	2,44	2,59	2,73
Gastos de Viajes de Ventas	72,50	77,23	81,95	86,68	91,40	96,13
Arriendos de Ventas	0.736,41	2.773,23	3.810,05	4.846,87	5.883,69	6.920,51
Servicio Seg. Electronica Ventas	352,00	446,64	541,28	635,92	730,56	825,20
Fletes y Carreos Ventas	048,20	069,16	090,13	111,09	132,06	153,02
Uniformes de Ventas	672,03	789,07	906,11	1.023,16	1.140,20	1.257,24
Seguros de Ventas	103,81	259,00	414,19	569,38	724,57	879,76
Comisiones de Tarjetas de Credito	446,26	561,96	677,66	793,36	909,06	1.024,76
Amortizaciones de Ventas	173,57	552,50	743,44	934,37	1.125,31	1.316,24
Depreciaciones de Ventas	600,25	790,26	978,27	1.167,28	1.356,29	1.545,30
Gastos Varios de Ventas	90,28	207,41	245,53	284,66	323,78	362,91
TOTAL GASTOS DE VENTAS GENERALES	9.057,59	5.767,21	7.385,78	8.574,31	9.762,85	10.951,38
TOTAL GASTOS DE VENTAS	14.451,54	19.579,66	23.048,72	26.071,74	28.691,77	31.517,80
GASTOS DE ADMINISTRACION						
ADMINISTRACION EN EL PERSONAL						
Sueldo Unificado Administracion	0.560,20	2.393,81	4.227,42	6.061,04	7.894,65	9.728,26
Decimo Tercer Sueldo Administracion	606,72	2.789,19	4.971,66	7.154,13	9.336,60	11.519,07
Decimo Cuarto Sueldo Administracion	96,90	324,91	582,93	840,94	1.098,96	1.356,97
Vacaciones Administracion	521,42	627,92	734,42	840,92	947,42	1.053,92
Fondo de Reserva Administracion	606,72	763,12	919,53	1.075,93	1.232,33	1.388,74
Aporte Patronal Administracion	736,02	1.072,42	1.408,31	1.744,21	2.080,10	2.416,00
Gastos de Representacion Administracion	20,00	27,20	34,40	41,60	48,80	56,00
Agualdos Administracion	40,00	66,40	92,80	119,20	145,60	172,00
Otras Mun. y Bonos Administracion	28,46	38,74	49,01	59,29	69,57	79,84
Seguros Individuales Administracion	236,00	258,36	280,72	303,08	325,44	347,80
TOTAL ADMINISTRACION EN EL PERSONAL	7.522,44	22.262,08	39.710,16	55.158,25	71.606,34	87.054,43

ADMINISTRATIVOS GENERALES						
Consumo de teléfono Administración	645,76	629,30	412,84	196,39	79,93	763,47
Útiles de Oficina Administración	63,82	67,10	70,37	73,65	76,93	80,20
Suministros de Computo Administración	55,63	80,52	05,42	30,31	55,21	80,10
Uniformes de Administración	17,87	40,12	62,37	84,62	06,87	29,12
Mantenimiento de Equipos de Computo Administr.	3,39	4,33	5,26	6,20	7,14	8,08
Honorarios de Profesionales Administración	194,35	1.831,39	000,00	500,00	000,00	500,00
Obsequios y Donativos Administración	88,19	03,25	18,30	33,36	48,41	63,47
Servicios Bancarios Administración	67,78	91,17	14,56	37,95	61,34	84,73
Cuotas y Afiliaciones Administración	70,00	88,80	07,60	26,40	45,20	64,00
Impuestos Locales y Contribuciones Adm.	2.585,12	662,67	740,23	817,78	895,33	972,89
Correo y Comunicaciones Administr.	75,59	81,10	86,61	92,13	97,64	103,15
Avisos Revistas y Suscripciones Adm.	53,00	57,59	62,18	66,77	71,36	75,95
Gastos de Viaje Administración	38,69	494,61	050,53	06,44	06,44	06,44
Perdidas por Robo Administr.	90,70	92,61	94,51	96,42	98,33	100,24
Depreciaciones Administración	61,50	84,35	84,35	84,35	84,35	84,35
Gastos Varios Administración	939,44	997,62	055,81	113,99	172,17	230,36
TOTAL ADMINISTRATIVOS GENERALES	4.660,83	5.116,53	6.880,94	4.976,75	4.516,64	4.056,53
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	2.183,27	7.378,61	1.591,11	2.135,00	4.122,98	6.110,96
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	246.634,81	273.174,26	271.639,82	276.006,75	281.817,76	287.628,76
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	246.634,81	273.174,26	271.639,82	276.006,75	281.817,76	287.628,76
PARTIDAS NO OPERACIONALES						
INGRESOS NO OPERACIONALES						
INGRESOS NO OPERACIONALES						
OTROS INGRESOS Y RENTAS						
Utilidad de Venta de Activos Fijos	682,10	816,67	951,24	085,80	220,37	354,94
Recuperación de Gastos	26,63	29,03	1,42	3,82	6,22	8,61
TOTAL OTROS INGRESOS Y RENTAS	708,73	845,69	982,66	119,62	256,59	393,55
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	708,73	845,69	982,66	119,62	256,59	393,55
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	708,73	845,69	982,66	119,62	256,59	393,55
EGRESOS NO OPERACIONALES						
EGRESOS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses de Prestamos y Sobregiros	750,82	276,07	1.031,39	751,56	1675,8	0
Comisiones Bancarias y Avaluos	52,56	98,24	43,92	89,60	35,28	80,96
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.403,38	2.974,31	1.175,31	841,16	1.711,08	880,96
OTROS EGRESOS Y GASTOS						
Remate de Prendas	40,35	77,96	15,58	53,19	90,81	271,58
Provisión de Cuentas Incobrables	33,09	51,74	70,38	89,03	07,68	26,33
Gasto de Franquicia Deducible Seguros	55,01	07,86	60,71	60,71	60,71	60,71
TOTAL OTROS EGRESOS Y GASTOS	928,45	1.037,56	1.946,67	2.802,94	349,20	358,62
GASTOS NO DEDUCIBLES						
Intereses y Multas Tributarias	07,88	18,67	29,46	40,24	51,03	61,82
Gastos de Ventas no Deducibles	42,92	52,92	62,93	72,93	82,94	92,94
TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES	50,80	71,59	92,38	113,18	133,97	154,76
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	582,63	628,34	4.014,37	657,27	304,24	151,18
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	582,63	628,34	4.014,37	657,27	304,24	151,18
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	2.873,90	3.437,76	2.031,71	753,65	2.047,65	2.423,38
Resultado	4.055,77	6.390,06	0.769,88	0.747,57	5.663,03	8.727,73

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Las volumen de ventas para el año 2011 fue de USD 389.812,81, en el 2012 alcanzaron USD 421.698,77, y se proyecta para el 2013 USD 453.584,73, mientras que los egresos son: USD 246.634, 81 en el 2011; USD 273.174,26 en el año 2012, y se proyecta USD 271.639,82 para el año 2013, obteniendo los resultados que se visualizan en la tabla analizada, los resultados que se obtienen se dan debido al elevado gasto que se aprecia el en rubro correspondiente a la cuenta empleados, que en su totalidad alcanzan a treinta y cuatro colaboradores , entre administrativos y operativos.

Tabla N°6. 6: Estado de situación financiera balances reales y proyectados

LAVANDERIAS CENTRALES S.A.						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA BALANCES REALES Y PROYECTADO						
ACTIVOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA-DEPOSITOS PENDIENTES	572,70	5.516,99	0.461,28	3.484,34	6.658,56	9.991,49
FONDOS FIJOS	001,00	001,00	001,00	051,05	103,60	158,78
TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES	573,70	6.517,99	1.462,28	4.535,39	7.762,16	1.150,27
CLIENTES INVENTARIO SECO	452,37	543,25	634,13	915,84	211,63	522,21
CLIENTES INVENTARIO CAMISAS	996,77	640,30	640,30	722,32	808,43	898,85
CLIENTES TARJETAS Y CHEQUES	67,87	23,52	23,52	284,70	348,93	416,38
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	169,61	320,90	472,19	645,80	828,09	019,49
VARIOS DEUDORES	128,80	205,83	205,83	316,12	431,93	553,52
CUENTAS POR COBRAR FISCALES	1.449,21					
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	084,97	1.357,56	1.630,15	711,66	797,24	887,10
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	9.979,66	4.576,24	2.545,82	3.173,11	3.831,77	4.523,35
INVENTARIOS SUMINISTROS	530,06	884,50	828,94	400,89	570,93	749,48
EMPAQUE-SECO	4.660,57	1.435,78	210,99	621,54	052,62	505,25
EMPAQUE-CAMISAS	367,94	745,38	122,82	328,96	545,41	772,68
OTROS SUMINISTROS	64,88	77,22	51,34	93,91	38,60	85,53
TOTAL INVENTARIOS	5.123,45	3.342,88	6.424,09	7.245,29	8.107,56	9.012,94
GARANTIAS ARRENDAMIENTOS	927,00	616,72	306,44	371,76	440,35	512,37
GASTOS REPAGADOS	264,87	345,89	426,91	598,26	778,17	967,08
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		2.944,00	2.944,00	4.091,20	5.295,76	6.560,55
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.191,87	3.906,61	7.677,35	9.061,22	10.514,28	12.039,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12.868,68	22.343,72	18.109,54	24.015,02	30.215,77	36.726,56
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
TERRENOS	000,00	3.849,50	3.849,50	7.541,98	1.419,07	5.490,03
TOTAL ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	000,00	3.849,50	3.849,50	7.541,98	1.419,07	5.490,03
EDIFICIOS	7.442,01	2.478,19	2.478,19	5.602,10	8.882,20	2.326,31
COSTO MAQUINARIA PLANTA	6.374,97	83.745,05	83.745,05	92.932,30	02.578,92	12.707,86
MUEBLES Y ENSERES	465,33	1.826,63	1.826,63	2.417,96	3.038,86	3.690,80
EQUIPOS DE COMPUTO	947,90	7.432,68	7.432,68	9.304,31	1.269,53	3.333,01
VEHICULOS	851,54	3.241,87	3.241,87	5.403,96	7.674,16	0.057,87
SISTEMAS Y SOFTWARE	24,90					
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	1.272,58	1.687,29	1.687,29	3.771,65	5.960,24	8.258,25
TOTAL ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	10.479,23	80.411,71	80.411,71	99.432,30	19.403,91	40.374,11
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		89.195,57	97.687,19	207.571,55	17.950,13	228.847,63
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	10.479,23	65.065,64	56.574,02	69.402,72	82.872,86	97.016,50
ACTIVOS DIFERIDOS						
ADECUACIONES LOCALES	245,33	7.297,07	7.297,07	8.661,92	0.095,02	1.599,77
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	245,33	7.297,07	7.297,07	8.661,92	0.095,02	1.599,77
OTROS ACTIVOS NO DEPRECIABLES						
TOTAL ACTIVOS	98.593,24	14.706,43	01.980,63	22.079,66	43.183,64	65.342,82
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES						
OBLIGACIONES COMERCIALES	9.813,14	6.254,41	2.695,68	4.830,46	7.071,99	9.425,59
IMPUESTOS POR PAGAR	681,97	773,99	866,01	159,31	467,28	790,64
ACREEDORES VARIOS	323,24	1.604,73	6.949,64	297,12	661,98	045,08
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	4.818,35	3.633,13	5.511,33	8.286,90	1.201,24	4.261,30
IESS POR PAGAR	287,55	638,12	988,69	238,12	500,03	775,03
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	672,27	100,20	528,13	54,54	82,26	11,38
OBLIGACIONES POR PAGAR EMPLEADOS	375,97					
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	583,85	738,32	516,82	792,66	6.082,29	6.386,41
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	10.402,20	9.371,45	1.028,15	4.079,56	7.283,54	6.647,71
PASIVOS A LARGO PLAZO						
PRESTAMOS PRODUBANCO	8.744,92	32.058,43	65.037,05	8.288,90	1.703,35	5.288,52
TOTAL OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	8.744,92	32.058,43	65.037,05	8.288,90	1.703,35	5.288,52
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	8.744,92	32.058,43	65.037,05	8.288,90	1.703,35	5.288,52
TOTAL PASIVO	19.147,12	11.429,88	26.065,20	32.368,46	38.986,88	45.936,23
PATRIMONIO						
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	33.893,00	33.893,00	33.893,00	45.587,65	57.867,03	70.760,38
RESERVAS	1.497,35	1.374,95	1.252,55	2.815,18	4.455,94	6.178,73
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES NIFF POR PRIMERA VEZ		55.601,34				
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS	65.390,35	92.666,61	65.145,55	78.402,83	92.322,97	106.939,12
TOTAL PATRIMONIO	4.055,77	6.390,06	0.769,88	0.747,57	5.663,03	8.727,73
TOTAL PATRIMONIO	79.446,12	103.276,55	75.915,43	89.711,20	104.196,76	119.406,60
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	98.593,24	14.706,43	01.980,63	22.079,66	43.183,64	65.342,82

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7.3.1. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

