



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de Administración de Empresas

Monografías previas a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL

Autores:

Juan Manuel Martínez
Juan Fernando Vargas

Curso de Graduación

CUENCA - ECUADOR

ABRIL – SEPTIEMBRE DE 2006

DEDICATORIA

*A mis padres Hugo y Mónica y a mis hermanos
Sebastián y Nicolás.*

Juan Manuel

DEDICATORIA

Dedico este trabajo Monográfico a Dios, a mis Padres y mi Familia pues gracias a su ayuda incondicional y confianza he podido alcanzar un nuevo logro en mi vida.

Juan Fernando

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por la oportunidad que nos brindó para estudiar y terminar esta carrera, a todos nuestros amigos que siempre nos brindaron su apoyo, a la Universidad del Azuay y a todos aquellos profesores que con gran sentido de responsabilidad supieron transmitir sus conocimientos y orientarnos de la mejor manera; y finalmente agradecemos a nuestros padres por estar siempre a nuestro lado.

Muchas Gracias

Juan Manuel y Juan Fernando

Los criterios expuestos en el presente compendio de monografías que aparecen como propios de sus autores, son de su responsabilidad

septiembre de 2006

Juan Fernando Vargas
Juan Manuel Martínez

RESUMEN

Este documento presenta una relación de cuatro monografías que integran el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006. Las monografías están relacionadas con las áreas funcionales básicas correspondientes al campo profesional del administrador de empresas.

El primer trabajo corresponde al área de Recursos Humanos, enfocado a la Gestión por Competencias y su objetivo fue la creación de una unidad de competencia laboral (UCL) para un cargo de la cadena de farmacias Fybeca. Para ello se realizó un análisis funcional de la empresa, el cual permitió reestructurar los puestos de trabajo con el fin de optimizar el uso del talento humano en la empresa. Se presentó entonces un modelo de UCL para uno de los nuevos cargos.

La segunda monografía expone un plan de marketing para farmacias Fybeca, el cual fue elaborado tras un análisis del mercado en el cual se desenvuelve y que permitió diagnosticar la situación actual de la empresa para así plantear algunas propuestas al respecto que permita a la firma consolidarse como líder en su campo.

El tercer módulo presenta un plan de negocios para la implementación de equipos planetarios portátiles con el fin de proyectar documentales educativos en escuelas y colegios del país. Este plan presenta un análisis de mercado para enfocar el segmento hacia el cual nos dirigimos; así como la etapa técnica en la cual se estableció el plan operativo y por último, la etapa económica en la que determinamos en base a la rentabilidad si el proyecto debe o no llevarse a la práctica.

Finalmente, el cuarto módulo pertenece al área de la Administración Financiera, y se desarrolló un trabajo de Reingeniería Financiera para un Tecnico de la ciudad, basado en la evaluación económica de su situación actual y una proyección de los resultados que se darían con la implementación de nuevos servicios. A través del análisis del entorno e interno de la empresa, elaboramos el Balance Scorecard y en base a éste realizamos las propuestas de reestructuración.

ABSTRACT

This document presents a relation of four monographs that integrate the Work of Degree of Commercial Engineering of the Universidad del Azuay elaborated during the course of graduation in the period April - September of 2006. The monographs are related to the basic functional areas corresponding to the professional field of the administrator of companies.

The first work corresponds to the area of Human Resources, focused to the Management by Competitions and its objective was the creation of a unit of labor competition (ULC) for a position in charge of a chain of Fybeca pharmacies. For it, a functional analysis of the company was made, which allowed to reconstruct the jobs with the purpose of optimizing the use of the human talent in the company. A model of ULC for one of the new positions appeared then.

The second monograph exposes a plan of marketing for Fybeca pharmacies, which was elaborated after an analysis of the market in which it develops and that allowed to diagnose the present situation of the company thus to raise some marketing proposals that allow the company to consolidate as a leader in their field.

The third module presents a businesses plan for the implementation of equipment of portable planetariums with the purpose of projecting educative documentaries in schools and schools of the country. This plan presents the market analysis to focus the segment towards which we are going towards; the technical stage in which the operative plan settled down and finally, the economic stage in which we determined on a yield basis if the project should or should not take into practice.

Finally, the fourth module belongs to the area of the Financial Administration, and a Financial re-structure was elaborated for city's Technicenter, based on the economic evaluation of its present situation and a projection of the results that would occur with the implementation of new services. Through the internal and surroundings analysis of the company, we elaborated the Scorecard Balance and on its basis we made the reconstruction proposals.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de Administración de Empresas

**Identificación de Competencias para la cadena de
Farmacias FYBECA**

Monografía previa a la Obtención
del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

Juan Manuel Martínez
Juan Fernando Vargas

Profesor:

Ms. Cs. Juan Aranda Vergara

Tutor:

Dr. Teodoro González

CUENCA - ECUADOR
2006

INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez son más las empresas que buscan en el talento humano su principal fortaleza competitiva.

Es por ello que se gasta mayor cantidad de tiempo y recursos en encontrar a la persona cuyos conocimientos, aptitudes y habilidades sean los óptimos para el cargo.

Este nuevo enfoque, denominado “Gestión por Competencias” busca también potencializar las capacidades y aptitudes del personal que forma parte de la empresa con el fin de maximizar su aporte individual hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

El presente trabajo busca establecer un modelo de competencias requeridas para un cargo en la cadena de farmacias Fybeca, para lo cual se debe realizar una serie de estudios y análisis previos con el fin de determinar técnicamente estas condiciones y que se muestra a continuación.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un catalogo de competencias laborales necesarias para un cargo del área de farmacia en la cadena FYBECA.

Objetivos Específicos

- Creación de un mapa funcional de la empresa.
- Innovación de cargos de acuerdo a la agrupación de funciones individuales bajo el criterio de desempeño por competencias.
- Elaboración de criterios de desempeño para un cargo específico en la farmacia.

MARCO TEÓRICO

El modelo de gestión por competencias

Este enfoque persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo en tiempo y forma. Para ello, el modelo establece la norma o estándar respecto a la cual se deben comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización.

La comparación entre las capacidades de los trabajadores y la norma o estándar, dará como resultado que un determinado trabajador es competente o aún no competente para desempeñarse en su posición.¹

Producto del análisis de varios modelos y enfoques, la Fundación de Chile ha clasificado las competencias de un trabajador en cuatro niveles: Básicas, Conductuales, Técnicas y de Gestión. Entonces, se considera que un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee las competencias antes mencionadas, necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas relacionadas con una posición u ocupación laboral².

Existen tres metodologías básicas utilizadas para identificar las competencias laborales y son:

- Análisis conductista
- Análisis constructivista
- Análisis funcional

La Técnica de Análisis Funcional es una metodología que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales, y será éste el enfoque bajo el cual realizaremos nuestro estudio.

¹ Seminario de gestión de competencias dictado por el Ing. Juan Aranda Vergara en Cuenca Marzo 2006

² Tomado del web site www.fundacionchile.cl

Se inicia estableciendo, en reuniones de trabajo con especialistas de los procesos comprendidos, el propósito principal del sector, organización o funciones productivas analizadas y luego se desagregan sucesivamente las funciones y subfunciones, hasta encontrar las actividades realizables por una sola persona.

El método funcional se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferencia con el análisis ocupacional o de tareas. El producto final es un Mapa Funcional.

Cabe recalcar además, que el presente trabajo será centrado sobre las competencias técnicas, en las cuales se fundamenta la creación de las unidades de competencia laboral.

Unidades de competencia laboral

Las Unidades de Competencia Laboral (UCL) están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.³

Las UCL se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa, definiendo un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

³ Tomado de www.cinterfor.org.uy

En este sentido la UCL está en la base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación⁴.

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una UCL. De este modo el desempeño se verifica en relación con el contenido de dicha unidad, obviando eventuales elementos subjetivos. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados. (Ver modelo Anexo 1)

La certificación ocupacional se efectúa también en referencia a las UCL. De este modo el certificado le imprime un valor de posesión que lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron⁵.

⁴ y ⁵ Tomado de www.cinterfor.org.uy

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

FARMACIAS FYBECA

Descripción General de la Empresa

Fybeca es una cadena de locales a nivel nacional dedicados al área de la salud y cuidado familiar, que comercializan al por menor medicinas y productos de aseo y bazar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Pensamiento Estratégico

“Nuestro compromiso de mejoramiento continuo para ofrecerte siempre la mejor calidad en productos y servicios, son la base fundamental de nuestros ejes filosóficos presentados a continuación”⁶

Misión:

Contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad.

Visión:

Convertirnos en la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de productos de la salud y bienestar familiar.

Valores y Principios Fundamentales:

- Honradez, integridad y ética.
- Innovación y mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Afán de servir.

⁶ Tomado del Manual de Políticas y Procedimientos de Fybeca

Ámbito de Negocios

Se entiende por Medicinas a todos los medicamentos con registro sanitario que se comercializan en el país, de laboratorios farmacéuticos tanto nacionales como internacionales que tengan los permisos para comercializar sus productos, además de productos afines a esto como son suministros hospitalarios y de rehabilitación.

Mientras que por No medicinas, al área donde se encuentran productos como cuidado del bebe, pañales, shampoo, desodorantes, cuidado bucal, cremas hidratantes, jabones, tintes, protección femenina, higiénicos, maquillajes, botiquín, vitalidad, snack, comida rápida, Light, diabéticos, incluso obsequios, juguetes etc.

A diferencia que cualquier otro tipo de farmacias, Fybeca tiene la ventaja de tener la mejor infraestructura de farmacias a nivel nacional, y dentro de ella una variedad de productos, con el fin de que los clientes encuentren en Fybeca la mejor opción de compra.

Posicionamiento en el mercado

Farmacias FYBECA se ha posicionado como la empresa líder en la comercialización de productos farmacéuticos, siendo la primera cadena de farmacias en Latinoamérica que cambió el sistema tradicional de venta por mostrador, por el de autoservicio.

Por este motivo, farmacias Fybeca cuenta con gran variedad de alternativas en un solo lugar: amplio stock de medicinas, artículos para bebés, peluches, juguetes, artículos para el cuidado personal, perfumería cosméticos, accesorios de cabello, obsequios, tarjetearía, libros, artículos de temporada, snack, entre otros.