Tabla N°6. 7: Estado de pérdidas y ganancias

LAVANDERIAS CENTRALES S.A.							
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS							
CUENTAS	PERIODOS		ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
	2011	2012	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO	(%)2011	(%)2012	PARTICIPACION
VENTAS							
VENTAS LAVADO EN SECO							
Ventas Seco Planta 01	127837,61	134229,49	6391,88	0,05	48,50	49,67	1,17
Ventas Seco Suc.01 Ambato	11775,98	12600,30	824,32	0,07	4,47	4,66	0,19
Ventas Seco Suc.02 Ambato	20757,55	22172,70	1415,15	0,07	7,88	8,21	0,33
Ventas Seco Suc.04 Ambato	11729,05	11342,60	-386,45	-0,03	4,45	4,20	-0,25
Ventas Seco Suc.01 Riobamba	23202,99	24827,20	1624,21	0,07	8,80	9,19	0,38
Ventas Seco Suc.01 Latacunga	11930,69	13004,45	1073,76	0,09	4,53	4,81	0,29
Ventas Seco Suc.02 Riobamba	12983,43	13892,27	908,84	0,07	4,93	5,14	0,21
Ventas Seco Suc.02 Latacunga	12193,16	13302,82	1109,66	0,09	4,63	4,92	0,30
Ventas Seco Suc.01 Salcedo	15372,4	16448,47	1076,07	0,07	5,83	6,09	0,25
Ventas Seco Suc.Izamba	6863,51	7481,23	617,72	0,09	2,60	2,77	0,16
Ventas Seco Suc.05 Ambato	11600,49	12412,52	812,03	0,07	4,40	4,59	0,19
Ventas Seco Suc.06 Ambato	11680,36	12230,77	550,41	0,05	4,43	4,53	0,09
Ventas Seco Mall de los Andes	51110,53	56688,27	5577,74	0,11	19,39	20,98	1,59
TOTAL VENTAS LAVADO EN SECO	329037,75	350633,08	21595,33	0,07	124,84	129,76	4,92
TOTAL VENTAS LAVADO EN SECO	329037,75	350633,08	21595,33	0,07	124,84	129,76	4,92
VENTAS LAVADO CAMISAS						0,00	0,00
VENTAS LAVADO CAMISAS						0,00	0,00
Ventas Camisas Planta 01	25914,53	30246,84	4332,31	0,17	9,83	11,19	1,36
Ventas Camisas Suc.01 Ambato	3268,58	3497,38	228,80	0,07	1,24	1,29	0,05
Ventas Camisas Suc.02 Ambato	1813,24	1867,64	54,40	0,03	0,69	0,69	0,00
Ventas Camisas Suc.04 Ambato	1484,79	1455,76	-29,03	-0,02	0,56	0,54	-0,02
Ventas Camisas Suc.01 Riobamba	5560,47	7149,70	1589,23	0,29	2,11	2,65	0,54
Ventas Camisas Suc.01 Latacunga	3500,37	3815,40	315,03	0,09	1,33	1,41	0,08
Ventas Camisas Suc.02 Riobamba	3735,58	3997,07	261,49	0,07	1,42	1,48	0,06
Ventas Camisas Suc.02 Latacunga	2626,65	2836,78	210,13	0,08	1,00	1,05	0,05
Ventas Camisas Suc.01 Salcedo	1207,52	2392,05	1184,53	0,98	0,46	0,89	0,43
Ventas Camisas Suc.Izamba	1346,61	1413,94	67,33	0,05	0,51	0,52	0,01
Ventas Camisas Suc.05 Ambato	1538,9	1646,62	107,72	0,07	0,58	0,61	0,03
Ventas Camisas Suc.06 Ambato	2476,06	3160,58	684,52	0,28	0,94	1,17	0,23
Ventas Camisas Mall de los Andes	6301,76	7585,92	1284,16	0,20	2,39	2,81	0,42
TOTAL VENTAS LAVADO CAMISAS	60775,06	71065,69	10290,63	0,17	23,06	26,30	3,24
TOTAL VENTAS LAVADO CAMISAS	60775,06	71065,69	10290,63	0,17	23,06	26,30	3,24
TOTAL VENTAS	389812,81	421698,77	31885,96	0,08	147,90	156,06	8,16
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS							0,00
COSTO DIRECTO PRODUCCION							0,00
CONSUMOS DE MATERIALES							0,00
COSTOS DE INSUMOS CAMISAS							0,00
Consumos Jabon y Detergente Camisas	835,09	1101,90	266,81	0,32	0,32	0,41	0,09
Consumos de Marcar Camisas	3797,23	4138,98	341,75	0,09	1,44	1,53	0,09
Consumos de Empacar Camisas	3229,61	3455,68	226,07	0,07	1,23	1,28	0,05
Consumos Quitamachas y Quimicos Camisas	-26,19	171,98	198,17	-7,57	-0,01	0,06	0,07
TOTAL COSTOS DE INSUMOS CAMISAS	7835,74	8868,54	1032,80	0,13	2,97	3,28	0,31
COSTOS DE INSUMOS SEC							0,00
Consumos Solvente Seco	6204,13	8314,34	2110,21	0,34	2,35	3,08	0,72
Consumos de Marcar Seco	3993,31	4633,30	639,99	0,16	1,52	1,71	0,20
Consumos de Empacar Seco	12200,47	14026,50	1826,03	0,15	4,63	5,19	0,56
Consumos Quitamachas y Quimicos Seco	3885,36	4157,34	271,98	0,07	1,47	1,54	0,06
Consumos Otros Seco	1769,26	2322,34	553,08	0,31	0,67	0,86	0,19
TOTAL COSTOS DE INSUMOS SECO	28052,53	33453,81	5401,28	0,19	10,64	12,38	1,74
MANO DE OBRA DIRECTA							0,00
Sueldo Unificado MOD Planta	37285,4	40268,23	2982,83	0,08	14,15	14,90	0,76
Horas Extras MOD Planta	1566,31	2519,32	953,01	0,61	0,59	0,93	0,34
Decimo Tercer Sueldo MOD Planta	3237,63	3511,68	274,05	0,08	1,23	1,30	0,07
Decimo Cuarto Sueldo MOD Planta	2866,6	3067,26	200,66	0,07	1,09	1,14	0,05
Vacaciones MOD Planta	157,21	671,36	514,15	3,27	0,06	0,25	0,19
Fondos Reserva MOD Planta	2606,14	3788,57	1182,43	0,45	0,99	1,40	0,41
Aporte Patronal MOD Planta	4720,47	5050,90	330,43	0,07	1,79	1,87	0,08
Aguinaldos MOD Planta	880	1897,60	1017,60	1,16	0,33	0,70	0,37
Uniformes Produccion MOD Planta	35,72	538,22	502,50	14,07	0,01	0,20	0,19
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	53355,48	61313,15	7957,67	0,15	20,24	22,69	2,45

GASTOS INDIRECTOS PLANTA							0,00
Energia Electrica Planta	6338,22	7091,75	753,53	0,12	2,40	2,62	0,22
Consumo Agua Potable Planta	2423,17	2892,79	469,62	0,19	0,92	1,07	0,15
Fletes y Acarreos Planta	2981,73	3222,10	240,37	0,08	1,13	1,19	0,06
Aseo y Limpieza Planta	382,35	486,17	103,82	0,27	0,15	0,18	0,03
Combustibles y Lubricantes Planta	7415,2	7934,26	519,06	0,07	2,81	2,94	0,12
Mantenimiento Instalaciones Planta	1718,31	6633,83	4915,52	2,86	0,65	2,45	1,80
Mantenimiento Muebles Planta	142,72	152,71	9,99	0,07	0,05	0,06	0,00
Mantenimiento Maquinaria Planta	2561,21	4612,43	2051,22	0,80	0,97	1,71	0,74
Servicio Seg.Electronica Planta	290	292,90	2,90	0,01	0,11	0,11	0,00
Atencion Medica Medicinas Planta	897,95	1460,81	562,86	0,63	0,34	0,54	0,20
Reparaciones y Reclamos Prendas	271	268,29	-2,71	-0,01	0,10	0,10	0,00
Refrigerios Planta	1388,25	2074,37	686,12	0,49	0,53	0,77	0,24
Tinturados	150,3	160,82	10,52	0,07	0,06	0,06	0,00
Lavado Cuero LAVECA	130,14	131,44	1,30	0,01	0,05	0,05	0,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS PLANTA	27090,55	37414,67	10324,12	0,38	10,28	13,85	3,57
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES PLANTA							0,00
Costo Depreciacion Maquinaria	6045,83	6287,66	241,83	0,04	2,29	2,33	0,03
Costo Depreciacion Edificios	3868,2	4138,97	270,77	0,07	1,47	1,53	0,06
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES PL	9914,03	10426,64	512,61	0,05	3,76	3,86	0,10
TOTAL CONSUMOS DE MATERIALES	126248,33	151476,80	25228,47	0,20	47,90	56,06	8,16
TOTAL COSTO DIRECTO PRODUCCION	126248,33	151476,80	25228,47	0,20	47,90	56,06	8,16
TOTAL COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	126248,33	151476,80	25228,47	0,20	47,90	56,06	8,16
UTILIDAD BRUTA	263564,48	270221,9681	6657,49	0,03	100,00	100,00	0,00
EGRESOS OPERACIONALES							
GASTOS OPERACIONALES							
GASTOS DE VENTAS							
GASTOS DE VENTAS EN EL PERSONAL							
Sueldo Unificado Ventas	57683,14	60567,30	2884,16	0,05	60,47	60,55	0,08
Horas Extras de Ventas	1962,19	2040,68	78,49	0,04	2,06	2,04	-0,02
Decimo Tercer Sueldo Ventas	5180,45	5543,08	362,63	0,07	5,43	5,54	0,11
Decimo Cuarto Sueldo Ventas	5075,08	5278,08	203,00	0,04	5,32	5,28	-0,04
Vacaciones de Ventas	910,8	956,34	45,54	0,05	0,95	0,96	0,00
Fondo de Reserva de Ventas	3586,61	3837,67	251,06	0,07	3,76	3,84	0,08
Aporte Patronal Ventas	7571,26	7949,82	378,56	0,05	7,94	7,95	0,01
Servicios Ocasionales de Ventas	6609,3	6675,39	66,09	0,01	6,93	6,67	-0,25
Aguinaldos de Ventas	1210	1294,70	84,70	0,07	1,27	1,29	0,03
Beneficios Patronales Ventas	5605,12	5885,38	280,26	0,05	5,88	5,88	0,01
TOTAL GASTOS DE VENTAS EN EL PERSONAL	95393,95	100028,44			100,00	100,00	0,00
GASTOS DE VENTAS GENERALES							0,00
Publicidad y Propaganda Ventas	6988,75	7547,85	559,10	0,08	7,85	7,88	0,03
Aseo y Limpieza Ventas	10,92	10,48	-0,44	-0,04	0,01	0,01	0,00
Utiles de Oficina Ventas	2681,53	2708,35	26,82	0,01	3,01	2,83	-0,18
Suministros Computo de Ventas	260	265,20	5,20	0,02	0,29	0,28	-0,02
Mantenimiento Muebles Enseres Ventas	656,01	701,93	45,92	0,07	0,74	0,73	0,00
Mantenimiento Instalaciones Ventas	5427,3	5698,67	271,37	0,05	6,09	5,95	-0,14
Mantenimiento Equipos y Software Ventas	300	321,00	21,00	0,07	0,34	0,34	0,00
Mantenimiento Vehiculos Ventas	4290,71	4505,25	214,54	0,05	4,82	4,70	-0,11
Combustibles y Lubricantes Ventas	1834,26	1962,66	128,40	0,07	2,06	2,05	-0,01
Luz Agua y Telefono Ventas	4810,78	5003,21	192,43	0,04	5,40	5,22	-0,18
Utiles Aseo y Limpieza Ventas	2,02	2,16	0,14	0,07	0,00	0,00	0,00
Gastos de Viajes de Ventas	472,5	477,23	4,73	0,01	0,53	0,50	-0,03
Arriendos de Ventas	40736,41	42773,23	2036,82	0,05	45,74	44,66	-1,08
Servicio Seg.Electronica Ventas	1352	1446,64	94,64	0,07	1,52	1,51	-0,01
Fletes y Acarreos Ventas	1048,2	1069,16	20,96	0,02	1,18	1,12	-0,06
Uniformes de Ventas	1672,03	1789,07	117,04	0,07	1,88	1,87	-0,01
Seguros de Ventas	3103,81	3259,00	155,19	0,05	3,49	3,40	-0,08
Comisiones Tarjetas de Credito	1446,26	1561,96	115,70	0,08	1,62	1,63	0,01
Amortizaciones de Ventas	4173,57	6552,50	2378,93	0,57	4,69	6,84	2,16
Depreciaciones Ventas	7600,25	7904,26	304,01	0,04	8,53	8,25	-0,28
Gastos Varios de Ventas	190,28	207,41	17,13	0,09	0,21	0,22	0,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS GENERALES	89057,59	95767,21	6709,62	0,08	100,00	100,00	0,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	184451,54	195795,66					0,00

GASTOS DE ADMINISTRACION								0,00
ADMINISTRACION EN EL PERSONAL								0,00
Sueldo Unificado Administracion	30560,2	32393,81	1833,61	0,06	64,31	61,98		-2,32
Decimo Tercer Sueldo Administracion	2606,72	2789,19	182,47	0,07	5,49	5,34		-0,15
Decimo Cuarto Sueldo Administracion	966,9	1024,91	58,01	0,06	2,03	1,96		-0,07
Vacaciones Administracion	1521,42	1627,92	106,50	0,07	3,20	3,11		-0,09
Fondo de Reserva Administracion	2606,72	2763,12	156,40	0,06	5,49	5,29		-0,20
Aporte Patronal Administracion	5736,02	8072,42	2336,40	0,41	12,07	15,45		3,38
Gastos de Representacion Administracion	720	727,20	7,20	0,01	1,52	1,39		-0,12
Aguinaldos Administracion	440	466,40	26,40	0,06	0,93	0,89		-0,03
Otras Rmun.y Bonos Administracion	128,46	138,74	10,28	0,08	0,27	0,27		0,00
Seguros Individuales Administracion	2236	2258,36	22,36	0,01	4,71	4,32		-0,38
TOTAL ADMINISTRACION EN EL PERSONAL	47522,44	52262,08			100,00	100,00		0,00
ADMINISTRATIVOS GENERALES								0,00
Consumo Telefono Administracion	1645,76	1629,30	-16,46	-0,01	11,23	6,49		-4,74
Utiles de Oficina Administracion	163,82	167,10	3,28	0,02	1,12	0,67		-0,45
Suministros Computo Administracion	355,63	380,52	24,89	0,07	2,43	1,52		-0,91
Uniformes de Administracion	317,87	340,12	22,25	0,07	2,17	1,35		-0,81
Mantenimiento Equipos Computo Administr.	13,39	14,33	0,94	0,07	0,09	0,06		-0,03
Honorarios Profesionales Administracion	4194,35	11831,39	7637,04	1,82	28,61	47,11		18,50
Obsequios y Donativos Administracion	188,19	203,25	15,06	0,08	1,28	0,81		-0,47
Servicios Bancarios Administracion	467,78	491,17	23,39	0,05	3,19	1,96		-1,24
Cuotas y Afiliaciones Administracion	470	488,80	18,80	0,04	3,21	1,95		-1,26
Impuestos Locales y Contribuciones Adm.	2585,12	2662,67	77,55	0,03	17,63	10,60		-7,03
Correo y Comunicaciones Administr.	275,59	281,10	5,51	0,02	1,88	1,12		-0,76
Avisos Revistas Suscripciones Adm.	153	157,59	4,59	0,03	1,04	0,63		-0,42
Gastos de Viaje Administracion	938,69	3494,61	2555,92	2,72	6,40	13,91		7,51
Perdidas por Robo Administr.	190,7	192,61	1,91	0,01	1,30	0,77		-0,53
Depreciaciones Administracion	761,5	784,35	22,85	0,03	5,19	3,12		-2,07
Gastos Varios Administracion	1939,44	1997,62	58,18	0,03	13,23	7,95		-5,28
TOTAL ADMINISTRATIVOS GENERALES	14660,83	25116,53	10455,70	0,71	100,00	100,00		0,00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	62183,27	77378,61	15195,34	0,24				
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	246634,81	273174,26	26539,45	0,11				
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	246634,81	273174,26						
PARTIDAS NO OPERACIONALES								
INGRESOS NO OPERACIONALES								
INGRESOS NO OPERACIONALES								
OTROS INGRESOS Y RENTAS								
Utilidad Venta Activos Fijos	1682,1	1816,67	134,57	0,08	98,44	98,43		-0,01
Recuperacion de Gastos	26,63	29,03	2,40	0,09	1,56	1,57		0,01
TOTAL OTROS INGRESOS Y RENTAS	1708,73	1845,69	136,96	0,08	100,00	100,00		0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	1708,73	1845,69	136,96	0,08	100,00	100,00		0,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	1708,73	1845,69			100,00	100,00		0,00
EGRESOS NO OPERACIONALES								
EGRESOS NO OPERACIONALES								
GASTOS FINANCIEROS								
Intereses Prestamos y Sobregiros	1750,82	2276,07	525,25	0,30	72,85	76,52		3,68
Comisiones Bancarias y Auales	652,56	698,24	45,68	0,07	27,15	23,48		-3,68
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	2403,38	2974,31			100,00	100,00		0,00
OTROS EGRESOS Y GASTOS								0,00
Remate Prendas	940,35	977,96	37,61	0,04	48,76	48,00		-0,77
Provisión Cuentas incobrables	233,09	251,74	18,65	0,08	12,09	12,35		0,27
Gasto Franquicia Deducible Seguros	755,01	807,86	52,85	0,07	39,15	39,65		0,50
TOTAL OTROS EGRESOS Y GASTOS	1928,45	2037,56			100,00	100,00		0,00
GASTOS NO DEDUCIBLES								0,00
Intereses y Multas Tributarias	107,88	118,67	10,79	0,10	43,01	43,69		0,68
Gastos de Ventas no Deducibles	142,92	152,92	10,00	0,07	56,99	56,31		-0,68
TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES	250,8	271,59	20,79	0,08	100,00	100,00		0,00
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	4582,63	5283,46	700,83	0,15				0,00
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	4582,63	5283,46	700,83	0,15				0,00
TOTAL PARTIDAS NO OPERACIONALES	-2873,9	-3437,76	-563,86	0,20				0,00
Resultado	14055,77	-6390,06						0,00

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

ESTADO DE RESULTADOS

Horizontal “lavanderías análisis centrales”

1. Ventas

Se puede observar que en la cuenta ventas hay un crecimiento para el año 2012 con un valor de \$ 31.885,96, es decir este aumento se debe a que la marca, se encuentra posicionada en el mercado.

2. Gastos administrativos

En la empresa Lavanderías Centrales podemos notar que en gastos administrativos hay un crecimiento con un valor de \$15.195,34,76, lo cual representa el 0,24%, de un año con respecto al otro, este aumento se debe a que la empresa abrió nuevos puntos de venta específicamente en la ciudad de Latacunga, Lavandería Pronto y en el mall Maltería.

3. Utilidad bruta

Se visualiza que la utilidad bruta de la empresa disminuye un valor de \$ 20.545,83, la misma que representa - 145.46% de un año con respecto a otro, obteniendo una pérdida de 6.390,06 USD y podemos llegar a la conclusión que este se debe a que a pesar de haber incrementado el volumen de ventas, existe un aumento significativo en las cuentas de costos operacionales y gastos administrativos, por lo tanto se debe poner énfasis en los egresos.

ANÁLISIS VERTICAL “LAVANDERÍAS CENTRALES”

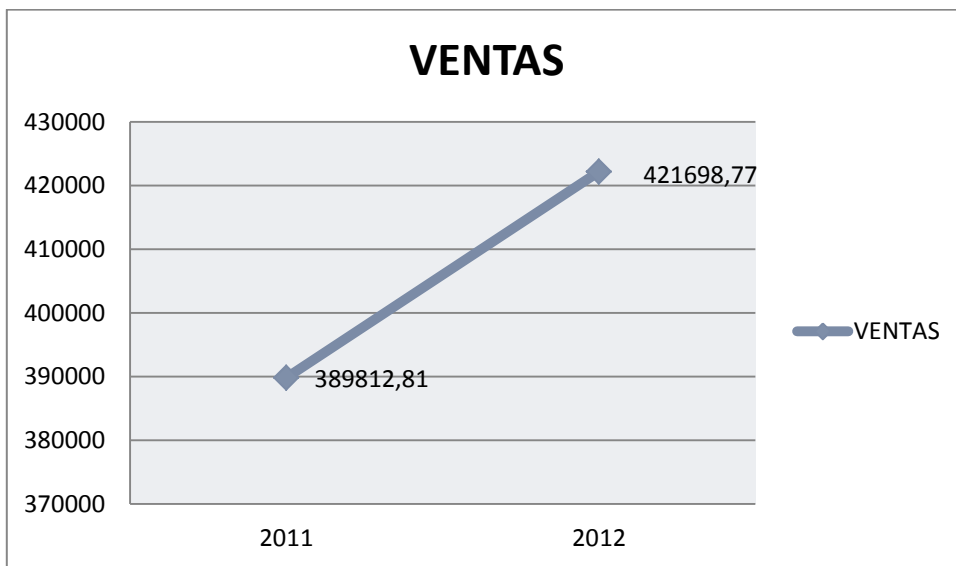


Gráfico N°6. 1: Análisis vertical

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Análisis

1. Ventas

En la empresa Lavanderías centrales podemos observar que las ventas han aumentado considerablemente de un 147,90 % en el año 2011 a un 156,06% para el año 2012 lo cual es bueno y de esta manera podemos decir que la empresa si continúa creciendo de esta manera va a obtener una buena rentabilidad para la misma.

2. Costo de ventas y producción

En la empresa Lavanderías Centrales podemos observar que el total del costo de ventas y producción ha incrementado con un 47,90% para el año 2011 y un 56,06% para el año 2012 y esto se debe al incremento en cuanto a ventas que ha presentado la empresa.

6.7.3.2 Estado de situación inicial

Tabla N°6. 8: Estado de situación financiera

LAVANDERIAS CENTRALES							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
ACTIVOS	2011	2012	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO	(%) 2011	(%) 2012	PARTICIPACION
ACTIVO CORRIENTE							
CAJA-DEPOSITOS PENDIENTES	5572,70	55516,99	49944,29	896,23	1,40	13,39	11,99
FONDOS FIJOS	1001,00	1001,00	0,00	0,00	0,25	0,24	-0,01
TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES	6573,70	56517,99	49944,29	759,76	1,65	13,63	11,98
CLIENTES INVENTARIO SECO	9452,37	7543,25	-1909,12	-20,20	2,37	1,82	-0,55
CLIENTES INVENTARIO CAMISAS	1996,77	640,30	-1356,47	-67,93	0,50	0,15	-0,35
CLIENTES TARJETAS Y CHEQUES	867,87	223,52	-644,35	-74,24	0,22	0,05	-0,16
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	9169,61	6320,90	-2848,71	-31,07	2,30	1,52	-0,78
VARIOS DEUDORES	8128,80	1205,83	-6922,97	-85,17	2,04	0,29	-1,75
CUENTAS POR COBRAR FISCALES	11449,21	0,00	-11449,21	-100,00	2,87	0,00	-2,87
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-1084,97	-1357,56	-272,59	25,12	-0,27	-0,33	-0,06
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	39979,66	14576,24	-25403,42	-63,54	10,03	3,51	-6,52
INVENTARIOS SUMINISTROS	4530,06	3884,50	-645,56	-14,25	1,14	0,94	-0,20
EMPAQUE-SECO	14660,57	11435,78	-3224,79	-22,00	3,68	2,76	-0,92
EMPAQUE-CAMISAS	5367,94	4745,38	-622,56	-11,60	1,35	1,14	-0,20
OTROS SUMINISTROS	564,88	277,22	-287,66	-50,92	0,14	0,07	-0,07
TOTAL INVENTARIOS	25123,45	20342,88	-4780,57	-19,03	6,30	4,91	-1,40
GARANTIAS ARRENDAMIENTOS	1927,00	1616,72	-310,28	-16,10	0,48	0,39	-0,09
GASTOS PREPAGADOS	9264,87	6345,89	-2918,98	-31,51	2,32	1,53	-0,79
OTROS ACTIVOS CORRIENTES		22944,00	22944,00	100,00	0,00	5,53	5,53
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	11191,87	30906,61	19714,74	176,15	2,81	7,45	4,64
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	82868,68	122343,72	39475,04	47,64	20,79	29,50	8,71
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					0,00	0,00	0,00
TERRENOS	200000,00	73849,50	-126150,50	-63,08	50,18	17,81	-32,37
TOTAL ACTIVOS FIJOS NO DEPRECIABLES	200000,00	73849,50	-126150,50	-63,08	50,18	17,81	-32,37
EDIFICIOS	17442,01	62478,19	45036,18	258,21	4,38	15,07	10,69
COSTO MAQUINARIA PLANTA	36374,97	183745,05	147370,08	405,14	9,13	44,31	35,18
MUEBLES Y ENSERES	5465,33	11826,63	6361,30	116,39	1,37	2,85	1,48
EQUIPOS DE COMPUTO	9947,90	37432,68	27484,78	276,29	2,50	9,03	6,53
VEHICULOS	29851,54	43241,87	13390,33	44,86	7,49	10,43	2,94
SISTEMAS Y SOFTWARE	124,90	0,00	-124,90	-100,00	0,03	0,00	-0,03
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	11272,58	41687,29	30414,71	269,81	2,83	10,05	7,22
TOTAL ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	110479,23	380411,71	269932,48	244,33	27,72	91,73	64,01
DEP. ACUM. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		-189195,57	-189195,57		0,00	-45,62	-45,62
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		265065,64	265065,64		0,00	63,92	63,92
ACTIVOS DIFERIDOS					0,00	0,00	0,00
ADECUACIONES LOCALES	5245,33	0,00	-5245,33	-100,00	1,32	0,00	-1,32
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	5245,33	0,00	-5245,33	-100,00	1,32	0,00	-1,32
OTROS ACTIVOS NO DEPRECIABLES	310479,23	27297,07	-283182,16		77,89	6,58	-71,31
TOTAL ACTIVOS	398593,24	414706,43	16113,19	4,04	100,00	100,00	0,00

PASIVO								0,00
PASIVOS CORRIENTES								0,00
OBLIGACIONES COMERCIALES	29813,14	36254,41	6441,27	21,61	25,02	17,15		-7,87
IMPUESTOS POR PAGAR	5681,97	5773,99	92,02	1,62	4,77	2,73		-2,04
ACREEDORES VARIOS	49323,24	31604,73	-17718,51	-35,92	41,40	14,95		-26,45
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	84818,35	73633,13	-11185,22	-13,19	71,19	34,83		-36,36
IESS POR PAGAR	4287,55	4638,12	350,57	8,18	3,60	2,19		-1,40
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	1672,27	1100,20	-572,07	-34,21	1,40	0,52		-0,88
OBLIGACIONES POR PAGAR EMPLEADOS	-375,97		375,97	-100,00	-0,32	0,00		0,32
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES Y EMPLEADOS	5583,85	5738,32	154,47	2,77	4,69	2,71		-1,97
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	90402,20	79371,45	-11030,75	-12,20	75,87	37,54		-38,33
PASIVOS A LARGO PLAZO					0,00	0,00		0,00
PRESTAMOS PRODUBANCO	28744,92	132058,43	103313,51	359,41	24,13	62,46		38,33
TOTAL OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	28744,92	132058,43	103313,51	359,41	24,13	62,46		38,33
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO	28744,92	132058,43	103313,51	359,41	24,13	62,46		38,33
TOTAL PASIVO	119147,12	211429,88	92282,76	77,45	100,00	100,00		0,00
PATRIMONIO						0,00		0,00
CAPITAL SOCIAL	233893,00	233893,00	0,00	0,00	88,13	110,62		22,49
RESERVAS	31497,35	31374,95	-122,40	-0,39	11,87	14,84		2,97
RESULTADOS ACUM. EN PRIMERA VEZ		-55601,34	-55601,34	100,00	0,00	-26,30		-26,30
TOTAL CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS	265390,35	209666,61	-55723,74	-21,00	100,00	100,00		0,00
TOTAL PATRIMONIO								0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	14055,77	-6390,06	-20445,83	-145,46				0,00
TOTAL PATRIMONIO	279446,12	203276,55	-76169,57	-27,26				0,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	398593,24	414706,43	16113,19	4,04				0,00

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

ANÁLISIS HORIZONTAL “LAVANDERÍAS CENTRALES”

1. Cuentas por cobrar fiscales

En la empresa Lavanderías centrales podemos observar que en la cuentas por cobrar fiscales ha disminuido con un valor de USD -11.449,21 lo cual equivale a decir que la empresa para el año 2012 ha logrado recuperar dichas cuentas representando de esta manera el 100% del cobro de las mismas de un año con respecto al otro.

2. Otros activos corrientes

En la empresa Lavanderías Centrales en la cuenta otros activos corrientes se puede observar que en dicha cuenta se presenta un aumento con un valor de \$22.944,00 la misma que representa un 100%, es decir que la empresa ha generado movimientos ocasionales que se encuentran a favor de la empresa.

3. Obligaciones comerciales

En la empresa Lavanderías Centrales podemos notar que en la cuenta obligaciones comerciales existe un aumento con un valor de \$ 6.441,27 la misma que representa el 21,61% y esto quiere decir que la empresa ha contraído más obligaciones con proveedores.

4. Pasivos a largo plazo

En la empresa Lavanderías Centrales en la cuenta del pasivo a largo plazo encontramos un financiamiento dentro de este concepto notamos que se contrajo una deuda por préstamos bancario con un valor de \$ 103313,51 la misma que representa un 359,41%.

ANÁLISIS VERTICAL LAVANDERÍAS CENTRALES

1. Cuenta provisión de cuentas incobrables

En la empresa Lavanderías Centrales podemos observar que en la cuenta provisión de cuentas incobrables existe una disminución del -0,06%, lo cual nos indica que la cuenta a clientes por cobrar ha ido disminuyendo.

2. Otros activos corrientes

En la empresa Lavanderías centrales en la cuenta de otros activos del año 2011 y el año 2012 ha aumentado en un 4,64% de un año con respecto al otro, este aumento en la cuenta se debe porque la empresa ha generado movimientos ocasionales que se encuentran a favor de la misma.

3. Obligaciones financieras

En la empresa Lavanderías Centrales se puede observar que en la cuenta obligaciones financieras existe un crecimiento del 38,33%, lo cual nos indica que la empresa ha recurrido a créditos con el banco, para la apertura de las nuevas sucursales en la ciudad de Latacunga, específicamente Lavandería Pronto y en el mall La Maltería.

4. Capital social

Como podemos observar en la cuenta de capital social de la empresa Lavanderías Centrales se mantiene para el año 2012, sin alteración, mientras que la cuenta Capital Social y Reservas, si se ve afectada, debido a que se adoptó NIFF por primera vez.

Tabla N°6. 9: Estado de flujo de efectivo

LAVANDERIAS CENTRALES S.A.			
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO			
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012			
Flujo del efectivo y equivalentes por actividades de operación			
RECIBIDO DE CLIENTES	40.909,00	41.274,00	447.102,19
Ventas			421.698,77
Cuentas y Dtos. Por Cobrar	39.979,66	14.576,24	25.403,42
RECIBIDO DE OTROS CLIENTES			29,03
Intereses Ganados			29,03
PAGADO A PROVEEDORES			- 147.454,81
Costo de Ventas			- 151.476,80
Depreciaciones , amortizacioens etc			10.426,64
Inventario Mercaderias	25.123,45	20.342,88	4.780,57
Proveedores	84.818,35	73.633,13	- 11.185,22
PAGADO A OTROS PROVEEDORES			- 282.893,22
Gastos Administrativos			- 77.378,61
Robos Administrativos			192,61
Depreciaciones			784,35
Gastos de Ventas			- 195.795,66
Amortizaciones			6.552,50
Depreciaciones			7.904,26
Gastos Financieros			- 2.974,31
Otros Gastos			- 2.037,56
No deducibles			- 271,59
Prepagados	11.191,87	30.906,61	- 19.714,74
Beneficios sociales	5.583,85	5.738,32	- 154,47
FLUJO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE operación			16.783,19
Fujo de Efectivo y equivalentes por actividades de inversion			
ENTRADAS			1.816,67
Utilidad en Venta de Activos Fijos			1.816,67
SALIDAS			71.969,08
Mejoramiento Activos Fijos			- 71.969,08
Flujo Neto usado por actividades de inversion			70.152,41
Flujo de efectivo y equivalentes por actividades de FINANCIAMIENTO			
ENTRADAS			103.313,51
Prestamos Produbanco	28.744,92	132.058,43	103.313,51
Flujo Neto usado por actividades de financiamiento			103.313,51
Flujo Neto usado por TRES actividades			49.944,29
Saldo al 1 enero 2012			6.573,70
Saldo al 31 Diciembre 2012			56.517,99

Fuente: Martinizing

Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

LAVANDERIAS CENTRALES S.A.