Además ofrece diversos e innovadores servicios⁷ como:

⁷ Portal Fybeca www.fybeca.com

- **Revelado fotográfico Fotoshop de Fybeca** Centro de revelado fotográfico con la mejor tecnología en el país para todos sus clientes con descuento especial con la tarjeta Vitalcard.
- **Tarjeta de Descuentos VitalCard** Tarjeta de beneficios que proporciona servicios especiales a sus socios y acceso a precio Fybeca.
- **Plan de Medicación Continua** descuento adicional o un plan acumulativo para los clientes que toman ciertos medicamentos de por vida, como son hipertensión, diabetes, osteoporosis, incontinencia, y otros.
- **Fybeca Saludable** Folletos útiles sobre las principales enfermedades que aquejan a la población con el fin de educar al cliente qué medicina deberá tomar en el caso de presentarse.
- **Vida Protegida** Seguro de desgravamen y hospitalización para tarjeta habientes Vitalcard.
- **Tu Semana Fybeca** todos los meses por una semana se da promociones especiales, cursos, charlas educativas sobre temas de actualidad sobre la salud.
- **Laboratorio clínico e inyectología** Los clientes con tarjeta Vitalcard tienen acceso al inyectología gratuita para el titular, esposa/o y los hijos menores a 18 años.
- **Servicio 24 horas** Una serie de farmacias que atienden ininterrumpidamente las 24 horas del día ubicadas estratégicamente.
- **Servicio al auto** Sin necesidad de bajar del vehículo se pueden realizar compras.
- **1800 Fybeca** mediante la cual se accede a servicio a Domicilio o información que requiera.
- **Recetario** Fybeca cuenta con un laboratorio químico para realizar productos de recetario generalmente enviado por los médicos.
- **Cajero automático** A través de convenios con los bancos, Fybeca cuenta con cajeros automáticos para facilitar esas transacciones sin tener que salir de la farmacia.

Reseña Histórica

1931 Se inaugura la primera botica, ubicada en el centro de la ciudad de Quito, a la cual se denomina Botica Quito.

1949 Se cambia de nombre a Farmacia Quito, generando con este cambio una gran innovación para la época.

1952 Se adquiere la Botica Pichincha, que fue en ese entonces la más grande de la ciudad de Quito. Posteriormente se crean las farmacias: Quito Norte, Quito Sur, Colon, Lux, Rex, España, San Blas.

1957 Se constituye la compañía “Farmacias Quito y Boticas Pichincha C.A.”.

1965 La empresa adopta el nombre de FYBECA. (Farmacias y Boticas Ecuatorianas C.A)

1985 Se crea una nueva firma llamada farmacias y comisariatos de medicinas S.A. (FARCOMED) y el nombre de Fybeca se lo comienza a utilizar como marca. También este año aparece la primera tarjeta de comisariato Fybeca.

1994 Ingresa al mercado la tarjeta corporativa de descuentos Vitalcard.

2005 Se consolida el liderazgo de Fybeca en Ecuador, logrando cobertura de 70 farmacias ubicadas estratégicamente en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Salinas, Machala, Ambato, Ibarra, Loja.

Análisis Funcional y construcción de competencias Laborales

Para la elaboración de las competencias laborales, realizaremos el análisis funcional de la empresa desde el propósito principal, pasando por las funciones clave, las funciones principales, funciones básicas y llegando finalmente a establecer las funciones individuales que son ejecutadas en cada uno de los puestos para realizar la construcción de la unidad de competencia laboral para una posición considerada por nosotros relevante.

Análisis funcional de Farmacias Fybeca

El propósito principal de Farmacias Fybeca, es la comercialización de medicinas y productos de no medicinas como: perfumería, productos de bazar y de primera necesidad de acuerdo a las exigencias de los clientes; para cumplir con este propósito, son necesarias cuatro funciones claves:

1.- Investigación de mercados y líneas de productos

Función que se basa en analizar y establecer las necesidades que requieren los clientes y en base a esto determinar líneas de productos a vender, ubicación de nuevas farmacias o nuevos servicios, realizando el estudio pertinente que decidirá el poner en marcha o no estos proyectos.

2.- Abastecimiento y almacenamiento de productos a vender

Engloba todas las funciones de logística del centro de distribución, lugar donde se almacena la mercadería para ser distribuida a cada uno de los puntos de venta después de haber sido adquirida y negociada con los respectivos proveedores.

3.- Administrar y gestionar la empresa

Referido a las actividades administrativas que la alta gerencia desempeña para establecer los procedimientos que se deben efectuar para llegar a la consecución de los objetivos de la empresa.

4.- Comercialización, proveer a los clientes los productos

Función principal de la empresa en donde se establece el vínculo con el cliente al efectuar la comercialización y atención al mismo, tratando de satisfacer sus necesidades de compra, brindando un servicio de calidad.

A continuación se muestra el levantamiento de funciones de las cuatro áreas claves de Fybeca:

Manual Funcional

Empresa: Farmacias Fybeca

Fecha: 01 de Abril de 2006



Propósito principal

Comercialización al por menor de medicinas y productos de aseo y bazar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Funciones	
1. Investigación de mercado y líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Analizar y establecer las necesidades de los clientes 1.2. Determinación de líneas de productos a vender 1.3. Ubicación de puntos de venta 1.4. Análisis de posibles proveedores 1.5. Estudio proyectos de prefactibilidad y factibilidad 1.6. Segmentación de mercado
2. Abastecimiento y almacenamiento de productos a vender	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Negociación con proveedores 2.2. Compra de los productos 2.3. Desarrollo de procesos de logística de almacenamiento 2.4. Desarrollo de procesos de distribución a puntos de venta
3. Administrar y gestionar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Planificación Estratégica 3.2. Organización y gestión de la empresa 3.3. Ejecución de los procesos a seguir 3.4. Control y monitoreo 3.5. Evaluación de resultados
4. Comercialización, proveer a los clientes los productos	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Administrar y gestionar el punto de venta farmacia <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1. Planificación mensual <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1.1. Plantear los objetivos a alcanzar 4.1.1.2. Determinar las actividades a ejecutar 4.1.2. Organizar al personal de farmacia <ul style="list-style-type: none"> 4.1.2.1. Asignación de funciones y responsabilidades 4.1.2.2. Distribución del personal de farmacia 4.1.3. Ejecución y dirección de las operaciones planteadas <ul style="list-style-type: none"> 4.1.3.1. Mantener en orden los productos 4.1.3.2. Coordinar al personal de No medicinas 4.1.3.3. Coordinar al personal de Medicinas 4.1.4. Evaluación de actividades y de personal <ul style="list-style-type: none"> 4.1.4.1. Evaluación de desempeño de personal 4.1.4.2. Generar reportes de cumplimiento 4.2. Gestión de los movimientos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1. Ingresos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1. Recepción de mercadería desde el centro de distribución <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1.1. Revisión de mercadería 4.2.1.1.2. Revisión de medicamentos psicotrópicos 4.2.1.1.3. Ingreso de facturas 4.2.1.1.4. Ajustes de diferencias de mercadería 4.2.1.1.5. Archivo de documentos 4.2.1.2. Recepción de mercadería proveedores locales <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.2.1. Revisión de mercadería 4.2.1.2.2. Ingreso de facturas compras locales 4.2.1.2.3. Archivo de documentos 4.2.2. Inventarios <ul style="list-style-type: none"> 4.2.2.1. Planificar cronograma de inventarios 4.2.2.2. Realización de inventarios de Medicinas 4.2.2.3. Realización de inventarios de No Medicinas 4.2.2.4. Archivo de documentos 4.2.3. Egresos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.3.1. Realizar transferencias entre farmacias 4.2.3.2. Devoluciones de compras locales

Manual Funcional**Empresa:** Farmacias Fybeca**Fecha:** 01 de Abril de 2006

Funciones	
4.3.	Funciones de Merchandising
4.3.1.	Planificar elementos de merchandising
4.3.2.	Categorización de líneas
4.3.3.	Elaboración de plano gramas
4.3.4.	Percheo de mercadería
4.3.5.	Limpieza de productos en percha
4.3.6.	Instalación de merchandising
4.4.	Atención al cliente
4.4.1.	Atención al cliente en Medicinas
4.4.1.1.	Recepción del cliente
4.4.1.2.	Asesoría de compra
4.4.2.	Atención al cliente en No medicinas
4.4.2.1.	Recepción del cliente
4.4.2.2.	Asesoría de compra
4.5.	Preparar Orden de pedido de medicamentos
4.5.1.	Digitar en el sistema de pedido los productos pedidos
4.5.2.	Entrega orden de pedido
4.6.	Efectuar la venta del producto
4.6.1.	Recepción del cliente
4.6.2.	Receptar la orden de pedido
4.6.3.	Venta de tarjeta de descuento
4.6.4.	Efectuar la factura
4.7.	Despacho de productos
4.7.1.	Despacho de medicamentos
4.7.2.	Despacho de productos de No medicinas
4.7.3.	Cerrar la venta

Para mayor comprensión, el mapa funcional en forma de organigrama lo podemos encontrar en los Anexos 2, 3 y 4. Cabe recalcar que dicho mapa está desagregado hasta sus funciones individuales del área que consideramos es el eje de la empresa, como es el área de farmacia donde se comercializan los productos y se proveen los servicios.

El listado de posiciones actuales según el levantamiento de funciones en Fybeca, está en el Anexo 7.

Una vez conocidos los cargos y funciones actuales, buscamos optimizar el uso del talento humano existente a través del reordenamiento en la asignación de funciones y concentrando éstas en puestos de trabajo que aporten de mejor manera y con el menor costo posible con la consecución de los objetivos de la organización, y que lo llamaremos Manual Funcional Propuesto.

Manual Funcional Propuesto

Empresa: Farmacias Fybeca

Fecha: 01 de Abril de 2006



Propósito principal

Comercialización de Medicinas, perfumería, productos de bazar y de primera necesidad de acuerdo a las exigencias de los clientes

Funciones	
1. Investigación de mercado y líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Analizar y establecer las necesidades de los clientes 1.2. Determinación de líneas de productos a vender 1.3. Ubicación de puntos de venta 1.4. Análisis de posibles proveedores 1.5. Estudio proyectos de prefactibilidad y factibilidad 1.6. Segmentación de mercado
2. Abastecimiento y almacenamiento de productos a vender	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Negociación con proveedores 2.2. Compra de los productos 2.3. Desarrollo de procesos de logística de almacenamiento 2.4. Desarrollo de procesos de distribución a puntos de venta
3. Administrar y gestionar la empresa	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Planificación Estratégica 3.2. Organización y gestión de la empresa 3.3. Ejecución de los procesos a seguir 3.4. Control y monitoreo 3.5. Evaluación de resultados
4. Comercialización, proveer a los clientes los productos	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Administrar y gestionar el punto de venta farmacia <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1. Planificación mensual <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1.1. Plantear los objetivos a alcanzar 4.1.1.2. Determinar las actividades a ejecutar 4.1.2. Organizar al personal de farmacia <ul style="list-style-type: none"> 4.1.2.1. Asignación de funciones y responsabilidades 4.1.2.2. Distribución del personal de farmacia 4.1.3. Ejecución y dirección de las operaciones planteadas <ul style="list-style-type: none"> 4.1.3.1. Mantener en orden los productos 4.1.3.2. Coordinar al personal de No medicinas 4.1.3.3. Coordinar al personal de Medicinas 4.1.4. Evaluación de actividades y de personal <ul style="list-style-type: none"> 4.1.4.1. Evaluación de desempeño de personal 4.1.4.2. Generar reportes de cumplimiento 4.2. Gestión de los movimientos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1. Ingresos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1. Recepción de mercadería desde el centro de distribución <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.1.1. Revisión de mercadería 4.2.1.1.2. Revisión de medicamentos psicotrópicos 4.2.1.1.3. Ingreso de facturas 4.2.1.1.4. Ajustes de diferencias de mercadería 4.2.1.1.5. Archivo de documentos 4.2.1.2. Recepción de mercadería proveedores locales <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1.2.1. Revisión de mercadería 4.2.1.2.2. Ingreso de facturas compras locales 4.2.1.2.3. Archivo de documentos 4.2.2. Inventarios <ul style="list-style-type: none"> 4.2.2.1. Planificar cronograma de inventarios 4.2.2.2. Realización de inventarios de Medicinas 4.2.2.3. Realización de inventarios de No Medicinas 4.2.2.4. Archivo de documentos 4.2.3. Egresos de mercadería <ul style="list-style-type: none"> 4.2.3.1. Realizar transferencias entre farmacias 4.2.3.2. Devoluciones de compras locales

Manual Funcional Propuesto

Empresa: Farmacias Fybeca

Fecha: 01 de Abril de 2006



Funciones	
4.3. Funciones de Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> 4.3.1. Planificar elementos de merchandising 4.3.2. Categorización de líneas 4.3.3. Elaboración de plano gramas 4.3.4. Percheo de mercadería 4.3.5. Limpieza de productos en percha 4.3.6. Instalación de merchandising
4.4. Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> 4.4.1. Atención al cliente en Medicinas <ul style="list-style-type: none"> 4.4.1.1. Recepción del cliente 4.4.1.2. Asesoría de compra 4.4.1.3. Receptar orden de pedido de medicamentos 4.4.1.4. Venta de tarjeta de descuento 4.4.1.5. Efectuar la factura 4.4.1.6. Despacho de medicamentos 4.4.1.7. Cerrar la venta 4.4.2. Atención al cliente en No medicinas <ul style="list-style-type: none"> 4.4.2.1. Recepción del cliente 4.4.2.2. Asesoría de compra 4.4.2.3. Venta de tarjeta de descuento 4.4.2.4. Efectuar la factura 4.4.2.5. Despacho de productos de No medicinas 4.4.2.6. Cerrar la venta

El listado de posiciones propuestas, donde tres cargos están fusionados en el asesor – cajero tanto de medicinas como de no medicinas (según sea el caso), está detallado en el Anexo 8.

De igual forma, en los Anexos 4A, 5A, 5B, 6A y 6B podemos encontrar el mapa funcional del área eje de la empresa desagregado hasta las funciones individuales propuestas por nosotros.

Luego de haber realizado el análisis de la estructura de ésta organización, hemos llegado a la conclusión de que en la actualidad, la distribución de actividades a los cargos existentes no es la óptima, pues el cliente para comprar un producto, debe pasar por tres puntos:

- **Mostrador de medicinas o asesor de compra en no medicinas (dependiendo del producto).**- en donde realiza su pedido y recibe la lista de despacho.
- **Caja.**- presenta la lista de despacho, cancela el valor de la compra y recibe la factura.
- **Mostrador de entrega de productos.**- donde presenta la factura y recibe su pedido.

Este procedimiento, además de requerir de mayor cantidad de personal, no es el mejor en cuanto a servicio al cliente, pues resulta incómodo y requiere de mayor tiempo.

La propuesta que planteamos una vez realizado el estudio, es la de unificar los cargos de:

- Mostrador de medicinas,
- Cajero y
- Mostrador de entrega de productos,

En el puesto de “**Asesor Cajero – Mostrador de medicinas**” y los de:

- Asesor de compra en no medicinas,
- Cajero y
- Mostrador de entrega de productos,

En “**Asesor – Cajero en no medicinas**”, en donde las actividades de pedido, pago y recepción, serán realizadas en un solo punto, dinamizando así el proceso de compra y optimizando el uso del talento humano.

Por último, nos centraremos en uno de los nuevos cargos propuestos, en este caso, el de **Asesor Cajero – Mostrador de Medicinas** y crearemos la unidad de competencia laboral correspondiente al puesto.

Unidad de competencia laboral

Unidad de competencia laboral: Asesor Cajero - Mostrador de Medicinas	Código: Fyb-001
---	---------------------------

Descripción General: Unidad esencial para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen la atención al cliente en el área de medicinas, recetas médicas, sugerencia de medicamentos genéricos, cobro y despacho de medicinas.

Vigencia: Hasta Diciembre de 2008

Elementos	Criterio de Desempeño
1. Recepción del cliente	1.1 Saludar al cliente de acuerdo a normas establecidas por la empresa 1.2 Atención cordial y amable según normas establecidas por la empresa 1.3 Atender con prontitud según normas establecidas por la empresa
2. Asesoría de compra	2.1 Sugerir sustitutos en caso de no haber el producto buscado 2.2 Sugerir productos complementarios 2.3 Indicar el uso de los productos 2.4 Advertir sobre posibles contraindicaciones 2.5 Señalar productos en promoción 2.6 Indicar sobre ofertas o promociones especiales
3. Ingreso de los productos pedidos	3.1 Interpretar la receta 3.2 Ingreso de médicos 3.3 Digitar la receta en el sistema
4. Venta de tarjeta de descuento	4.1 Atención cordial y amable 4.2 Conocimientos sobre beneficios de la tarjeta 4.3 Conocimientos del costo de la tarjeta 4.4 Llenar el formulario de afiliación 4.5 Técnicas de venta 4.6 Conocer el procedimiento de venta en el sistema 4.7 Elaborar la tarjeta provisional
5. Efectuar la factura	5.1 Conocimientos sobre manejo del sistema de caja 5.2 Manejo de fondo de caja 5.3 Solicitar forma de pago 5.4 Conocimientos sobre cobro de factura 5.5 Cobro de valores por la venta 5.6 Identificación de posibles falsificaciones
6. Despacho de medicamentos	6.1 Sacar los productos de las perchas de medicinas 6.2 Entrega de productos 6.3 Entrega de la factura
7. Cerrar la venta	7.1 Entregar publicidad 7.2 Promocionar los servicios de Fybeca 7.3 Despedirse y agradecer por la compra

Contexto de Competencia

El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente Contexto:

Condiciones y situaciones:

- Interpretación de recetas médicas.
- Sugerencia de medicinas genéricas o alternas.
- Recetar medicamentos OTC a partir de los síntomas del paciente.
- Conocimiento de productos médicos: campos de acción, dosis, contraindicaciones, presentaciones, etc.
- Venta de tarjetas de descuento: costos, beneficios, etc.
- Procedimientos de elaboración de factura y cobros en efectivo o crédito, con o sin tarjeta de descuento.
- Ingreso de médicos recetantes a sistemas de laboratorios.
- Identificación de billetes falsos.
- Conocimientos sobre inyectología.
- Conocimiento sobre la distribución de medicamentos en percha.

Instrumentos:

- Manejo básico de sistemas de computación
- Conocimiento del sistema operativo de Fybeca ORACLE

Herramientas:

- Vademécum (manual de medicamentos)

Elementos:

- Uniforme
- Mandil blanco

Evidencia
<p>Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:</p> <p>Experiencia: Estudios superiores en química farmacéutica o mínimo un año de experiencia en expendio de medicamentos en farmacia</p>
Evidencia Directa
<p>Observación: Realizar observaciones por lo menos en 5 ocasiones de atención y cobro al cliente, evaluando los conocimientos de farmacología y ubicación de la distribución de los productos.</p> <p>Entrevistas / Pruebas: Se realizará una entrevista semi estructurada con el candidato que cubra los aspectos de conocimiento indicados en éste documento. La entrevista puede ser realizada en oficinas o directamente en farmacia.</p> <p>Cada 6 meses se realizará una prueba de conocimiento de medicamentos o farmacología en la cual se deberá obtener un puntaje mínimo de 65/100 puntos.</p>
Evidencia indirecta
<p>Testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos, capacitaciones y planes de entrenamiento - Evaluación de desempeño - Testimonios de Jefes directos - Actividades de evaluación interna propias del área - Plan de mejoramiento, predisposición a actividades extraprogramativas del área

Lista de Conocimientos
<p>Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia. No la garantizan, pero forman parte de ella:</p> <p>Saber leer, Escribir y Calcular: Leer e interpretar manuales de medicamentos Operaciones matemáticas básicas Leer e interpretar recetas médicas</p> <p>Conocimientos sobre normas y procedimientos de: Procedimientos de la empresa relacionados con el área de caja. Procedimientos de la empresa relacionados con atención al cliente Disposiciones del reglamento interno de orden, higiene y seguridad de la empresa Instrucciones y obligaciones del plan de contingencia de la empresa (incendios, asaltos o accidentes)</p> <p>Conocimientos técnicos del proceso: Título de tercer Nivel o últimos años en Bio-Química Farmacéutica Inglés técnico Conocimientos en inyectología Manejo del Vademécum</p>