FLUJO DE CAJA Dic 2012 - abril 2013

CONCEPTOS		AÑO 2012	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13
INGRESOS						
RECAUDACIONES		408.000,00	38.080,00	38.460,80	38.845,41	38.462,07
OTROS INGRESOS		14.000,00	250,00	300,00	400,00	350
TOTAL INGRESOS		422.000,00	38.330,00	38.760,80	39.245,41	38.812,07
EGRESOS						
Intereses		8.234,21	862,21	869,26	903,10	769,4
Abono a Capital Préstamos		25.000,00	2.423,10	2.416,05	2.382,21	2515,91
Anticipos Empleados/Quincenas/Sueldos	▶	116.400,00	9.816,40	9.826,22	9.924,48	9.855,70
Otros gastos de personal(agasajos/capacit)		3.500,00	295,17	295,46	298,42	296,35
Impuesto IVA - Retenciones IVA	▶	38.883,21	3.279,15	3.282,43	3.315,25	3.292,28
Retención Fuente	▶	4.158,40	350,69	351,04	354,55	352,10
Seguros generales y administrativos	▶	4.764,88	401,84	402,24	406,26	403,45
Fondos de Reserva	▶	5.821,05	490,91	491,40	496,31	492,87
Planilla Iess		19.200,00	1.619,20	1.620,82	1.637,03	1.625,68
Compra / Pago de Suministros	▶	29.868,30	2.518,89	2.521,41	2.546,63	2.528,98
Pago de Energía Electrica	▶	13.561,16	1.143,66	1.144,80	1.156,25	1.148,24
Pago Agua Potable	▶	2.276,32	191,97	192,16	194,08	192,74
Pago de Telefono	▶	1.200,00	101,20	101,30	102,31	101,61
Arriendos	▶	47.224,13	3.982,57	3.986,55	4.026,42	3.998,51
Combustibles	▶	9.246,40	779,78	780,56	788,37	782,90
Impuestos Varios/contribuciones	▶	2.684,76	226,41	226,64	228,91	227,32
Utiles y Servicios Oficina	▶	1.800,00	151,80	151,95	153,47	152,41
Sanitarios	▶	712,15	60,06	60,12	60,72	60,30
Refrigerio Empleados	▶	731,87	61,72	61,78	62,40	61,97
Fletes y Transportes	▶	3.474,70	293,03	293,33	296,26	294,21
Mantenimiento Locales/ Muebles y Enseres	▶	5.601,00	472,35	472,82	477,55	474,24
Mantenimiento Maquinaria	▶	5.578,71	470,47	470,94	475,65	472,35
Mantenimiento Vehiculos	▶	2.620,00	220,95	221,17	223,39	221,84
Uniformes		2.500,00	210,83	211,04	213,15	211,68
Promociones y Propaganda		4.000,00	337,33	337,67	341,05	338,68
Combustibles Furgoneta	▶	2.686,20	226,54	226,76	229,03	227,44
Publicaciones y Avisos	▶	307,92	25,97	25,99	26,25	26,07
Gastos Movilización y Estadía		500,00	42,17	42,21	42,63	42,34
Honorarios Profesionales	▶	700,00	59,03	59,09	59,68	59,27
Servicios Bancarios	▶	686,00	57,85	57,91	58,49	58,08
Perdidas y Reclamos	▶	360,64	30,41	30,44	30,75	30,54
Miscelaneos	▶	1.200,00	101,20	101,30	102,31	101,61
Total Egresos		365.482,01	31.304,87	31.332,89	31.613,37	31.417,05
Flujo de Caja		56.517,99	7.025,13	7.427,91	7.632,04	7.395,02
Saldo Anterior	2.593,18	68.834,71	125.352,70	132.377,82	139.805,73	147.437,77
Nuevo saldo	2.593,18	125.352,70	132.377,82	139.805,73	147.437,77	154.832,79
Deficiencia	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Martinizing
Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

Tabla N°6. 10: Cálculo del punto de equilibrio
CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

1.- CLASIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS

#	CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	SUMA	(%)	(%ACUM.)
1	COSTO DE PROD CAMISAS		7.481,51	7.481,51	2,0%	2,0%
2	COSTO DE PROD SECO		28.409,98	28.409,98	7,5%	9,5%
3	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	191.470,16		191.470,16	50,6%	60,1%
4	ARRIENDOS	40.987,11		40.987,11	10,8%	70,9%
5	LUZ Y FUERZA ELECTRICA		11.083,77	11.083,77	2,9%	73,8%
6	AGUA POTABLE		2.423,17	2.423,17	0,6%	74,4%
7	TELEFONO	1.710,99		1.710,99	0,5%	74,9%
8	COMBUSTIBLE		7.415,20	7.415,20	2,0%	76,9%
9	UTILES E IMP DE OFICINA		2.845,35	2.845,35	0,8%	77,6%
10	SANITARIOS	395,29		395,29	0,1%	77,7%
11	UNIFORMES	2.025,62		2.025,62	0,5%	78,2%
12	REFRIGERIO DE EMPLEADOS		1.388,25	1.388,25	0,4%	78,6%
13	FLETES Y TRANSPORTES	4.305,52		4.305,52	1,1%	79,8%
14	MANTENIMIENTO DE LOCAL	7.370,61		7.370,61	1,9%	81,7%
15	VIGILANCIA PRIVADA	1.642,00		1.642,00	0,4%	82,1%
16	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA		2.561,21	2.561,21	0,7%	82,8%
17	MANTENIMIENTO DE MUEB Y ENS	1.112,12		1.112,12	0,3%	83,1%
18	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS		4.290,71	4.290,71	1,1%	83,9%
19	PROMOCIONES Y PROPAGANDA		7.845,87	7.845,87	2,1%	86,0%
20	SUMINISTRO DE COMPUTADORA		615,63	615,63	0,2%	86,2%
21	PERDIDAS Y RECLAMOS		271,00	271,00	0,1%	86,2%
22	SEGUROS GENERALES	3.103,81		3.103,81	0,8%	87,1%
23	SEGUROS INDIV.ADM	2.236,00		2.236,00	0,6%	87,7%
24	IMPUESTOS VARIOS	1.992,30		1.992,30	0,5%	88,2%
25	COMISION.TARJ.CREDITO		1.446,26	1.446,26	0,4%	88,6%
26	CONTRIBUCION SUPER COMPAÑIAS	261,36		261,36	0,1%	88,6%
27	CONTRIBUCION CAMARA DE COMERC	470,00		470,00	0,1%	88,8%
28	ATENCION MEDICA	897,95		897,95	0,2%	89,0%
29	GASTOS DE MOVILIZ Y ESTADIA	1.411,19		1.411,19	0,4%	89,4%
30	PUBLICACION Y AVISOS		153,00	153,00	0,0%	89,4%
31	OBSEQUIOS Y DONATIVOS	188,19		188,19	0,0%	89,5%
32	HONORARIOS PROFESIONALES	4.194,35		4.194,35	1,1%	90,6%
33	COMBUSTIBLE DE FURGONETA		1.834,26	1.834,26	0,5%	89,9%
34	PERDIDAS POR EMPLEADO		0,00	0,00	0,0%	89,9%
35	MISCELANIOS	2.129,72		2.129,72	0,6%	90,5%
36	LAVADO DE CUERO		130,14	130,14	0,0%	90,5%
37	VESTIDOS DE NOVIA		0,00	0,00	0,0%	90,5%
38	TINTURADOS		150,30	150,30	0,0%	90,5%
39	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	6.045,83		6.045,83	1,6%	92,1%
40	DEPRECIACIÓN EQ.MUEB Y ENS	761,50		761,50	0,2%	90,7%
41	DEPRECIACIÓN VEHICULOS	2.718,58		2.718,58	0,7%	91,5%
42	AMORTIZACIÓN GAST DE INSTALAC	3.617,57		3.617,57	1,0%	92,4%
43	DEPRECIACION EDIFICIOS	3.868,20		3.868,20	1,0%	93,4%
44	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO ELECTR	5.383,63		5.383,63	1,4%	94,9%
45	AMORTIZACIÓN GAST DE CONSTITUC	0,00		0,00	0,0%	94,9%
46	AMORTIZACIÓN SISTEMA DE CONTAB	50,04		50,04	0,0%	94,9%
47	AMORTIZACIÓN CONCESIONES	0,00		0,00	0,0%	94,9%
48	AGASAJO A EMPLEADOS	2.760,00		2.760,00	0,7%	95,6%
49	CAPACITACIÓN PERSONAL	0,00		0,00	0,0%	95,6%
50	INTERESES Y COMISIONES	2.403,38		2.403,38	0,6%	96,2%
51	SERVICIOS BANCARIOS	467,78		467,78	0,1%	96,4%
52	INTERESES Y MULTAS NO TRIB	107,88		107,88	0,0%	96,4%
53	GASTOS NO DEDUCIBLES	158,08		158,08	0,0%	96,4%
54	BAJA DE INVENTARIO SUMINISTROS		0,00	0,00	0,0%	96,4%
55	REMATE PRENDAS CLIENTE		940,35	940,35	0,2%	96,7%
56	IVA QUE SE CARGA AL GASTO		0,00	0,00	0,0%	96,7%
57	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		254,28	254,28	0,1%	96,8%
58	DEDUCIBLES SEGUROS		809,65	809,65	0,2%	97,0%
		296.246,76	82.349,89	378.596,65	100,0%	

Fuente: Martinizing
 Elaboración: SIERRA, Mauricio (2013)

2.- CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

$$PE = CF / [1-(CV/VT)] = 375.592,55 \text{ USD}$$

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO		
CF = COSTO FIJO	=	296.246,76 USD
CV = COSTO VARIABLE	=	82.349,89 USD
VT = VENTAS TOTALES	=	389.812,81 USD

3.- CALCULO DEL ÍNDICE DE ABSORCIÓN (IA)

$$IA = PE/VT = 96,4\%$$

IA = ÍNDICE DE ABSORCIÓN		
PE = PUNTO DE EQUILIBRIO	=	375.592,55
VT = VENTAS TOTALES	=	389.812,81

96,4% DEL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES FUERON DESTINADAS PARA ALCANZAR EL "Punto de Equilibrio"

4.- CALCULO DEL MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (MPU)

$$MPU = 1 - IA = 3,6\%$$

MPU = MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD
IA = ÍNDICE DE ABSORCIÓN

ESTO QUIERE DECIR QUE LA REGIÓN DE GANANCIAS DE LA GRAFICA DE PE. REPRESENTA EL 3,6 %

Lavacensa, necesita vender USD 375.592,55 para cubrir los costos de operación.

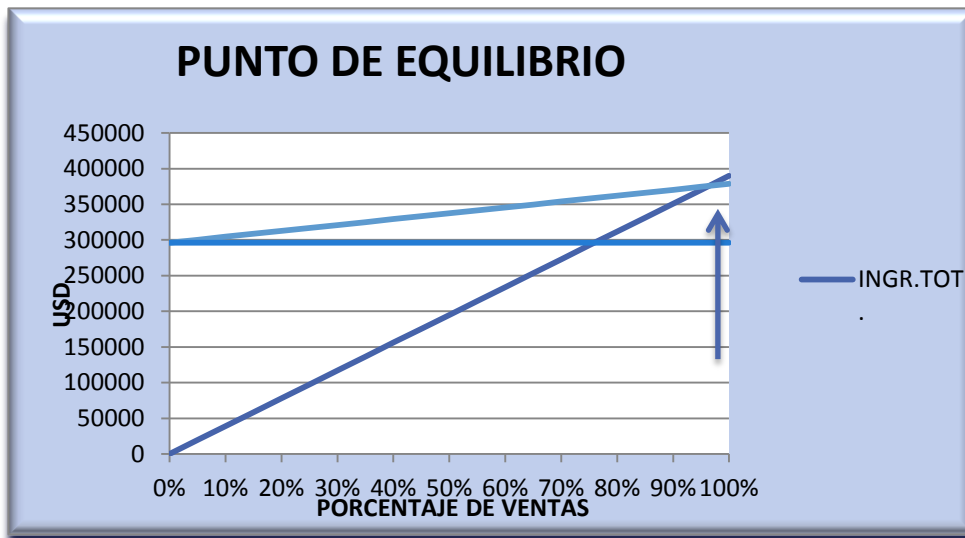


Gráfico N°6. 2: Análisis Vertical

Fuente: Encuestas

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

$$TMAR = i + f + if$$

$$TMAR = 11,21\%$$

$$VPN = -P + FNE_1(1+i)^{-1} + FNE_2(1+i)^{-2} + \dots + FNE_n(1+i)^{-n}$$

$$VAN = \$ 34.165,30$$

Análisis del VAN

Se procede a sumar los flujos netos descontados en el presente y se resta la inversión inicial es igual a confrontar las ganancias que se espera con los desembolsos necesarios de varios periodos, para generar ganancias, en términos de su valor equivalente en el momento es decir tiempo igual a cero, por consiguiente para aprobar un proyecto, las ganancias generadas deberán ser mayores que los desembolsos, lo que significa que el VAN debe ser mayor a cero en este caso es igual a \$ 34.165,30, para aceptarlo, se utiliza el TMAR o costo de capital, que es la tasa de descuento 11,21%

TASA DE INFLACIÓN

$$4,16\% = f$$

RIESGO PAÍS

$$6,77\% = i$$

$$TIR = 21,96\%$$

Análisis del TIR

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Esta herramienta financiera sirve para evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene o no realizar la inversión. En este caso el TIR es 21,96%, siendo mayor al TMAR 11,21%, por consiguiente se considera rentable al negocio en la actualidad.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO =	\$ 0,63
-----------------------------------	----------------

$$\text{PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL} = \frac{\frac{\text{INVERSIÓN INICIAL}}{\text{FLUJOS NETOS DE EFECTIVO}}}{\text{No. de Años del Proyecto}}$$

PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL =	2,36
	4,3538 MESES
	131 DÍAS

PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL =	2 AÑOS 4 MESES Y 131 DÍAS
---	----------------------------------

BENEFICIO COSTO

Para este cálculo nos valemos de los flujos descontados a la inversión, en donde se relacionan los flujos netos de caja actualizados con la inversión inicial.

La relación beneficio costo de Lavanderías Centrales es de 0,63 USD, lo que significa que por cada dólar invertido la empresa genera 0,37 centavos de beneficio.

6.7.3.3 Indicadores financieros

Análisis Financiero tomando los datos del Estado de situación financiera y del Estado de pérdidas y ganancias al 31 de Diciembre del 2012

INDICADORES DE LIQUIDEZ

* RELACIÓN CORRIENTE O DE LIQUIDEZ

$$\text{Relación Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Relación Corriente} = \frac{122.343,72}{79.371,45}$$

$$\text{Relación Corriente} = 1,54$$

INTERPRETACIÓN

Nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,54 de respaldo en el activo corriente para el año 2012.