Lista de Conductas y Actitudes	
1.1	Saludar al cliente en el momento que ingresa a la farmacia, presentándose con el nombre del empleado y poniéndose a órdenes de éste.
1.2	Atención cordial y amable significa tener una actitud de servicio hacia el cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas de compra.
1.3	Atender con prontitud según normas establecidas por la empresa significa atender al cliente en un lapso no mayor a 3 minutos contados a partir de su ingreso, realizando los procedimientos con agilidad
2.1	Sugerir sustitutos en caso de no haber el producto buscado significa dar un equivalente al medicamento, respetando su compuesto químico y concentración.
2.2	Sugerir productos complementarios se refiere en ofrecer productos adicionales que mejorarían la acción del producto principal.
2.3	Indicar el uso de los productos significa dar a conocer la vía de administración y posología del medicamento.
2.4	Advertir sobre posibles contraindicaciones está referido a informar al cliente sobre interacciones con otros productos o enfermedades.
2.5	Señalar productos en promoción consiste en dar a conocer al cliente ofertas especiales de ciertas medicinas.
2.6	Indicar sobre ofertas o promociones especiales se refiere en cambio a dar a conocer el mecanismo de ciertas promociones que tienen regalos adicionales, más no descuentos en su precio.
3.1	Interpretar la receta significa entender de la receta y estar seguro de los productos x facturarse son los mismos que los que fueron recetados.
3.2	Ingreso de médicos significa ingresar al médico que prescribió una receta en el sistema de control de médicos.
3.3	Digitar en el sistema de facturación orden de pedido significa comprobar la existencia de productos que se piden y si se dispone de las cantidades o concentraciones necesarias.
4.1	Atención cordial y amable significa tener una actitud de servicio hacia el cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas de compra.
4.2	Conocimientos sobre beneficios de la tarjeta significa dar a conocer los beneficios existentes (acceso a precio Fybeca, acumular puntos por compras, afiliación a la red vital Card, día vital Card, acceso a charla "semana Fybeca", plan de medicación continuo, información "Fybeca saludable", servicio a domicilio, entre otros).
4.3	Conocimientos del costo de la tarjeta significa conocer el precio de afiliación de la tarjeta de descuentos y beneficios.
4.4	Llenar el formulario de afiliación significa llenar con agilidad y exactitud todos los datos necesarios en la solicitud de afiliación.
4.5	Técnicas de venta significa llegar al cliente con el fin de mostrarle al cliente los beneficios que podría tener la tarjeta versus el precio de manera que se efectuó la venta.
4.6	Conocer el procedimiento de venta en el sistema significa conocer los procedimientos que se deben realizar para registrar al nuevo socio en el sistema de Fybeca así como actualizar la renovación de un socio ya existente.
4.7	Elaborar la tarjeta provisional significa llenar la tarjeta provisional al cliente valido por un mes indicando el lapso de entrega de la tarjeta definitiva de plástico que tiene validez de un año.
5.1	Conocimientos sobre manejo del sistema de caja, referido al conocimiento de procedimientos para registrar la venta del producto.
5.2	Manejo de fondo de caja se refiere al correcto manejo del efectivo por parte del cajero en los cambios.
5.3	Solicitar forma de pago, en el momento de realizar el cobro para determinar el procedimiento a efectuarse para la realización de la factura.
5.4	Conocimientos sobre cobro de factura, una vez conocida la forma de pago, efectuar el proceso de cobro correspondiente, ya sea en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, canje vital puntos o mixta.
5.5	Cobro de valores por la venta, ya que de acuerdo a la forma de pago, el cajero debe realizar diferentes operaciones como son elaboración de voucher y autorización en el caso de tarjeta de crédito o cheque.
5.6	Identificación de posibles falsificaciones significa verificar la autenticidad tanto de billetes como de cheques, así como también pedir identificación personal del portador del documento de pago.
6.1	Sacar los productos de las perchas de medicinas, significa sacar de percha los productos facturados comprobando que no existan equivocaciones.
6.2	Entrega de productos, referido al empaque y entrega al cliente.
6.3	Entrega de la factura adquiriente al comprador.
7.1	Entregar publicidad, significa entrega de folletos de productos nuevos o en oferta (revista Bienestar).
7.2	Promocionar los servicios de Fybeca, es dar a conocer los beneficios que brinda a sus afiliados.
7.3	Despedirse y agradecer por la compra de manera cordial y amable.

Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de la estructura de ésta organización, hemos llegado a la conclusión de que en la actualidad, la distribución de actividades a los cargos existentes no es la óptima, pues el cliente para comprar un producto, debe pasar por tres puntos, este procedimiento, además de requerir de mayor cantidad de personal, no es el mejor en cuanto a servicio al cliente, pues resulta incómodo y requiere más tiempo.

La propuesta que planteamos unificará los tres puntos en uno solo, creando una posición múltiple que agilizará el proceso de atención cobro y dispendio de medicamentos, haciendo más satisfactoria la experiencia de compra del cliente.

ANEXOS

Anexo 1

Presentación clásica de una norma de competencia

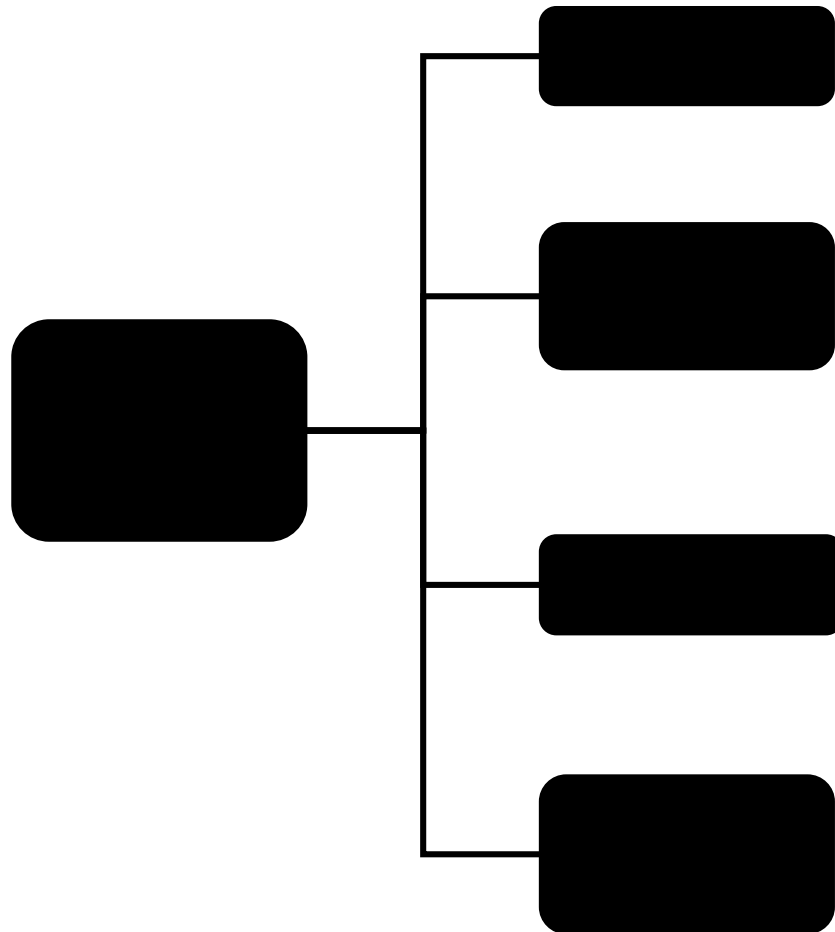
TITULO DE LA UNIDAD: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.		
TITULO DEL ELEMENTO: Lo que un trabajador es capaz de lograr		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:	
	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:	
	<table border="1"> <tr> <td>DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo</td> <td>EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia</td> </tr> </table>	DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo
DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo	EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia	
CAMPOS DE APLICACIÓN:	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION:	
Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.	
GUIA DE EVALUACION: Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.		

Cabe aclarar que, la anterior, corresponde a la presentación clásica de la UCL utilizada en experiencias como la del Reino Unido y México; variaciones de este formato se encuentran en las experiencias organizadas en instituciones de formación como INTECAP, INA y SENA. Tales variaciones conservan componentes esenciales como los elementos de desempeño y las respectivas evidencias y criterios. Las principales diferencias suelen encontrarse en temas como: dar una denominación distinta a los elementos de competencia (realizaciones profesionales, logros, etc.), describir más a fondo las evidencias de conocimiento requerido con el fin de facilitar el desarrollo de programas de formación por competencias, detallar las herramientas y equipos utilizados con el fin de dar la pauta para la dotación de los talleres de formación.⁸