Como se observa, este dato es muy interesante para determinar la capacidad de pago que se tiene. Podemos notar que las LAVANDERÍAS CENTRALES no cuentan con la suficiente liquidez o mayor solvencia y capacidad de pago, lo cual tendrá problemas para pagar sus deudas, debido al exceso de gasto sin contar con financiamiento .

* CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

$$\text{Capital de trabajo} = 122.343,72 - 79.371,45$$

$$\text{Capital de trabajo} = 79.371,45$$

INTERPRETACIÓN

Nos muestra que el margen de recursos que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo es de USD 79.371,45 en el año 2012.

Este resultado significa que sus activos corrientes de LAVANDERÍAS CENTRALES son superiores a sus pasivos corrientes, por lo tanto la empresa tiene liquidez para seguir generando productividad y mantener su permanencia dentro del mercado de Lavanderías y Tintorerías no corre riesgo de sufrir de

iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes alcancen a ser cubiertos por los activos corrientes, o por el flujo de caja generado por los mismos.

PRUEBA ÁCIDA

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{122.343,72 - 20.342,88}{79.371,45}$$

$$\text{Prueba ácida} = 1,29$$

INTERPRETACIÓN

Nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$1,29 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a realización de los inventarios.

Es decir que la empresa LAS LAVANDERÍAS CENTRALES estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

*** NIVEL DE DEPENDENCIA DE INVENTARIOS**

Nivel Depe. de Inven.

$$= \frac{\text{Pasivos Corr.} - (\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Cartera} + \text{Valores realizados})}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Nivel Depe. de Inven} = \frac{79.371,45 - (55.516,99 + 15.933,80)}{25.123,45}$$

$$\text{Nivel Depe. de Inven} = 0,28$$

INTERPRETACIÓN

Con estos resultados interpretamos que por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar, la empresa las LAVADORAS CENTRALES debe realizar,

vender o convertir a efectivo, \$0,28 para el año y 2012, de sus inventarios, para así terminar de pagar sus pasivos corrientes

INDICADORES OPERACIONALES O DE ACTIVIDADES

*** Número de días cartera a mano**

$$N^{\circ} \text{ Días cartera a mano} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} * 360}{\text{Ventas netas}}$$

$$N^{\circ} \text{ Días cartera a mano} = \frac{14.576,24 * 360}{421.698,77}$$

$$N^{\circ} \text{ Días cartera a mano} = 12,44 \text{ días}$$

INTERPRETACIÓN

Nos permite concluir que la empresa LAVANDERÍAS CENTRALES demora 12 días en recuperar la cartera, en el año 2012. Es decir que es el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de los pedidos.

ROTACIÓN DE CARTERA

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{N^{\circ} \text{ de días cartera a mano}}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{360}{12}$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 30$$

INTERPRETACIÓN

Para la empresa las LAVANDERÍAS CENTRALES, la conversión de la cartera a efectivo fue de 30 veces, o sea que los \$ 25403,42 los convirtió a efectivo en 30 veces en el año 2012.

SOLVENCIA

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{211.429,88}{414.706,43}$$

$$\text{Endeudamiento del activo} = 51\%$$

INTERPRETACIÓN

Este índice nos permite determinar el nivel de autonomía Financiera, el resultado obtenido es de 51% un índice bajo lo que representa que Lavanderías Centrales tiene un elevado de independencia frente a sus acreedores.

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{15.039,67}{417.099,71} * \frac{417.099,71}{426.494,77}$$

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = -0,02$$

INTERPRETACIÓN

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma como hayan sido financiado ya sea con deuda o patrimonio, es decir que Lavanderías Centrales no tiene capacidad ya que tiene un -0,02.

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{211.429,88}{209.666,61}$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 1,01$$

INTERPRETACIÓN

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa el resultado obtenido es de 1,01 o 101% que representa que los propietarios de Lavanderías Centrales no son los que financian mayormente la empresa ya que esta obtiene recursos a través de un apalancamiento.

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{209.666,61}{380.411,71}$$

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = 0,55$$

INTERPRETACIÓN

El coeficiente resultante de esta relación nos indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene del patrimonio por cada unidad en activos fijos que es de 0,55 lo que nos demuestra que por cada dólar de activo fijo que tiene Lavanderías Centrales 0,55 pudo haber sido financiado con el patrimonio de la misma.

APALANCAMIENTO

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{414.706,43}{209.666,61}$$

$$\text{Apalancamiento} = 1,98$$

INTERPRETACIÓN

Este indicador determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos terceros, es decir que por cada 1,98 unidades monetarias del activo fueron conseguidas por cada una unidad monetaria del patrimonio de Lavanderías Centrales.

MARGEN BRUTO

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto} = \frac{421.698,77 - 151.476,80}{421.698,77}$$

$$\text{Margen Bruto} = 0.64$$

INTERPRETACIÓN

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. Es decir que la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas es de 0.64.

MARGEN OPERACIONAL

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{-2952,29}{421.698,77}$$

$$\text{Margen Operacional} = -0,0007$$

INTERPRETACIÓN

Este índice permite conocer si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo independientemente de la forma como haya sido financiado.

RENTABILIDAD NETA DE LAS VENTAS

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = \frac{-6.390,06}{421.698,77}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = -0,015$$

INTERPRETACIÓN

Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta es decir que la empresa tiene una pérdida de 0,015 unidades monetarias por cada unidad monetaria de ventas de Lavanderías Centrales.

RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = \frac{-2.952,29}{209.666,61}$$

$$\text{Rentabilidad Neta de las Ventas} = -0,014$$

INTERPRETACIÓN

La rentabilidad operacional de patrimonio permite identificar la rentabilidad, que les ofrece a los socios accionistas el capital que han invertido en la empresa sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de

trabajadores. Es decir que les ofrece a los socios accionistas una pérdida de 0,014 unidades monetarias por cada unidad monetaria de utilidad operacional.

$$\text{Márgen de Utilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Ingreso Neto disp para los acc comu}}{\text{Ventas}}$$

$$-6.390/421.698,77$$

$$\text{Márgen de Utilidad sobre Ventas} = -1,5 \%$$

$$\text{Generación Básica de Utilidades} = \frac{\text{Utilidades antes de intereses e imp}}{\text{Activos Totales}}$$

$$-2.952/414.706,43$$

$$\text{Generación Básica de Utilidades} = -0,7 \%$$

$$\text{Rendimientos sobre Activos ROA} = \frac{\text{Ingreso neto disp para los acc com}}{\text{Activos Totales}}$$

$$-6.390,06/414.706,43$$

$$\text{Rendimientos sobre Activos ROA} = -1,5\%$$

Rendimiento sobre el cap cont común ROE

$$= \frac{\text{Ingreso neto disp para los acc com}}{\text{Capital contable común}}$$

$$-6.390,06/203.276,55$$

$$\text{Rendimiento sobre el cap cont común ROE} = -3,1 \%$$

Estos índices resultan negativos, debido a que durante el periodo contable 2012, no ha generado utilidad.

6.7.4 Estrategias de Marketing.

La clave fundamental de la estrategia de marketing, se centra en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Ambato es una ciudad que se ha caracterizado por tener el servicio de reparaciones en la persona del sastre, por consiguiente sería un mercado al que se puede atacar, aprovechando las instalaciones que posee Martinizing en la ciudad de Ambato, además se debe pensar en mejorar la productividad del vehículo de servicio a domicilio, el mismo que llega debe llegar a sitios en donde no existen puntos de venta, y que no invadan a los existentes, debido que restaría clientes a los mismos, las estrategias salen de la matriz FODA (marketing estratégico) y del marketing operacional (mix).

6.7.4.1 Objetivos de marketing

Las empresas de tintorería en estos últimos años, se han visto en la necesidad de utilizar el marketing como herramienta administrativa para poder defenderse de la agresiva competencia, y así poder incrementar su volumen de trabajo, mejorando sus niveles de rentabilidad.

Lavanderías Centrales debe proyectarse a cumplir con los objetivos de marketing que se menciona a continuación:

- Incrementar el crecimiento trimestral, aumentando el volumen de ventas, aumentando la ventaja competitiva frente a sus principales competidores, especialmente en las ciudades de Riobamba y Latacunga (lavandería Pronto).
- Tratar de poner atención en el Branding, ya que actualmente otras marcas están posicionándose en el mercado.
- Aumentar la participación en el mercado y buscar satisfacer las necesidades de los clientes que actualmente tiene la empresa.
- Incentivar en los hábitos de consumo de los clientes, ofreciendo servicios de calidad y mejorando los tiempos de entrega de las prendas.

- Ingresar a nuevos nichos de mercado utilizando estrategias de marketing, especialmente las competitivas.

6.7.4.2 Objetivos financieros

- Aumentar el margen de utilidad de la empresa en 5% anual, aumentando el volumen de ventas, y reduciendo gastos innecesarios, para de esta manera fortalecer los rangos de productividad
- Mejorar los índice de liquidez, y solvencia, poniendo énfasis en la cadena de valor
- Cumplir con las expectativas de los accionistas, fortaleciendo el valor de la acciones en el mercado.

6.7.4.3 Mercados meta

Con una población económicamente activa de 117.318 habitantes (50,72% hombres y 49,28% mujeres),y un target de mercado de 18.701 habitantes en la ciudad de Ambato, Lavanderías Centrales, tiene la capacidad de aumentar el market share (cuota de mercado), ya que en la actualidad está restando clientes a la empresa la competencia, la empresa se encuentra en la etapa de madurez, por la tanto hay que rediseñar las estrategias, debido a que se agotan con el tiempo y los factores incontrolables, hacen que la organización se adapta a los cambios que ofrece el entorno, además es importante manifestar que las ciudades de Riobamba y Latacunga deben tomar un repunte en las ventas, por eso es importante la planificación Financiera que nos permite analizar la situación financiera de organización, y por lo tanto la organización debe atacar el mercado utilizando diversas estrategias , especialmente de diferenciación, ya que los precios son más altos que los que tiene la competencia se debe realizar promociones , hasta llegar a la satisfacción de los clientes, para que su momento de la verdad (grado de satisfacción o insatisfacción) , el mercado que se quiere atacar es el siguiente:

Preservación de vestidos de novia, debido a que la empresa cuenta con el apoyo de la franquicia (Association of wedding gown specialist)

Lavado de alfombras, ya que este sector, puede aportar un nivel significativo en el volumen de ventas Con tecnología de aire celular Von Schrader: Extracción por células de aire que limpian profunda y completamente en un solo paso, tecnología que actualmente tienen en la ciudad de Quito.

Esta tecnología utiliza miles de pequeñas células que tienen el 90% de aire y sólo el 10% de humedad, lo que impide el exceso de humedad en la limpieza.

Sastre (reparación Total de Prendas), vestidos de novia (Lavado y restauración), Chompas de cuero (Lavado y restauración), lavado de muebles y alfombras, este nicho de mercado de clientes que utilizan este servicio no está cubierto, en la ciudad de Ambato, debido al desconocimiento y la falta de publicidad para dar a conocerlo.

El servicio está destinado hacia el segmento social alto y medio alto, el cual en la actualidad ocupa el 62% de la lavandería, por consiguiente con una adecuada utilización de estrategias de marketing y reajustando el plan de marketing estratégico que tiene la organización.

6.7.4.4 Posicionamiento

Martinizing se posiciona como la primera lavandería en preferencia de uso en la ciudad de Ambato, por consiguiente a continuación se detalla varias características de la organización:

- Grupo objetivo primario: Hombres y mujeres de 25 años en adelante NSE medio, medio alto y alto
- Marco competitivo: Industria de lavado y conservación de prendas
- Punto clave: Martinizing es la empresa número 1 en la industria que ofrece de diferenciación la red más amplia de puntos de servicio con la mejor calidad, la mejor atención, al menor tiempo posible, cuidando,

protegiendo y manteniendo la calidad, durabilidad y los colores de sus prendas con la mejor tecnología

- Beneficios: Martinizing brinda calidad en el servicio, protección de las prendas, facilidad al cliente a través de la red más amplia de locales ubicados en toda la ciudad, comodidad, economía, tiempo oportuno de entrega y *tranquilidad*
- Razones porqué: Mejor infraestructura, alta tecnología en sus maquinarias, calidad en el lavado y planchado de las prendas, servicio personalizado, expertos asesores en lavado, tiempo oportuno de entrega, confianza, comodidad y responsabilidad. Con *Pasión por la limpieza*.

6.7.4.5 Mezcla de marketing

La mezcla de marketing de Lavanderías Centrales está formada por los siguientes enfoques de producto, precio, plaza y promoción.

PRODUCTO

El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el Marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

- Implementar el lavado con solvente ecológico (Hidrocarbano), el mismo que tiene como propiedad que no es tóxico, como el PERC, esto ayudaría a que el nivel de Evocación (elección de varias marcas) se direcciona a Martinizing exclusivamente.

PRECIO

El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad.

- Se tratará de mantener los precios acorde a la competencia o average price (precio promedio de mercado), además se incrementarán los precios, luego de haber hecho el correspondiente análisis de costos, justificando el aumento siempre y cuando los costos de producción aumenten o a su vez se tomara en consideración la tasa inflacionaria. Sin embargo se puede reducir un porcentaje adecuado (30%); considerando fechas especiales como: San Martinizing, día del amor y la amistad, día de la madre; etc.)

PLAZA (Distribución)

La plaza o distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

- Entrar en todos los segmentos de mercado
- Ubicar locales cerca de una farmacia o panadería.
- Mejorar la distribución en las ciudades de Latacunga y Riobamba, con la apertura de nuevos puntos de venta.
- Poner mayor atención en el servicio a Domicilio, con la adquisición de una nueva unidad.

PROMOCIÓN

Se emplearán diferentes métodos, para cumplir con los objetivos.

A continuación se detalla una de las estrategias a utilizar:

Consiste en incentivar las ventas a través de tres tipos de promociones: premios, reembolsos, descuentos los cuales deben de ser entregados al cliente de inmediato, se debe manifestar que las promociones están direccionadas directamente desde la ciudad de Quito, pero es importante indicar que se debe realizarlas mismas en base al mercado objetivo que posee la ciudad de Ambato, como es el caso de lavar varias prendas y ofrecer un adicional, pueden ser artículos más pequeños como corbatas , camisas y poner énfasis en el lavado de ropa de uso diario.

6.7.4.6 Estrategias y aplicación del mix

El principal objetivo de Lavanderías Centrales es incrementar la liquidez de organización, la misma que ayudará a mejorar la productividad, aumentar la participación en el mercado, debido al adecuado diseño de estrategias, que le permitirán ganar competitividad en el mercado y paralelamente la rentabilidad de organización tendrá un crecimiento sostenido, alineándose a los objetivos de la organización; a continuación se enunciará varios enfoques estratégicos:

ENFOQUES ESTRATÉGICOS

▪ ENFOQUE ESTRATÉGICO PERSPECTIVA DE MERCADO

Se fundamenta básicamente en el lanzamiento de nuevos *productos*:

- ✓ Lavado de almohadas
- ✓ Lavado de alfombras y muebles
- ✓ Lavado de prendas con solvente ecológico
- ✓ Ropa de uso diario
- ✓ Servicio de lavado para ropa de niño
- ✓ Lavado de tapicería

1.- ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CRECIMIENTO (Precio)

1. Expansión por penetración de mercado:

Esta estrategia consiste en incrementar la participación de Lavanderías Centrales en el mercado de lavandería y tintorería. Se puede llevar a cabo induciendo a que los clientes actuales utilicen con mayor frecuencia el servicio de lavado, planchado y sus derivados, debido a la utilización de solvente ecológico (hipo alergénico), biodegradables y sin contaminantes el mismo que asegura la salud del cliente.