⁸ www.cinterfor.org.uy

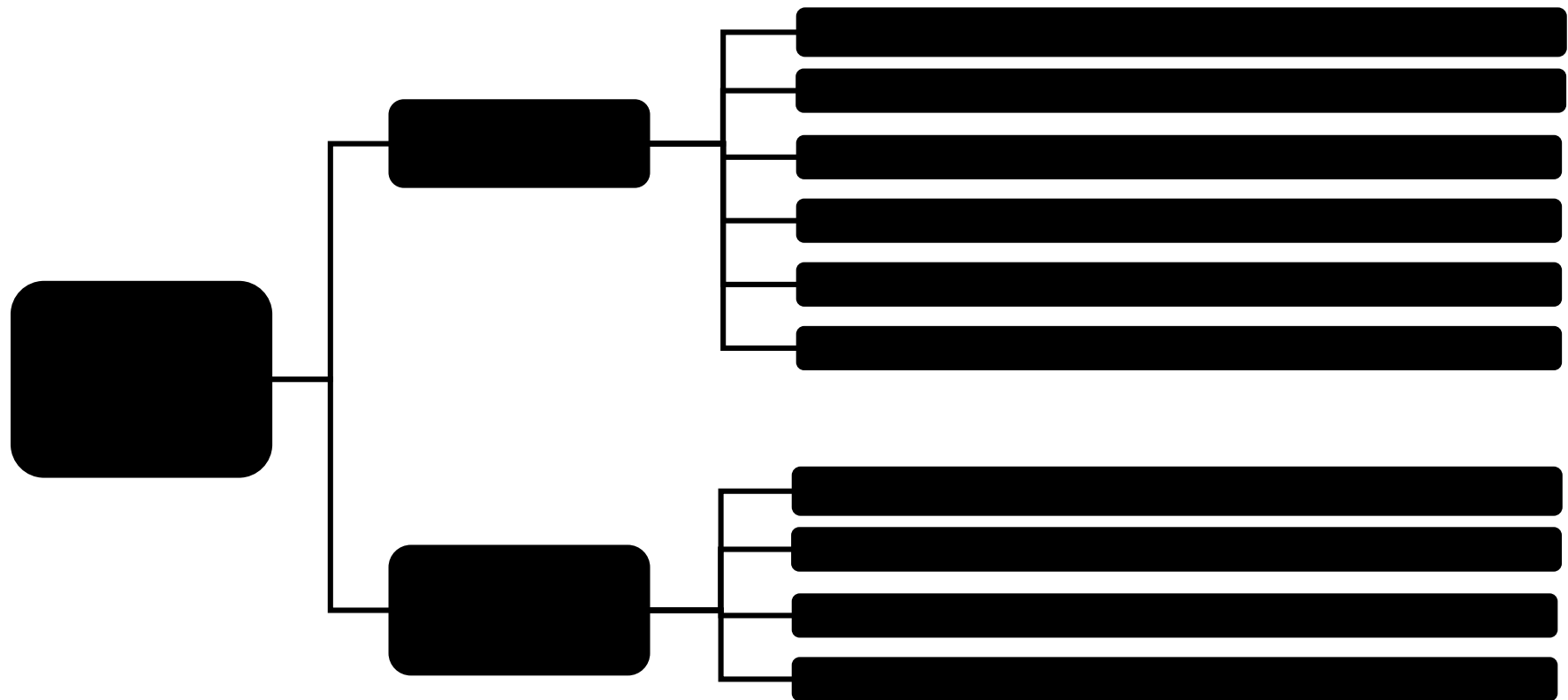
Anexo 2
Mapa Funcional

Empresa: Farmacias Fybeca
Fecha: 01 de Abril de 2006



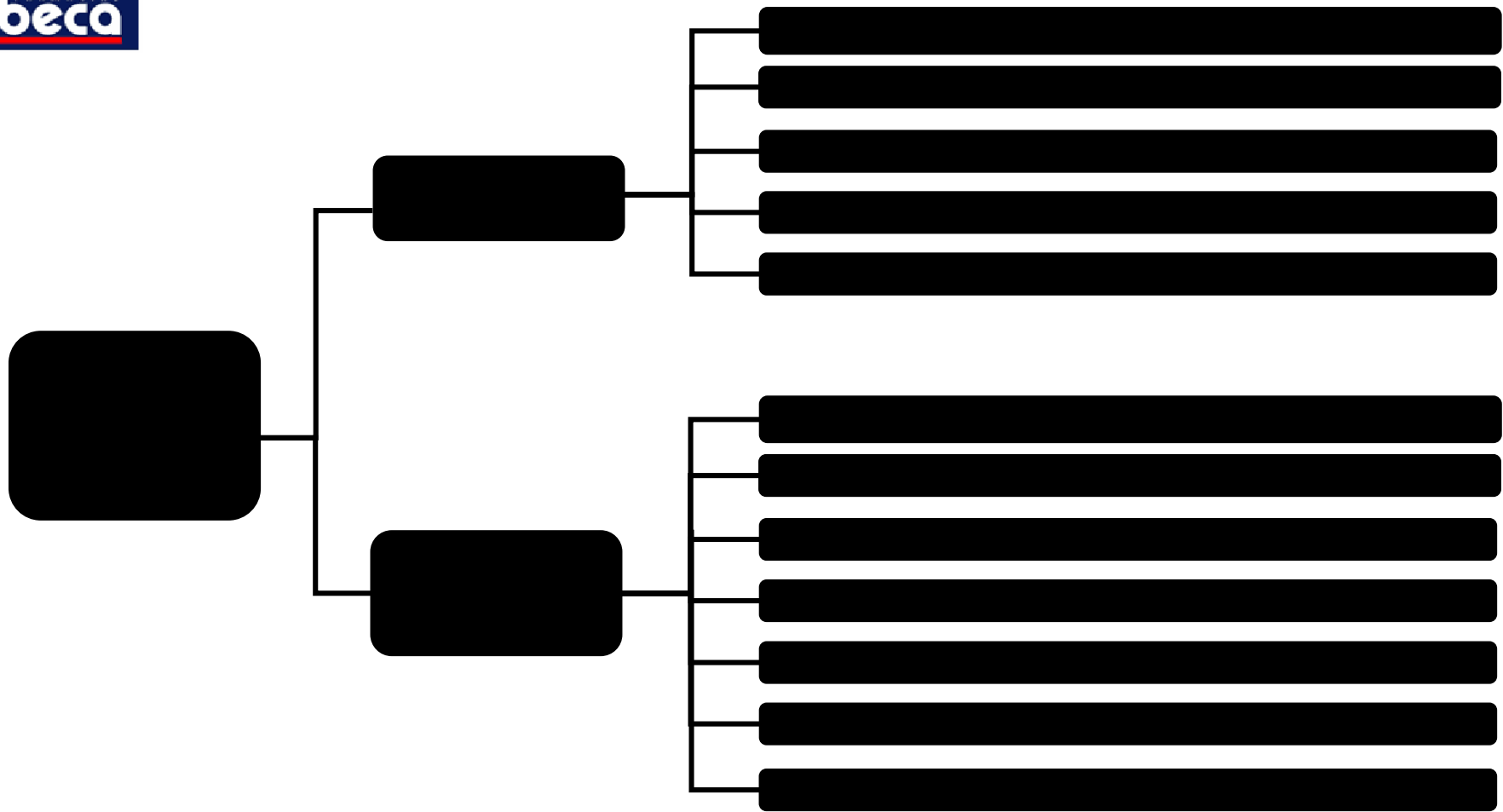


Anexo 3
Mapa Funcional

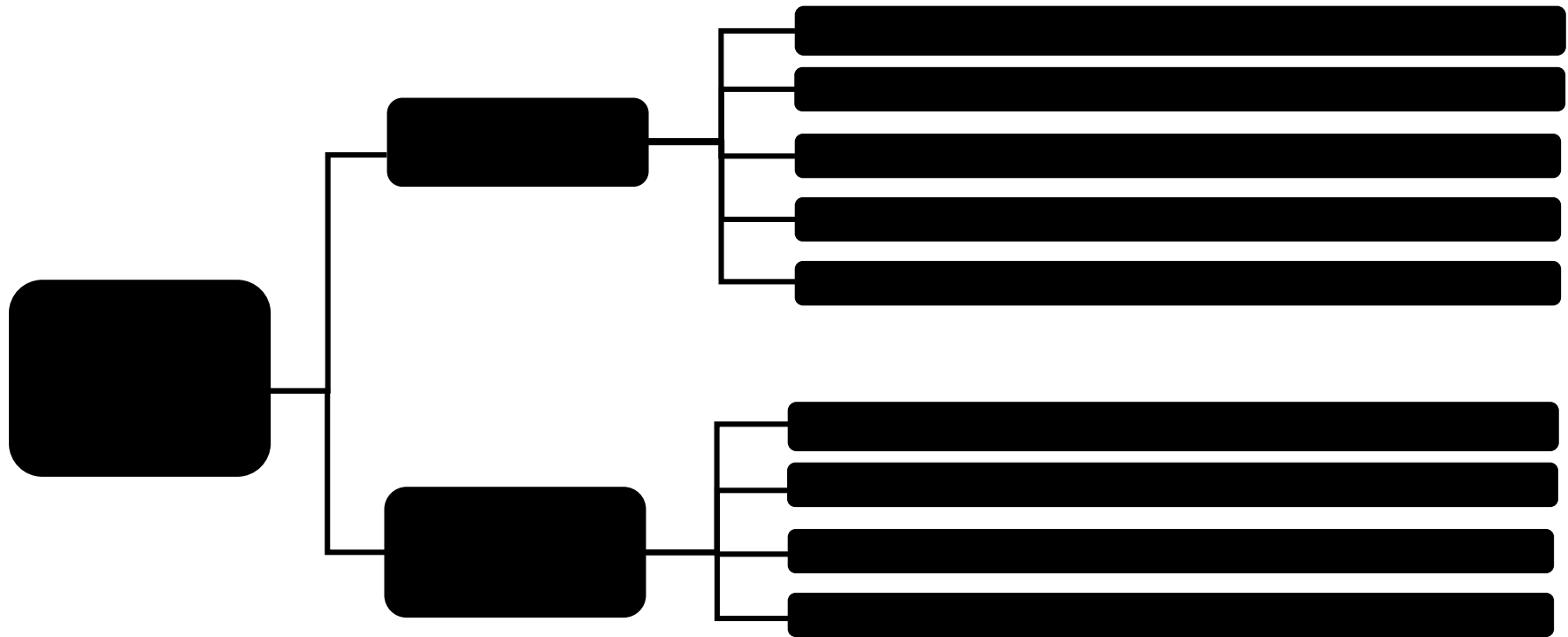




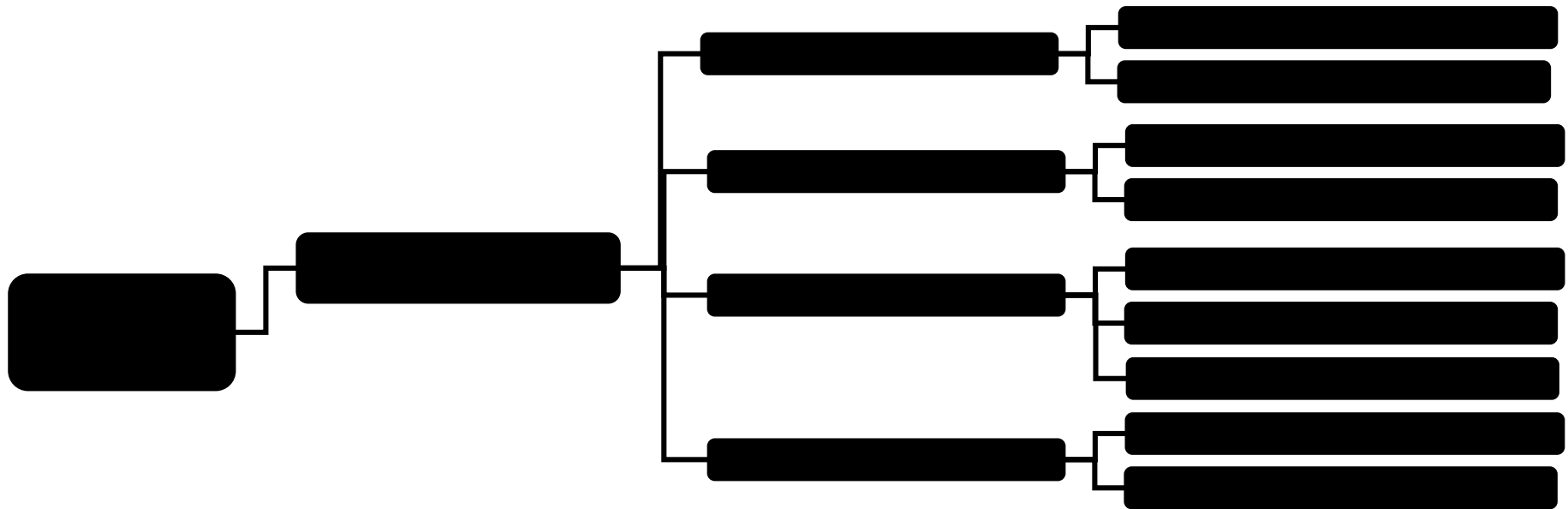
Anexo 4
Mapa Funcional



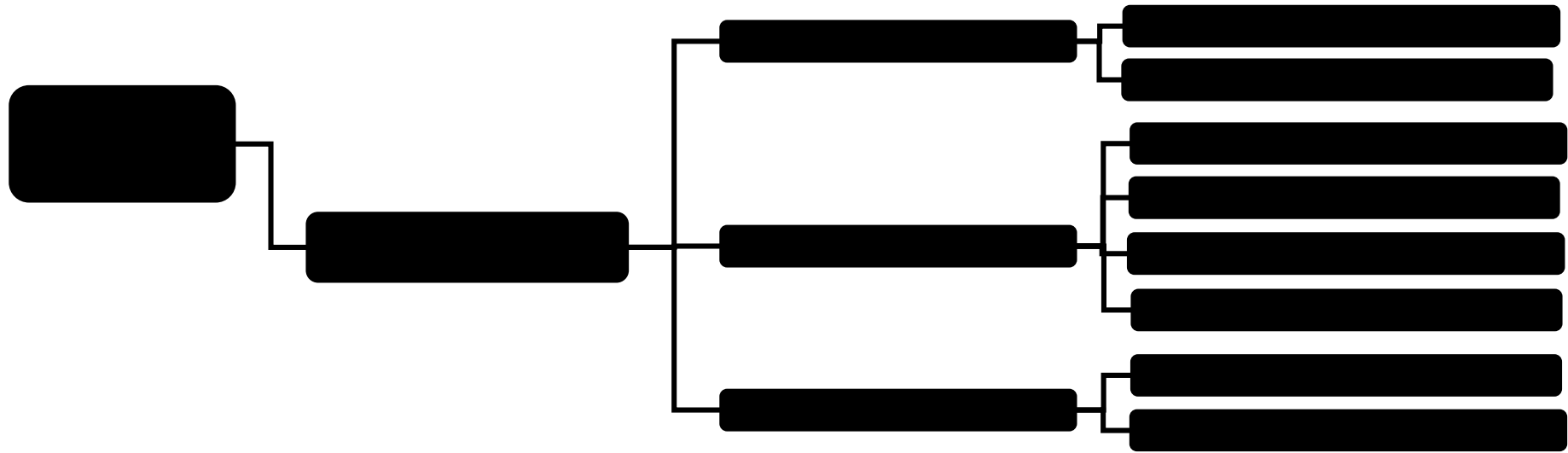
Anexo 4A
Mapa Funcional Propuesto



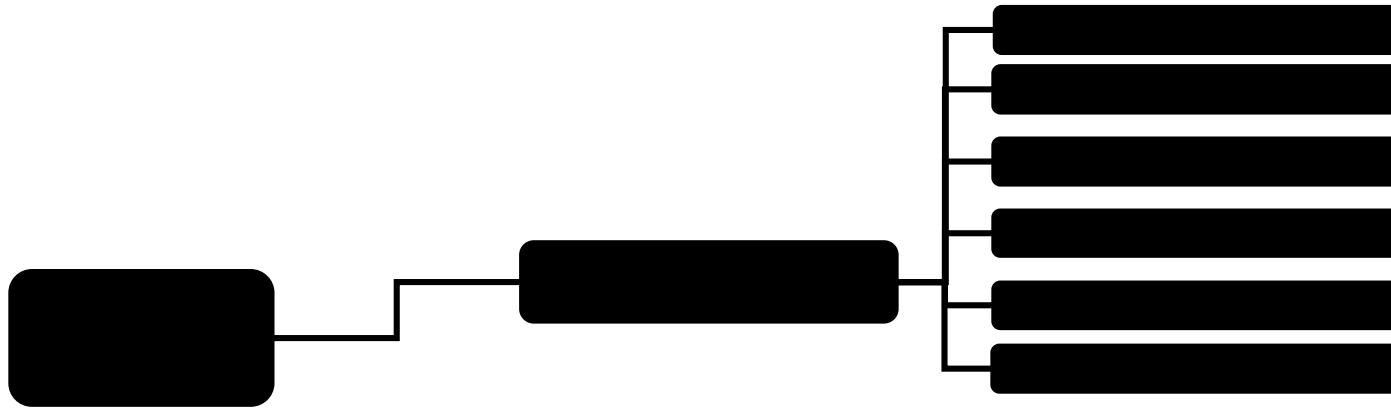
Anexo 5A
Mapa Funcional Propuesto



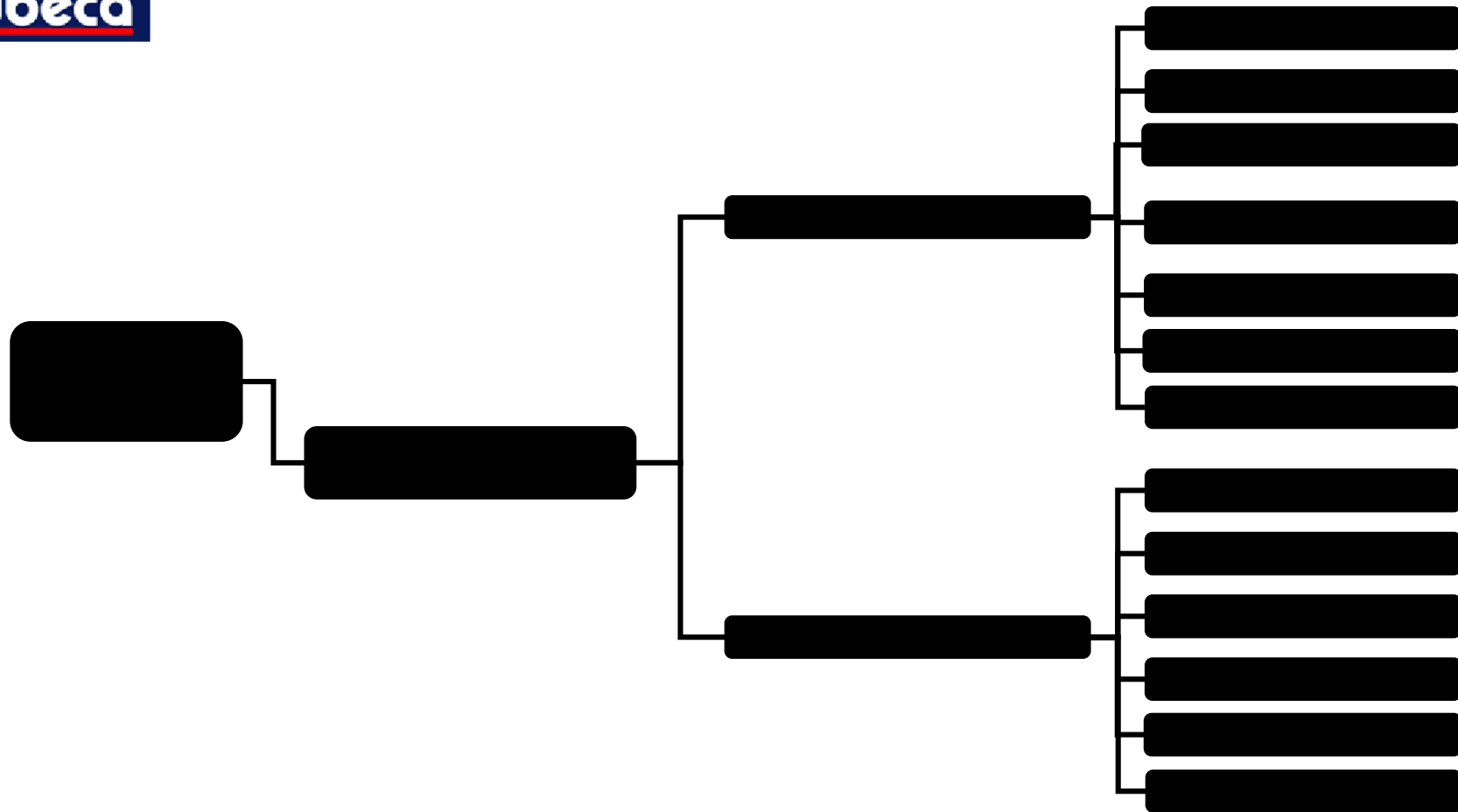
Anexo 5B
Mapa Funcional Propuesto



Anexo 6A
Mapa Funcional Propuesto



Anexo 6B
Mapa Funcional Propuesto



ANEXO 7

Posiciones con las Funciones Individuales establecidas

Empresa: Farmacias Fybeca

Fecha: 01 de Abril de 2006



Posición	Funciones Individuales
Jefe de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear los objetivos a alcanzar • Determinar las actividades a ejecutar • Asignación de funciones y responsabilidades • Distribución del personal de farmacia • Evaluación de desempeño de personal • Generar reportes de cumplimiento • Actualizar mercadería • Ingreso de facturas compras locales • Ajustes de diferencias de mercadería • Devolución de productos por caducidad • Devolución de compras locales • Planificar cronograma de inventarios • Planificar elementos de merchandising • Categorización de líneas • Elaboración de planogramas
Asistente de jefe de farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al personal de Medicinas • Realizar el pedido de Medicinas • Coordinar la revisión de mercadería Medicinas • Inspección de fechas de caducidad • Revisión de medicamentos psicotrópicos • Realizar inventarios de No Medicinas • Archivo de documentos
Coordinadora de No medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden los productos • Coordinar al personal de No medicinas • Realizar el pedido de No Medicinas • Coordinar la revisión de mercadería No Medicinas • Inspección de fechas de caducidad • Codificar o etiquetar los productos • Realizar inventarios de No Medicinas • Limpieza de productos en percha • Instalación de alquileres • Instalación de suministros de merchandising
Mostrador de Medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente • Asesoría de compra • Digitar en el sistema de pedido los productos pedidos • Entrega orden de pedido
Mostrador de entrega de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho de medicamentos • Receptar la factura • Despacho de productos • Cerrar la venta
Asesor de compra en No medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente • Asesoría de compra
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente • Receptar la orden de pedido • Digitar en el sistema de facturación orden de pedido • Venta de tarjeta de descuento • Efectuar la factura • Despacho de productos de No medicinas • Cierre de la venta

Anexo 8

Posiciones con las Funciones Individuales Propuestas

Empresa: Farmacias Fybeca

Fecha: 01 de Abril de 2006



Posición	Funciones Individuales
Jefe de Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear los objetivos a alcanzar • Determinar las actividades a ejecutar • Asignación de funciones y responsabilidades • Distribución del personal de farmacia • Evaluación de desempeño de personal • Generar reportes de cumplimiento • Actualizar mercadería • Ingreso de facturas compras locales • Ajustes de diferencias de mercadería • Devolución de productos por caducidad • Devolución de compras locales • Planificar cronograma de inventarios • Planificar elementos de merchandising • Categorización de líneas • Elaboración de planogramas
Asistente de jefe de farmacia	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar al personal de Medicinas • Realizar el pedido de Medicinas • Coordinar la revisión de mercadería Medicinas • Inspección de fechas de caducidad • Revisión de medicamentos psicotrópicos • Realizar inventarios de No Medicinas • Archivo de documentos
Coordinadora de No medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden los productos • Coordinar al personal de No medicinas • Realizar el pedido de No Medicinas • Coordinar la revisión de mercadería No Medicinas • Inspección de fechas de caducidad • Codificar o etiquetar los productos • Realizar inventarios de No Medicinas • Limpieza de productos en percha • Instalación de alquileres • Instalación de suministros de merchandising
Asesor Cajero - Mostrador de Medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente • Asesoría de compra • Digitar en el sistema de pedido los productos pedidos • Venta de tarjeta de descuento • Efectuar la factura • Despacho de medicamentos • Cerrar la venta •
Asesor – Cajero en No medicinas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del cliente • Asesoría de compra • Venta de tarjeta de descuento • Efectuar la factura • Despacho de productos de No medicinas • Cerrar la venta