2. Expansión por desarrollo de mercado

Estrategia que se debe seguir cuando una empresa cuenta con producto que quiere vender a un mercado en el que antes no había competido.

Fortalecer la marca Pronto, la misma que está enfocada al servicio de lavado en agua, esto permite que la empresa sea competitiva en el nivel socioeconómico medio – bajo, el mismo que no es atacada en la actualidad.

3. Diversificación

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Se puede diversificar los servicios, ofreciendo lavado al vacío, tratamiento bactericida, limpieza al seco de autos, a través de un local exclusivamente para este servicio.

2.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



Gráfico N°6. 3: Cadena de valor

Fuente: PORTER, Ventaja competitiva (2007)

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

MACRO PROCESO DE APOYO

Se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal

- Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.
- Desarrolla programas de abastecimiento para contar con los suficientes implementos para ofrecer un buen servicio superando así las capacidades de los competidores.

- Continúa revisión y mejora de los procesos de mantenimiento de maquinarias y equipos, que generan valor agregado para nuestros clientes.
- Desarrolla nuevos sistemas de atención al cliente, los mismos que permiten mejorar la calidad del servicio prestado por la empresa Martinizing, tal como lo ha empezado a demostrar su nuevo sistema de punto de venta.
- Capacita al personal de atención al público es fundamental para fortalecer la imagen de calidad y servicio de la empresa.
- La publicidad ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de Martinizing. El eslogan «Una hora Martinizing» ha logrado posicionar a la compañía como una empresa innovadora, ágil, eficiente y de calidad. Martinizing mantiene un programa de promociones anuales con la intención de transmitir valores, como amistad, cordialidad y frescura, que permitan fortalecer los lazos emocionales con los clientes. Esto ha permitido que todas las actividades de mercadotecnia tengan un objetivo claro y que cada proceso desarrollado en la empresa genere valor integral de marca. Promociones como ‘Viernes de ternos’, ‘Miércoles de hogar’ y ‘El día Martinizing’, entre otras, han fortalecido el posicionamiento de empresa. Además cabe destacar que Martinizing cuenta con una gran variedad de servicios de alta calidad enfocados en las necesidades de conservación de prendas de todo tipo. Este portafolio óptimo de servicios otorga valores agregados y diferenciados al mercado.
- Estructura los presupuestos anuales con la participación de un mayor número de integrantes de la empresa, además cuenta con un sistema contable automatizado denominado COMPERS, el cual es utilizado por el área de Recursos Humanos, la misma que proporcionó el reporte de entorno laboral
- Alineación de todo el personal de la empresa, de forma que el apoyo a los objetivos y metas de cada área de la organización sea total por cada miembro de la organización. Impulsar el desarrollo de una cultura organizacional a través de la difusión de principios y valores corporativos.

MACRO PROCESO PRINCIPAL

- Cuenta con una persona adecuada la cual se encarga de establecer un estándar de revisión de prendas que permita verificar y registrar adecuadamente las diferentes anomalías de las prendas.
- dedicada a la satisfacción de las necesidades de sus clientes en lo referente a servicios de limpieza, conservación y reparación de prendas, para lo cual se ampara en una gran infraestructura, equipo de punta y sobre todo un gran equipo humano. Especializada en servicios de limpieza de diferentes prendas, lavadas tanto en procesos de seco como en agua.
- Entrega a tiempo, garantía, seriedad, tecnología y accesibilidad para sus servicios. El proceso, que tradicionalmente tomaba cerca de tres días, fue reducido a 60 minutos. Ahora se implementó el Servicio a domicilio: Sin salir de casa, solamente con llamar al 1-700-MARTIN, Martinizing visita a sus clientes con todos sus productos y servicios.
- Valor fundamental de Martinizing es la confianza que los clientes tienen al enviar sus prendas a manos de los expertos. Esto es el resultado del compromiso construido durante 40 años de limpia trayectoria en el mercado ecuatoriano por todos quienes conforman la familia Martinizing. Basados en la calidad de sus procesos y un continuo esfuerzo en mejorar la atención a sus clientes, Martinizing se ha convertido en el referente de calidad, servicio, garantía y cuidado en el mercado de limpieza profesional de prendas.

Análisis de la industria e indicadores claves

El análisis de la industria se lo realiza en función de las fuerzas competitivas (Michael Porter) que afectan al negocio, como se lo puede observar en el siguiente gráfico.

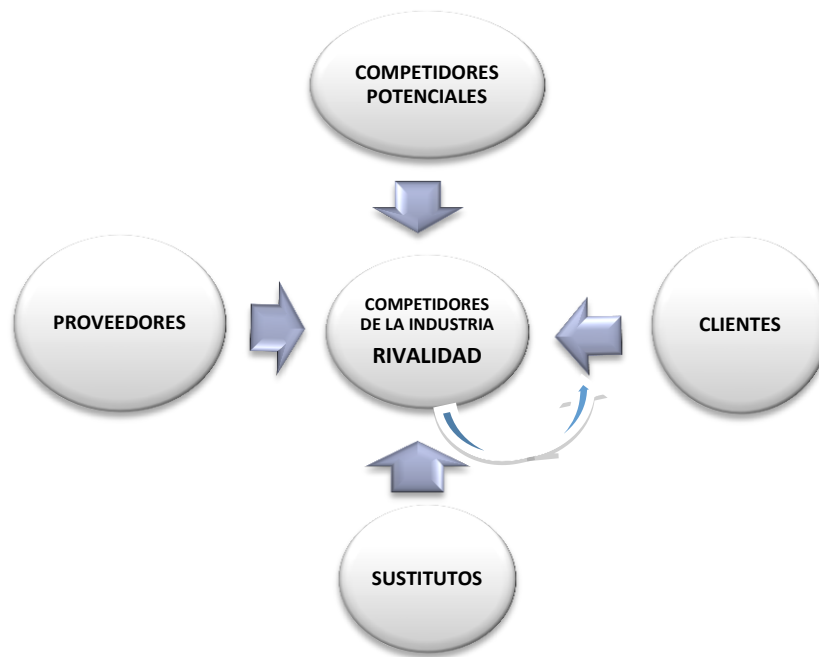


Gráfico N°6. 4: Cadena de valor

Fuente: Fuente: Kotler Philip, Keller Kevin, Dirección de Marketing, Duodécima edición 2006

Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

Se concluye que en la industria de servicio e imagen de la persona y el hogar estas son las fuerzas:

COMPETIDORES POTENCIALES:

Es la fuerza con mayor relevancia. Las estrategias que siguen una empresa tienen éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Siempre aumenta la competencia por el ingreso de nuevas empresas, en el caso de Martinizing, en tiempos anteriores no existía demasiada competencia en corto plazo, sin embargo en la actualidad hay algunas que van a la par, además hay que tomar precauciones con el crecimiento de lavanderías que procesan prendas al peso, a continuación se enumeran los competidores más importantes:

- Mágica
- Lavanderías Nacionales
- Premium
- Química Automática

BARRERAS DE ENTRADA:

- ✓ Marca
- ✓ Ubicación
- ✓ Cobertura
- ✓ Know How

SUSTITUTOS:

- Tintorerías tradicionales
- Lavanderías de barrio
- Personas particulares dedicadas a la labor doméstica

PROVEEDORES

- Lavanderías Ecuatorianas
- Hangers
- Quimelia
- Cepsa
- Chemtech
- Macgraffin
- Estación de servicio Alonso Gaviláñez e hijos
- Office América

CLIENTES

- Ejecutivos de 25 a 55 años, y amas de casa de 25 a 65 años
- Población con poder adquisitivo medio-alto.
- Personas interesadas en un buen servicio y rápida atención.

DEFENSA DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Lavanderías Centrales, debe defender su posición de líder frente a la competencia, por lo tanto debe aplicar las siguientes estrategias.

Ataque de Flancos.

- Aperturar nuevos puntos de venta especialmente en la calle Juan Benigno Vela, y lugares en dónde la competencia no atiende bien el mercado, con locales que tengan parqueadero.
- Atacar directamente al sector de Lacado en húmedo, el cual la competencia directa no atiende eficazmente.

Ataque envolvente.

Con esta maniobra Lavanderías Centrales debe conquistar la mayor parte de mercado donde la competencia, especialmente Lavanderías Mágica cuenta con una planta propia, específicamente en el sector de Izamba, aquí hay que instalar una mini planta, debido a que la competencia cuenta con más recursos que Martinizing para el proceso de prendas, y atender directamente a la Escuela de Formación de soldados.

Estrategia de descuentos.

Lavanderías Centrales, debe aplicar descuentos a sus clientes que envíen a lavar más prendas, adicionalmente en los puntos de venta que se abran deben otorgar descuentos de hasta el 30%, dependiendo del análisis financiero objeto de estudio, con esto la competencia no soportará la presión del líder.

Estrategia de reducción de costos de manufactura

Con la adquisición de nueva tecnología y negociando en grandes cantidades los insumos, amparándose de Lavanderías Ecuatorianas, se puede reducir el margen de costos de producción, por lo tanto los márgenes de rentabilidad se verían incrementados notablemente, y esto se reflejará en los Estados Financieros.

Estrategia de mejora de servicios.

Implementando esta estrategia, los parámetros de calidad en el servicio y atención al cliente, Lavanderías Centrales ganaría participación en el mercado y por consiguiente en nivel de participación del cliente se vería reducido notablemente, ya que no dudaría en utilizar los servicios de la Lavandería y por consiguiente mejoraría el índice de solvencia de la organización.

ENFOQUE ESTRATÉGICO PERSPECTIVA CLIENTE

1. Mejorar el servicio domicilio(Plaza y Promoción)

- El proceso de servicio a domicilio no está cumpliendo con las expectativas de la alta dirección, debido a que los clientes que actualmente usan este servicio son los que utilizaban los diferentes puntos de ventas, por lo tanto hay que plantear metas más agresivas respecto a este servicio, el que debe alimentarse de clientes nuevos e ingresar a mercados que no están cubiertos en la ciudad.
- Incrementar locales en varias gasolineras de mayor afluencia.
- Tratar de buscar alianzas estratégicas con varias instituciones de renombre, que gozan de un adecuado Top Of mind en el sector.

2. Fortalecer posicionamiento de la marca en la ciudad de Ambato

- Incrementar la percepción de calidad en el servicio y valor agregado de la marca
- Desarrollar un sistema de mejoramiento continuo de los procesos
- Estandarizar imagen corporativa
- Continuar con la remodelación de locales
- Implementar el cultura organizacional y las 9s dentro de la organización.
- Publicidad en internet
- Continuar con el programa de promociones semanales (Lave cuatro prendas y la quinta es gratis; edredones, camisas; etc.)
- Mejorar la logística de promociones
- Comunicación constante con nuestros clientes (Realizar post-venta)
- Dar a conocer nuestros servicios complementarios

3. Implantar departamento de servicio al cliente

- Implantar servicio 1800 Pág.ina web
- Incorporar la Pág.ina web como canal de comunicación y promoción de servicios

- Estándares de manejo de reclamos
- Disminuir el tiempo de solución de reclamos
- Establecer un programa de lealtad con el cliente; (Ofreciendo cada vez mejor calidad y amabilidad de parte de las recepcionistas)

ENFOQUE ESTRATÉGICO PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS

Desarrollar competencias profesionales y mejorar la eficiencia en procesos claves, factores que permitirán trabajar con mayor motivación por consiguiente mejorará la productividad en organización. Esto se logrará a través de un programa de capacitación al personal que labora en Lavanderías Centrales (Martinizing Ambato), y a su vez permitirá desarrollar un sistema de mejoramiento continuo en los procesos.

- ⇒ Reducir el inventario de ropa
- ⇒ Instaurar como norma el pago anticipado en clientes que no son asiduos
- ⇒ Prepago en servicios puntuales vestidos novia, felpas, edredones

Uno de los pilares fundamentales para lograr los objetivos, es la alineación y enfoque de los colaboradores de Martinizing en la ciudad de Ambato en generar un servicio completamente diferenciado, bajo lo cual se analiza los siguientes puntos:

- 1. Claridad**
- 2. Liderazgo**
- 3. Alineación**
- 4. Comunicación**

1. CLARIDAD

- Difusión al RR.HH. las medidas de control internas y externas, consecuencias e influencias de las estrategias de MKT a implementarse en la empresa

- Dar a conocer al personal, en su idioma, la importancia de su función dentro de la empresa.
- Generar la misma información, en lenguaje sencillo y para todos los estamentos de la empresa.
- Generar claridad en los roles de cada uno y sus funciones para evitar las confusiones en la transmisión de decisiones.

2. LIDERAZGO

- Generar unidad y alineación en el equipo
- Respeto y apoyo a las jerarquías de la organización
- Reglas de juego claras
- Generar el cumplimiento de compromisos
- Desarrollo de herramientas de liderazgo en todo el equipo

3. ALINEACIÓN

- Difusión de resultados y monitoreo estratégico de una manera sistémica.
- Talleres de evaluación estratégica por cada unidad productiva
- Involucrar a todos los miembros de la organización en los objetivos
- Incentivos morales y económicos
- Reconocer las mejores prácticas individuales y comunicarlas
- Sinergizar los equipos de trabajo, para generar mayor productividad.

4. COMUNICACIÓN

Mejorar el sistema de comunicación interna que toma en cuenta:

- Reuniones de staff en línea con Quito
- Sistema en línea a nivel nacional
- Mayor comunicación de parte de los mandos medios
- Informes mensuales.