Bibliografía

- **ARANDA Vergara Juan**, Seminario de gestión de competencias, Universidad del Azuay, Cuenca - Ecuador Marzo 2006
- **FARCOMED**, Manual de Políticas y Procedimientos de Fybeca, Quito - Ecuador, Actualizado Enero 2006
- **FARCOMED**, Portal Fybeca, www.fybeca.com
- www.cinterfor.org.uy
- www.fundacionchile.cl
- www.competenciaslaboraleschile.cl
- www.ayalaconsultores.cl
- www.sence.cl
- www.fundacionchile.cl



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de Administración de Empresas

**Plan de Marketing para la cadena de
Farmacias FYBECA**

Monografía previa a la Obtención
del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

Juan Manuel Martínez
Juan Fernando Vargas

Profesor:

Ing. Xavier Ortega V. MBA

Tutor:

Ing. Carlos Terreros

CUENCA - ECUADOR
2006

INTRODUCCIÓN

A lo largo de 75 años la cadena de farmacias Fybeca ha llegado a transformarse en icono de empresa líder y sinónimo de prestigio y calidad en el Ecuador.

Innovación en el servicio, infraestructura de primera, variedad de productos, cobertura en el mercado, y una excelente estrategia comunicacional han permitido que Fybeca se posicione como la cadena de farmacias número uno en el país.

El siguiente trabajo pretende realizar un análisis del mercado en el que se desenvuelve Fybeca, gracias a los datos obtenidos del estudio efectuado por la consultora colombiana “Momentos de Verdad”, y así diagnosticar la situación actual de la empresa y las estrategias aplicadas que la han llevado al éxito, con el fin de reforzarlas y realizar nuevas propuestas que permitan a la firma consolidarse como líder en el mercado.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un plan de marketing para la cadena de Farmacias Fybeca

Objetivos Específicos

- Determinar el segmento de mercado para Farmacias Fybeca
- Cuantificar el target group, el mercado meta y objetivo que abastecerá Fybeca
- Determinar las ventajas competitivas que tiene Fybeca para diferenciarse en el mercado
- Potencializar dichas ventajas con el fin de diferenciar interactuar y personalizar los servicios prestados a los clientes
- Plantear estrategias marqueteras para fidelizar a los clientes con el fin de que la rentabilidad obtenida por la empresa supere el promedio del sector industrial al que pertenece

ALCANCE

El presente trabajo constituye un plan de marketing aplicado a farmacias Fybeca, el cual dará a conocer los lineamientos que deben llevarse a cabo en variables como son segmentación, posicionamiento, precio, plaza, promoción y producto mas adecuados para el mercado del sector industrial en el cual se encuentra la empresa.

La investigación está basada en datos obtenidos por una consultora a nivel nacional, pero el plan estratégico estará enfocado hacia la ciudad de Cuenca, por el conocimiento del mercado que disponemos y a partir de ello podrá ser implementado a nivel país.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

FARMACIAS FYBECA

Descripción General de la Empresa

Fybeca es una cadena de locales a nivel nacional dedicados al área de la salud y cuidado familiar, que comercializan al por menor medicinas y productos de aseo y bazar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Posicionamiento en el mercado

Farmacias FYBECA se ha posicionado como la empresa líder en la comercialización de productos farmacéuticos, siendo la primera cadena de farmacias en Latinoamérica que cambió el sistema tradicional de venta por mostrador por el de autoservicio.

Por este motivo, farmacias Fybeca cuenta con gran variedad de alternativas en un solo lugar: amplio stock de medicinas, artículos para bebés, peluches, juguetes, artículos para el cuidado personal, perfumería, cosméticos, productos y accesorios para el cabello, obsequios, tarjetearía, libros, artículos de temporada, snack, entre otros.

A diferencia que cualquier otro tipo de farmacias, Fybeca tiene la ventaja de tener la mejor infraestructura de farmacias a nivel nacional, y dentro de ella una variedad de productos, con el fin de que los clientes encuentren en Fybeca la mejor opción de compra.

Además ofrece diversos e innovadores servicios⁹ como:

⁹ Portal Fybeca www.fybeca.com

- **Revelado fotográfico Fotoshop de Fybeca** Centro de revelado fotográfico con la mejor tecnología en el país para todos sus clientes con descuento especial con la tarjeta Vitalcard.
- **Tarjeta de Descuentos VitalCard** Tarjeta de beneficios que proporciona servicios especiales a sus socios y acceso a precio Fybeca.
- **Plan de Medicación Continua** descuento adicional o un plan acumulativo para los clientes que toman ciertos medicamentos de por vida, como son hipertensión, diabetes, osteoporosis, incontinencia, y otros.
- **Fybeca Saludable** Folletos útiles sobre las principales enfermedades que aquejan a la población con el fin de educar al cliente qué medicina deberá tomar en el caso de presentarse.
- **Vida Protegida** Seguro de desgravamen y hospitalización para tarjeta habientes Vitalcard.
- **Tu Semana Fybeca** todos los meses por una semana se da promociones especiales, cursos, charlas educativas sobre temas de actualidad sobre la salud.
- **Laboratorio clínico e inyectología** Los clientes con tarjeta Vitalcard tienen acceso al inyectología gratuita para el titular, esposa/o y los hijos menores a 18 años.
- **Servicio 24 horas** Una serie de farmacias que atienden ininterrumpidamente las 24 horas del día ubicadas estratégicamente.
- **Servicio al auto** Sin necesidad de bajar del vehículo se puede realizar compras.
- **1800 Fybeca** mediante la cual se accede a servicio a Domicilio o información que requiera.
- **Recetario** Fybeca cuenta con un laboratorio químico para realizar productos de recetario generalmente enviado por los médicos.
- **Cajero automático** A través de convenios con los bancos, Fybeca cuenta con cajeros automáticos para facilitar esas transacciones sin tener que salir de la farmacia.

PLAN DE MARKETING

1. SEGMENTACIÓN

Con el fin de definir el segmento más rentable para los productos y servicios que brinda la empresa Fybeca, ésta dividió el mercado a través de aspectos **demográficos** como son:

- El nivel de ingresos.- Fybeca está destinado al cliente con un nivel de ingresos mayor a USD 600.

Dentro de los aspectos **geográficos**, tenemos:

- Región o ciudad.- Fybeca cuenta con 75 puntos de venta ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ambato, Salinas, Portoviejo, Machala, Ibarra y Loja.
- Densidad poblacional.- Esta empresa brinda cobertura al sector urbano y residencial de cada una de las ciudades mencionadas anteriormente.

En los aspectos **psicográficos**, la segmentación se da por:

- Necesidades o estilo de vida.- Identificando a los clientes que necesitan de medicamentos para el tratamiento de enfermedades, ya sean crónicas o eventuales, así como también productos de cuidado familiar para cubrir necesidades como son maternidad y cuidado de bebés.

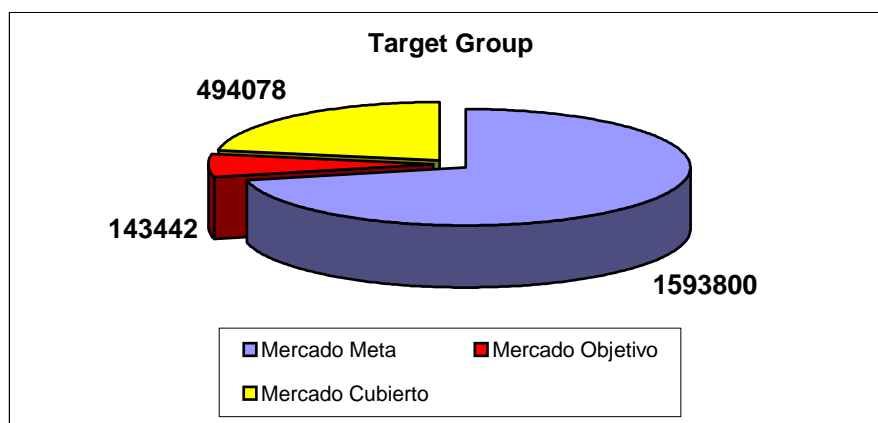
Por último tenemos los aspectos conductuales, donde se segmenta al cliente que aprecia los beneficios ofrecidos por la empresa como es el servicio diferenciado y personalizado que genera lealtad a una marca reconocida.

Cabe recalcar que la segmentación de Fybeca ya está definida 75 años atrás cuando se fundó la empresa. Lo que nosotros pretendemos con este trabajo, es fidelizar al cliente para generar la recompra.

2. TARGET GROUP

Para cuantificar el mercado meta y objetivo de Fybeca, esta empresa se basó en la investigación de mercado realizada por la empresa “Momentos de Verdad CIA. Ltda.” de Colombia, que realizó su último estudio entre el 5 y el 26 de noviembre de 2005, y que reveló los siguientes datos:

El mercado Meta para este sector industrial es de **1'593.800** habitantes, de los cuales, el mercado objetivo al que se pretende abarcar dentro de los próximos 2 años es del 40%, según especificaciones obtenidas por parte de la Gerencia General dentro de la Planificación estratégica para Farcomed hasta el 2008.



Actualmente Fybeca abastece al 31% del mercado Meta, teniendo en su base de datos actual a 494.078 clientes, diferenciados en clientes Classic (de consumo normal) y Clientes Gold (de excelente consumo para la corporación), este último grupo abarca el 30 % de clientes.

3. POSICIONAMIENTO

Fybeca está posicionada como la cadena de farmacias líder a nivel nacional, dando cobertura a 10 ciudades con 75 puntos de venta y cubriendo, como se dijo anteriormente el 31% del sector industrial al que pertenece.

Para haber obtenido este posicionamiento, se tomaron en cuenta las siguientes variables relevantes:

3.1 Percepción de los clientes

Debido a que el sector industrial donde se encuentra Fybeca es el de medicinas, cuidado e higiene personal, la infraestructura juega un papel muy importante en la decisión de compra, ya que al estar en un lugar limpio, iluminado, amplio, cómodo y seguro, da la confianza al cliente de adquirir un producto de calidad que cumple con las normas de higiene requeridas.