MARTINIZING

MATRÍZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

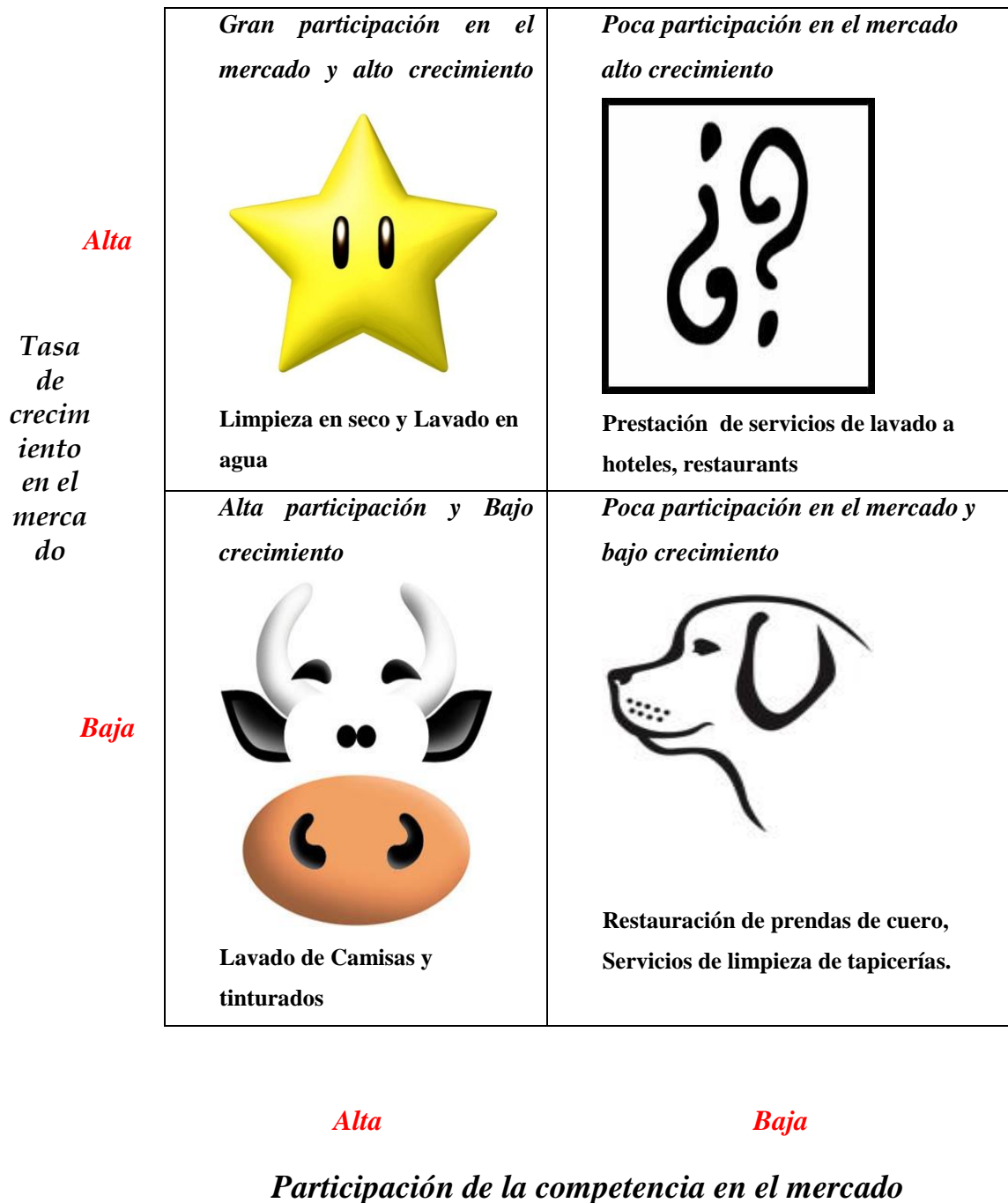
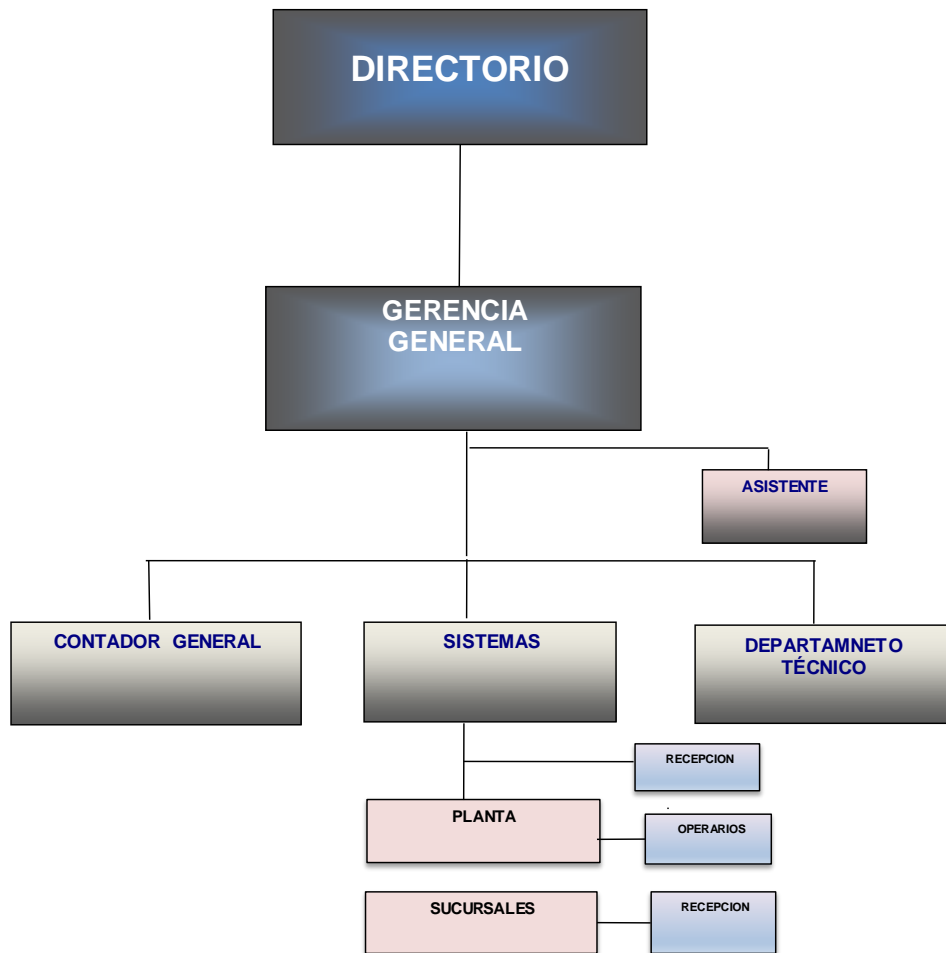


Gráfico N°6. 6: Matriz BCG
 Fuente: Martinizing
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7.4.7 Administración de la propuesta

Lavanderías Centrales se encargara de ejecutar la presente propuesta, recayendo directamente la responsabilidad en la persona del gerente general. La empresa se encuentra estructurada de siguiente manera:



NIVELES	CLAVE
1 .Nivel directivo	—
2 Nivel ejecutivo	—
Nivel operativo	┴
Nivel auxiliar	▬

Gerente General: Director del proyecto
 Asistente Gerencial: Secretaria
 Directorio: Monitoreo
 Contador: Ejecución
 Sistemas: Ejecución

Gráfico N°6. 7: Organigrama Estructural
 Fuente: Martinizing
 Elaborado por: SIERRA, Mauricio (2013)

6.7.4.8 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

La ejecución de la propuesta contempla un plan de monitoreo en el área financiera. El responsable de su efectividad será el Gerente General, y el CEO de la misma, por lo tanto debe ser flexible para cualquier tipo de cambio si así lo amerita. El presente proyecto se desarrolló en el tiempo de once meses aproximadamente lo largo de 3 meses en él se ejecutó las tareas que se indican a continuación:

1. Identificar al líder del proyecto y de los miembros del equipo encargados de implantar las recomendaciones que se proponen
2. Descripción a cerca de responsabilidades en las etapas de la propuesta
3. Programar reuniones periódicas para monitorear
4. Compromiso del plan propuesto por los participantes
5. La Implementación del mismo debe estar alineada a un programa que englobe la ejecución de actividades necesarias, su secuencia, presupuesto y la sinergia del equipo que interviene en la organización.

Tabla N°6. 11: Matriz de seguimiento y evaluación de la propuesta

MATRÍZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA					
INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	META	
Encuesta de Ambiente Organizacional	Elaborar la Encuesta	19 al 22 de marzo del 2013	Equipo	Encuesta elaborada y aprobada	
	Difusión y Ejecución de Encuesta	26 al 29 de Marzo del 2013	Equipo	Cobertura toda la empresa	
	Procesar la informacion	02 al 05 de Abril del 2013	Equipo	Encuesta Procesada	
	Analisis y presentacion de Resultados al equipo gerencial	9 al 12 de Abril	Equipo	Presentación de indicadores de ambiente organizacional	
	Comunicación de resultados a los ejecutivos	15 al 17 de Abril	Patricio Zaldaña	100% de personal comunicado	
	Definicion del Plan Financiero según resultados	17 al 20 de Septiembre	Patricio Zaldaña	Establecer metas de acción	
	Seguimiento de cumplimiento de Planes	Todo el año	Patricio Zaldaña	% de avance en cumplimiento	
Estructurar el Plan Financiero y Estrategíasde MKT	Difucion en equipo del Plan Financiero 2013	25 al 29 de Octubre	Patricio Zaldaña	Comunicar a toda la Cia	
	Aclarar los roles de cada uno para logra alinear-redefinicion y los responsables de los objetivos	7 al 11 de Noviembre	Equipo Gerencial	100% de roles aclarados	
	Reuniones mensuales de seguimiento de avances de resultados	Todo el año	Equipo Gerencial	Cumplimiento de cronogramas de reuniones	
	Desarrollar canales de comunicación empática	Hasta Diciembre	RRHH y Equipo Gerencial	4 canales	
	Seguimiento del Plan Financiero	Todo el año	Patricio Zaldaña	Cumplimiento de cronogramas de reuniones	
Definición de Plan de Incentivos y Reconocimiento	Crear el plan y presupuestos de incentivos	10 de Diciembre	RRHH y Equipo Gerencial	Arrancar el 1 de Febrero	
	Comunicación de Plan Financiero y Estratégias	12 al 15 de Diciembre	Equipo Gerencial	% de motivación del personal	
	Definir un Plan de reconocimiento	17 al 20 de Diciembre	Equipo Gerencial	Elevar la motivación del Personal e incrementar los resultados	

BIBLIOGRAFÍA

- BLOCK, Stanley, HIRT, Geoffrey. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. (duodécima edición). México. D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Brealey, R. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- CÁRDENAS, J. (2002). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. México: Editorial Pirámide, 2ª. Ed.
- CÓRDOBA, Marcial. (2007). *Gerencia Financiera empresarial*. Bogotá D.C. Eco ediciones, 1ª.Ed.
- CRUZ, S., VILLARREAL, J. & ROSILLO J. (ISBN: 958-33-4218-1). Colombia. : Thompson Editores
- DOUGLAS, Emery. FINNERLY, Jhon (2000). *Administración Financiera Corporativa*. México D.F: Ed. Pearson
- DVOSKIN, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina
- EHRHARDT, Michael, BRIGHAM, Eugene, F. (2009) *Finanzas Corporativas*. 2 Ed. Cosegraf. México D.F.
- FERNÁNDEZ, J. C. (2007). *Herramienta para la Toma de Decisiones*. México D.F:
- GARY, A (2003). *Fundamentos del Marketing*. Sexta Edición México: Pearson education
- GITMAN, L. (2003). *Principios de Administración financiera*. México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. (cuarta edición). México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- HERRERA, L., MEDINA, A. & NARANJO, G. (2008). *Tutoría de la Investigación científica*. Quito: Diemerino Editores.
- HILL, Charles. JONES, Gareth. *Administración Estratégica*. Un enfoque integrado. Tercera edición; Editorial Mc Graw Hill; Bogotá; 1996
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*, 4 Ed. Prentice Hall Hispanoamérica, México.

- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, *Dirección de Marketing*, duodécima Ed. Pearson, México, (2006)
- LAMB, W, Charles, *Marketing* (2006). 8 edición Editorial Thomson.
- www.marketing-xxi.com
- MARTÍNEZ, J. C. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- MOODY, PÁG. (1995). *Toma de Decisiones Gerenciales*. México: Editorial Mc Graw Hill
- MUNUERA José, RODRIGUEZ Ana. (2007) *Estrategias de marketing* Edit. ESIC- Madrid.
- ORTEGA, J. (2002). *Administración Financiera*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- PÉREZ, C., Vela, S. (1993). *Principios de gestión financiera de la empresa*. Barcelona: Alianza Editorial.
- PORTER, Michael (2007) *Estrategia Competitiva*, Grupo Editorial Patria.
- PORTER, Michael (2007) *Ventaja Competitiva* , Grupo Editorial Patria
- STANTON, ET AL. (1999) *Fundamentos de Marketing* Ed. McGraw-Hill, México, 11ª ed., 170-244pp
- THOMSON, STRICKLAND (2003). *Administración Estratégica* 13 edición. Editorial Mc Graw Hill.
- VAN HORNE, James, Wachowicz, Jhon. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*, duodécima Ed. Pearson, México, (2010).
- WILL, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (2007). *Análisis de los estados financieros*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- ZAPATA, Pedro. (2005). *Contabilidad general*. Quito: Biblioteca contable ecuatoriana

ANEXOS

Anexo 1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN MARKETING
ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS QUE UTILIZAN EL SERVICIO DE
MARTINIZING

OBJETIVO: Conocer el grado de aceptación de la marca

GENERO

MASCULINO

FEMENINO

EDAD

15—25

26-35

36-40

41 o más

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente el cuestionario y escoja la respuesta de acuerdo a su criterio

1.- ¿ Utiliza los servicios de lavado profesional? (Ej: Martinizing, Mágica, La Química;etc)

1.1 SI

(En caso de contestar NO; agradecer y fin de la encuesta)

1.2 NO

2.- Indique el promedio de prendas que lava mensualmente

1-10 prendas

11-20 prendas

21 o más

3.- Señale las Lavanderías que utiliza con mayor frecuencia

3.1 Martinizing

3.4 La Química

3.7 Otras

3.2 Mágica

3.5 Lavanderías nacionales

3.3 Premium

3.6 Química nacional

4.- ¿Señale las prendas que Ud envía a lavar con mayor regularidad de acuerdo al género?

- | | | | | | |
|-------------|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 4.1 Ternos | <input type="checkbox"/> | 4.5 Pantalones | <input type="checkbox"/> | 4.9 Vestidos | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 Sacos | <input type="checkbox"/> | 4.6 Corbatas | <input type="checkbox"/> | 4.10 Otros | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 Camisas | <input type="checkbox"/> | 4.7 Abrigos | <input type="checkbox"/> | | |
| 4.4 Blusas | <input type="checkbox"/> | 4.8 Faldas | <input type="checkbox"/> | | |

5.- ¿ Indique cuántas veces utiliza el servicio de Lavanderías Centrales MARTINIZING

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 5.1 Una vez a la semana | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Dos veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 Tres o más veces a la semana | <input type="checkbox"/> |
| 5.4. Rara vez | <input type="checkbox"/> |

6.- ¿Piensa Ud. que los locales que tiene la Lavandería son accesibles a los clientes?

- | | |
|--------|--------------------------|
| 6.1 SI | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 No | <input type="checkbox"/> |

7.- Indique el grado que Ud. percibe de los servicios que ofrece la Lavandería frente a la competencia

- | | |
|-------|--------------------------|
| Mejor | <input type="checkbox"/> |
| Igual | <input type="checkbox"/> |
| Peor | <input type="checkbox"/> |

8.- De los servicios que ofrece MARTINIZING, señale los que usa con mayor frecuencia

Escoja una opción

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|------------|
| 8.1 Lavado y Planchado | <input type="checkbox"/> | |
| 8.2 Tinturado | <input type="checkbox"/> | |
| 8.3 Pegado de botones | <input type="checkbox"/> | |
| 8.4 Reparación menor de prendas | <input type="checkbox"/> | |
| 8.5 Otros | <input type="checkbox"/> | Cuál _____ |

9.- Las promociones que actualmente ofrece la compañía satisface las expectativas como cliente

9.1 Si

9.2 No

10.- Indique si el descuento que ofrece la empresa va de acuerdo al requerimiento que necesita el cliente

10.1 Totalmente

10.2 Parcialmente

11.- Indique en qué nivel la marca Martinizing se encuentra posicionada en la mente del consumidor

11.1 Alto

11.2 Medio

11.3 Bajo

12.- ¿Cómo relaciona los precios que actualmente ofrece la empresa con los que tiene la competencia?

12.1 Superior

12.2 Igual

12.3 Inferior

13.- ¿La publicidad que MARTINIZING persuade al cliente para que vuelva a ocupar los servicios?

13.1 Excelente

13.2 Bueno

13.3 Sin resultado

14.- Como cataloga el servicio a domicilio que ofrece la empresa en base a las necesidades como usuario

14.1 Excelente

14.2 Bueno

14.3 Malo

15.- ¿Califique en qué grado cree Ud. que los precios que oferta Martinizing van de acuerdo al servicio?

15.1 Alto

15.2 Medio

15.3 Bajo

Gracias por su colaboración

Anexo 2

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN MARKETING II VERSIÓN

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LAVANDERÍAS CENTRALES, CONTADOR Y AUDITOR INTERNO

OBJETIVO:

- Conocer la posición financiera de la empresa Lavanderías Centrales S.A.

1.- Identifique la importancia de aplicar un modelo de planificación financiera en Lavanderías Centrales Martinizing en la ciudad de Ambato

.....
.....
.....

2.- Indique el porcentaje de crecimiento que ha tenido Martinizing Ambato en número de clientes en los tres e últimos años.

.....
.....

3.- Indique el crecimiento que ha tenido Martinizing respecto a su presupuesto financiero.

.....
.....

4.- Está Ud. satisfecho con los resultados financieros en los tres últimos años.

.....
.....

5.- Los índices financieros arrojados por la empresa son satisfactorios el buen manejo de la misma.

.....
.....

6.- El top of mind de la marca cumple con los objetivos de la organización

.....
.....

7.- La participación en el mercado actual de la empresa va acorde con las expectativas de crecimiento de la competencia.

.....
.....

8.- ¿Las estrategias de marketing que aplica lavanderías centrales son efectivas para cumplir con los parámetros de crecimiento en volumen de ventas?

.....
.....

9.- ¿Qué otras empresas de lavandería considera como competencia directa para Martinizing en la ciudad de Ambato?

.....
.....

10.- ¿La cadena de valor que tiene lavanderías centrales genera ventaja competitiva dentro del sector?

Gracias por su colaboración

LAVANDERÍAS CENTRALES MARTINIZING AMBATO			
VARIABLE DEPENDIENTE			
N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿ La empresa cuenta con una posición geográfica accesible para que los clientes puedan llegar con facilidad?	1	
2	¿La empresa cuenta con sucursales fuera de la ciudad de Ambato ?	1	
3	¿Implementaría más sucursales en la zona central ?	1	
4	¿ El espacio físico de la empresa es el adecuado para brindar un buen servicio al cliente?	1	
5	¿ Piensa Ud que la segmentación de mercado ayuda al marketing para el cumplimiento de objetivos?	1	
6	¿ Piensa Ud. Que los clientes que tiene la empresa en buen número son ejecutivos?	1	
7	¿ Existen otras empresas cercanas que ofrezcan el mismo servicio que puedan influir en la decisión de compra del consumidor?	1	
8	¿Piensa Ud que el target de clientes que tienen la empresa en su mayoría son jóvenes empresarios?	1	
9	¿Piensa que se deberían implementar más sucursales para incrementar la participación en el mercado ?	1	
10	¿ La empresa satisface las necesidades y deseos de sus clientes ?	1	
11	¿ Los clientes que tiene la empresa en su mayoría son personas de clase económica media - alta?	1	
12	¿ Existen clientes de diferentes grupos étnicos?	1	
13	¿ Considera Ud que los clientes de Martinizing son emprendedores?	1	
14	¿ El mercado meta de la Lavandería está enfocado a matrimonios jóvenes con altos ingresos económicos?	1	
15	¿ Cree usted que la empresa cuenta con valores institucionales?	1	
16	¿ Considera que los ingresos de los clientes benefician en el desarrollo y mejora del servicio ofrecido?	1	
17	¿ Cree que en un futuro aumentará la población que necesite de nuestro servicio?	1	
18	¿ Cree usted que las personas jóvenes pueden requerir nuestros servicios con frecuencia?	1	
19	¿ Las clases sociales tienen gran influencia en la toma de decisiones?	1	
20	¿ Cree que las mujeres tienen mayor participación en el mercado?	1	
21	¿ La edad del cliente es importante en la toma de decisiones?	1	
22	¿ Los precios son accesibles a los clientes?	1	
23	¿ Existen clientes de otros países que acuden a lavanderías Martinizing?	1	
24	¿ La empresa dispone de protocolos de atención al cliente?	1	
25	¿ La empresa promueve la participación activa de los usuarios en los procesos de toma de decisiones?		1
26	¿ Las personas usuarias están satisfechas con la atención recibida?	1	
27	¿ Tiene definido un sistema de gestión de sugerencias y reclamos?		1
28	¿ Se tiene actualizados los datos de los clientes?		1
29	¿ Dispone de una sistemática para evaluar de manera periódica las competencias laborales transversales y específicas de atención al cliente?		1
30	¿ Se promueve la formación y mejora de las competencias del personal que está a cargo de atención al cliente?		1
31	¿ Se dispone de un espacio seguro, vigilado para el estacionamiento de los vehículos de los clientes?		1
32	¿ Cree que se deben implementar mejores estrategias para atraer clientes?	1	
33	¿ Los horarios de atención son adecuados para que acudan los clientes?	1	
34	¿ La calidad e innovación de productos son reconocidas por los clientes?	1	
35	¿ El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?	1	
36	¿ El cliente conoce con claridad los servicios que ofrece la empresa?	1	
37	¿ El personal da una imagen de honestidad y confianza?	1	
38	¿ El servicio informa de forma clara y comprensible a los clientes?	1	
39	¿ Se presta un servicio rápido y eficiente a los clientes?	1	
40	¿ El comportamiento de compra del cliente está relacionado con el volumen de ventas de la Lavandería ?	1	
41	¿ Piensa Ud que los clientes estarían gustosos de recibir información de nuevas promociones?	1	
42	¿ Existe una base de datos con los servicios más utilizados por los clientes?		1
43	¿ El servicio cumple con los requerimientos del cliente?	1	
44	¿ La empresa cuenta con maquinaria de última tecnología?	1	
45	¿ Cuando se hace ventas en efectivo, la empresa realiza un descuento?	1	
46	¿ Se realizan estudios de mercado?		1
47	¿ Se tiene claro cuáles son los servicios que más utilizan los clientes?	1	
48	¿ Los precios son más bajos que los de la competencia?		1
49	¿ Los clientes están satisfechos con los precios que oferta la Lavandería?	1	
50	¿ La calidad del servicio, supera a la que ofrece la competencia?	1	
51	¿ Se aceptan tarjetas de crédito?	1	
52	¿ Se hacen descuentos a clientes fijos?	1	
53	¿ Cuando se realiza ventas de contado rigen descuentos?	1	
54	¿ Cuentan con personal motivado en su trabajo?		1
55	¿ Antes de iniciar las actividades, se realizó un estudio de mercado?		1
56	¿ Se realiza un análisis de ventas, comparando con los de la competencia?	1	
57	¿ Existen clientes que acuden con mayor frecuencia?	1	
58	¿ Se cuenta con personal que de mantenimiento periódico a las máquinas?	1	
59	¿ Se ha realizado un estudio de mercado últimamente ?		1
60	¿ Se tiene designado la persona encargada de realizar compras?	1	
61	¿ Cree Ud que Martinizing tiene mayor ventaja competitiva que el resto de lavanderías?	1	
62	¿ Los factores de calidad que tiene Martinizing satisface las expectativas de los stakeholders (grupos de interés)?	1	
63	¿ Cree Ud que la ventaja competitiva aumenta el volumen de ventas?	1	
64	¿ La calidad en el servicio y la cultura organizacional, proporciona ventaja competitiva?	1	
65	¿ La cadena de valor de la compañía, satisface las necesidades de los Stakeholders?	1	
66	¿ Considera que es necesario ampliar el departamento de servicios?	1	
67	¿ La atención al cliente es personalizada?	1	
68	¿ Cree que es importante implementar un modelo de cultura organizacional?	1	
69	¿ Se capacita al personal de ventas?		1
70	¿ La empresa califica la atención al cliente?		1
71	¿ Se realiza seguimiento a los clientes después de la compra?		1
72	¿ El recurso humano tiene clara la misión y visión de la empresa?		1
73	¿ Cree Ud que las ventas tienen relación con la atención ofrecida por el personal de ventas?	1	
74	¿ Los clientes insatisfechos regresan a utilizar el servicio?		1
75	¿ Piensa Ud que el personal de ventas se encuentra motivado?		1
76	¿ Se ha trabajado en grupos de referencia para aumentar los hábitos de compra?		1
		56	20
	TOTAL PREGUNTAS		76

LAVANDERÍAS CENTRALES MARTINIZING QUITO

VARIABLE DEPENDIENTE

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La empresa cuenta con una posición geográfica accesible para que los clientes puedan llegar con facilidad?	1	
2	¿La empresa cuenta con sucursales fuera de la ciudad de Quito?	1	
3	¿Implementaría más sucursales en la zona central?	1	
4	¿El espacio físico de la empresa es adecuado para brindar un buen servicio al cliente?	1	
5	¿Piensa usted que la segmentación de mercado ayuda al marketing para el cumplimiento de los objetivos?	1	
6	¿Piensa usted que los clientes que tienen la empresa en buen número son ejecutivos?	1	
7	¿Existen otras empresas cercanas que ofrecen el mismo servicio que pueden influir en la decisión de compra del consumidor?	1	
8	¿Piensa usted que el target de los clientes que tienen la empresa en su mayoría son jóvenes empresarios?	1	
9	¿Piensa usted que deberían implementar más sucursales para incrementar la participación en el mercado?	1	
10	¿La empresa satisface las necesidades y deseos de sus clientes?	1	
11	¿Los clientes que tienen la empresa en su mayoría son personas de clase económica media alta?	1	
12	¿Existen clientes de diferentes grupos étnicos?	1	
13	¿Considera usted que los clientes de Martinizing son emprendedores?	1	
14	¿El mercado meta de la Lavandería está enfocado en matrimonios jóvenes con altos ingresos económicos?	1	
15	¿Cree usted que la empresa cuenta con valores institucionales?	1	
16	¿Considera usted que los ingresos de los clientes se benefician en el desarrollo y mejora del servicio ofrecido?	1	
17	¿Cree usted que en el futuro aumentará la población que necesita de nuestro servicio?	1	
18	¿Cree usted que las personas jóvenes pueden requerir nuestros servicios con frecuencia?	1	
19	¿Las redes sociales tienen gran influencia en la toma de decisiones?	1	
20	¿Cree que las mujeres tienen mayor participación en el mercado?	1	
21	¿La edad del cliente es importante en la toma de decisiones?	1	
22	¿Los precios son accesibles a los clientes?	1	
23	¿Existen clientes de otros países que acuden a lavanderías Martinizing?	1	
24	¿La empresa dispone de protocolos de atención al cliente?	1	
25	¿La empresa promueve la participación activa de los usuarios en los procesos de toma de decisiones?		1
26	¿Las personas usuarias están satisfechas con la atención recibida?	1	
27	¿Tiene definido un sistema de gestión de sugerencias y reclamos?		1
28	¿Se tiene actualizados los datos de los clientes?		1
29	¿Dispone de una sistemática para evaluar de manera periódica las competencias laborales transversales y específicas de atención directa?		1
30	Se promueve la formación y mejora de las competencias del personal que esta a cargo de atención al cliente?		1
31	¿Se dispone de un espacio seguro, vigilado para el estacionamiento de los vehículos de los clientes?		1
32	¿Cree usted que se deben implementar mejores estrategias para atraer clientes?	1	
33	¿Los horarios de atención son adecuados para que acudan los clientes?	1	
34	¿La calidad de innovación de productos son reconocidas por los clientes?	1	
35	¿El trato del personal con los usuarios es considerado amable?	1	
36	¿El cliente conoce la variedad de servicios que ofrece la empresa?	1	
37	¿El personal muestra una imagen honesta y de confianza?	1	
38	¿El servicio informal es formal y comprensible para los clientes?	1	
39	¿Se presta un servicio rápido y eficiente a los clientes?	1	
40	¿El comportamiento de compra del cliente está relacionado con el volumen de ventas de la Lavandería?	1	
41	¿Piensa usted que los clientes estarían gustosos de recibir información de nuevas promociones?	1	
42	¿Existen en la base de datos los servicios más utilizados por los clientes?		1
43	¿El servicio cumple con los requerimientos del cliente?	1	
44	¿La empresa cuenta con maquinaria de última tecnología?	1	
45	¿Cuándo se hacen ventas en efectivo, la empresa realiza un descuento?	1	
46	¿Se realizan estudios de mercado?		1
47	¿Se tiene claro cuáles son los servicios que más utilizan los clientes?	1	
48	¿Los precios son más bajos que los de la competencia?		1
49	¿Los clientes están satisfechos con los precios que ofrece la Lavandería?	1	
50	¿La calidad del servicio supera la que ofrece la competencia?	1	
51	¿Se aceptan tarjetas de crédito?	1	
52	¿Se hacen descuentos a los clientes?	1	
53	¿Cuándo se realizan ventas en efectivo otorgan descuentos?	1	
54	¿Cuenta con personal motivado en su trabajo?		1
55	¿Antes de iniciar las actividades, se realizó un estudio de mercado?		1
56	¿Se realiza un análisis de ventas, comparando con los de la competencia?	1	
57	¿Existen clientes que acuden con mayor frecuencia?	1	
58	¿Se cuenta con personal que de mantenimiento periódico a las máquinas?	1	
59	¿Se ha realizado un estudio de mercado últimamente?		1
60	¿Se tiene designado a personal encargado de realizar compras?	1	
61	¿Cree usted que Martinizing tiene mayor ventaja competitiva que los otros lavanderías?	1	
62	¿Los factores de calidad que tiene Martinizing satisfacen las expectativas de los stakeholders/grupos de interés?	1	
63	¿Cree usted que la ventaja competitiva de la empresa es el volumen de ventas?	1	
64	¿La calidad del servicio y la cultura organizacional, proporcionan ventaja competitiva?	1	
65	¿La cadena de valor de la compañía, satisface las necesidades de los stakeholders?	1	
66	¿Considera usted necesario ampliar el departamento de servicios?	1	
67	¿La atención al cliente es personalizada?	1	
68	¿Cree usted que es importante implementar un modelo de cultura organizacional?	1	
69	¿Se capacita al personal de ventas?		1
70	¿La empresa califica la atención al cliente?		1
71	¿Se realiza seguimiento a los clientes después de la compra?	1	
72	¿El recurso humano tiene la visión y visión de la empresa?	1	
73	¿Cree usted que las ventas tienen relación con la atención ofrecida por el personal de ventas?	1	
74	¿Los clientes insatisfechos regresan a utilizar el servicio?	1	
75	¿Piensa usted que el personal de ventas es central motivado?	1	
76	¿Se ha trabajado en grupos de referencia para aumentar los hábitos de compra?		1
TOTAL PREGUNTAS		56	20
		76	