Esto también se debe al **prestigio** logrado por una trayectoria de 75 años que no solo ha hecho de Fybeca una de las empresas más prósperas del país, sino también una **marca** de reconocimiento a nivel nacional, por su solvencia, afán de servicio, innovación y honestidad; características que generan lealtad en el cliente.

3.2 Decisores de Compra

Tomando como referencia la investigación de mercado realizada por la empresa “Momentos de Verdad”, se determinó que uno de los atributos más valorados por los clientes para la decisión de compra, es la cercanía del local. Es por esta razón que para colocar un nuevo punto de venta, la ubicación estratégica tiene que ser tomada muy en cuenta. Debe estar localizada en lugares donde se dé abastecimiento al mayor número de clientes, como son sectores comerciales, clínicas y hospitales, zonas de alto crecimiento urbano y áreas residenciales.

Entre los proyectos de apertura de nuevos locales que podemos sugerir para la ciudad de Cuenca, se encuentran Challuabamba, Miraflores, Don Bosco y Bellavista, lugares en donde el crecimiento poblacional ha aumentado considerablemente y no está recibiendo la cobertura adecuada.

3.3 Variables diferenciadores

Otro factor muy valioso para los clientes es la variedad de productos y el surtido de medicamentos. Para cumplir con el primer punto, Fybeca deberá seguir incrementando novedosas líneas de productos como las ya existentes: mascotas, ligth, comida rápida, gripe, vitalidad.

Deberían ser tomadas en cuenta además otras líneas con posible gran acogida, como son: diabetes, gimnasio, desayuno, limpieza y accesorios menores para vehículos, artículos de limpieza para el hogar, jardinería, tecnología (ipods, flash memories), etc.

Una buena estrategia para posicionarse, sería ir concesionando lugares anexos a Fybeca para diferentes servicios que en cierta forma complementarían la experiencia de compra, tales como panadería, cafetería, peluquería, boutique, zapatería, alquiler de películas y nuevas alianzas estratégicas que cada vez irían incrementando la variedad de productos que deleitarán al cliente en su visita.

En cuanto al surtido de medicamentos, resulta difícil mantener un stock adecuado de medicinas debido a que éstas no se manejan por tendencias ni resultan productos estacionales, y el costo financiero de mantener un gran margen de seguridad sería demasiado alto. Como solución a éste problema, se podría enviar la diferencia del producto faltante a domicilio después de pedir una transferencia a otra sucursal. Los tiempos a manejarse en este proceso deberían ser de máximo dos horas.

Otro decisor de compra sería el autoservicio que tiene implementado la farmacia, ya que psicológicamente un cliente se siente mucho más a gusto cuando es él quien efectuó la compra, mas no cuando se le vendió el producto. Por esta razón se recomienda que la atención al cliente sea de calidad, enfocada a una asesoría de compra, con el fin de generar el escenario más adecuado para la recompra. Mientras más beneficios tienen un cliente, mucho más a gusto se siente comprando en un lugar, esto juega un papel fundamental dentro del posicionamiento de una empresa.

Beneficios como el crédito, descuentos, ofertas etc., son factores muy importantes que no deben ser descuidados, pero sin embargo no constituyen elementos diferenciadores, como sí lo es por ejemplo la personalización en los servicios prestados al cliente.

El CRM (Consumer Relationship Management), técnica implementada desde el mes de enero de 2006, es una herramienta valiosísima para diferenciar al cliente y conocer sus gustos y preferencias, hábitos de compra, estilos de vida y productos que más adquiere, para así personalizar y agrupar a los consumidores afines en “clubes” que reciban publicidad, promociones, charlas y descuentos específicos para ellos. Por todo ello es necesario el compromiso y apoyo de toda la organización para obtener los resultados esperados.

4. PRODUCTO

4.1 Categorización

Fybeca, al ser una empresa comercializadora con un formato de ventas especial, posee una gran variedad de categorías de productos como son medicinas, higiene, regalos, maquillajes, alimentos, y bazar.

Dentro de cada categoría existe un sinnúmero de líneas, que a su vez se subdividen en gamas, y éstas, en profundidad. Debido a la amplitud de las mismas, únicamente serán detalladas las dos categorías principales para Fybeca hasta su nivel de gama.

Las dos grandes categorías ejes de Farmacias Fybeca son las Medicinas y productos de Higiene personal, a continuación presentamos la desagregación de cada una de ellas en las siguientes tablas:

Categoría	Línea	Gama
HIGIENE	Cuidado del Bebé	<ul style="list-style-type: none"> • Pañales • Biberones • Ropa • Antipañalitis • Talcos • Shampoo • Jabones • Pañitos húmedos • Accesorios
	Protección femenina	<ul style="list-style-type: none"> • Toallas higiénicas • Tapones (tampons) • Protectores Diarios • Limpieza íntima
	Incontinencia	<ul style="list-style-type: none"> • Pañales • Maternidad • Toallas
	Cuidado Dental	<ul style="list-style-type: none"> • Pastas dentales • Cepillos • Hilo dental • Enjuagues
	Cuidado del Cabello	<ul style="list-style-type: none"> • Shampoo • Acondicionador • Tintes • Geles • Fijadores • Cepillos • Tratamientos
	Desodorantes	<ul style="list-style-type: none"> • Antitranspirantes • Desodorantes
	Jabones	<ul style="list-style-type: none"> • Líquidos • En barra • Medicados
	Cremas	<ul style="list-style-type: none"> • Nutritivas • Antiarrugas • Corporales • Cremas de Día • Cremas de Noche • Tratamientos para la piel • Limpiadoras y desmaquillantes
	Cuidado corporal	<ul style="list-style-type: none"> • Afeitadoras • Protector solar • Repelentes • Talcos • Lociones • Espumas de afeitar
	Higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> • Papel Higiénico • Toallas • Pockets

Categoría	Línea	Gama
Medicinas	Fármacos	<ul style="list-style-type: none"> • Antibióticos • Antivirales • Antiinflamatorios • Antipiréticos • Antieméticos • Analgésicos • Antimicóticos • Psicotrópicos • Anticancerosos • Tranquilizantes
	Recetario	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación Magistrales • Botiquín
	Hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> • Sutura • Equipo para sueros • Quirúrgicos • Laboratorio
	OTC (Over Table Customer)¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Vitaminas • Gripe • Digestivos • Antiácidos • Dolor
	Rehabilitación	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitación preventiva • Rehabilitación correctiva • Deportistas

Según el estudio de satisfacción del cliente de “Momentos de Verdad”, de todos los clientes que tiene Fybeca el 97 % de ellos compra medicinas, de este mismo grupo el 61 % también compra artículos de higiene, otro 21 % adquiere regalos y un 15 % llevan maquillajes, lo que nos muestra que el negocio de Fybeca no solo es el de vender medicamentos. El apoyo al resto de categorías y diversificación de líneas es una prioridad a tomar en cuenta.

¹⁰ OTC son las medicinas de venta libre al público que se dan bajo la modalidad de autoservicio

4.2 Diferenciación

La diferenciación es fundamental para farmacias Fybeca, pues a través de ella busca la fidelización de sus clientes.

Fybeca ha logrado distinguirse del resto de farmacias gracias al autoservicio implementado en su formato de negocios, el cual no existía anteriormente en el país.

De esta forma ofrece a sus clientes un beneficio adicional muy importante, pues al ir en busca de medicinas, éste podrá encontrar un sinnúmero de productos que no constituían el motivo de la visita, pero que gracias a dicho formato y al merchandising que manejan, logran el deseo de compra y la comodidad de encontrar productos de farmacia, bazar y supermercado en un solo lugar.

Los servicios que brinda Fybeca han sido otra forma de distinguirse de la competencia, pues ha tratado de personalizar la atención de su cliente a través del “CRM” y del “Plan de medicación continua”. Este último ha permitido que los pacientes con enfermedades crónicas acudan a Fybeca y reciban por la compra de sus medicamentos de uso frecuente regalos y descuentos adicionales que lo fidelizan con la marca.

Para que el plan tenga mayor acogida, proponemos implementar en la página Web y en farmacia, una solicitud para que ciertos clientes sugieran el ingreso de nuevos productos al plan, y en caso de existir un número significativo de éstas propuestas, entablar negociaciones con el laboratorio para incluirlo, captando así este grupo de consumidores.

La tarjeta de descuentos y beneficios “VITALCARD” no sólo se ha constituido en un producto propio de la cadena, sino que también en un elemento diferenciador de nuestros clientes, pues únicamente a través de ella se puede acceder a los beneficios exclusivos de la farmacia como son: “Plan de medicación continua”, “Red VitalCard”, promociones especiales, acumulación y canje de “Vital Puntos”, servicio a domicilio sin costo, inyectología, crédito, “Mejor día VitalCard” y más.

A ésta tarjeta, por ser un producto propio de la firma, debe dársele la atención requerida en todos sus aspectos, pues es un nombre que durante doce años ha logrado posicionarse en el mercado, y se encuentra en una etapa de crecimiento muy importante.

Debemos recalcar que la tarjeta “VitalCard” puede ser una tarjeta de crédito, por lo cual es necesario emitir un estado de cuenta, hacer la entrega de este al cliente en su domicilio, débitos automáticos y una serie de operaciones que están conectadas al sistema financiero de crédito.

Según la investigación de mercado de “Momentos de Verdad”, el 60.9 % de clientes de Fybeca poseen la tarjeta, por lo que deducimos que el 39.1% constituyen una gran oportunidad de crecimiento, que debe ser enfatizado en captarlo a través de promociones y publicidad.

El estudio también demuestra que el 13% de tarjeta habientes está inconforme con el servicio de entrega de estados de cuenta, entrega de tarjetas e información previa a cerca de promociones, lo que evidencia un fallo sustancial en este aspecto.

Lo que sugerimos es concesionar el envío de estados de cuenta o tarjetas a un mayor número couriers con el fin de hacer más eficiente la entrega.

5. PRECIO

Si bien es cierto, el precio manejado en Fybeca no es el más bajo comparado con la competencia; y para poder acceder a un precio diferenciado se debe ser socio “VitalCard”.

Una de las razones por la cual Fybeca mantiene sus precios algo mayores, se debe a que el nivel de rotación de sus productos es mucho más alto, siendo entonces más susceptible a variaciones de precios y reducciones de descuento por parte de los laboratorios.

Fybeca maneja el precio de venta al público exactamente igual al precio actualizado del producto según su laboratorio o proveedor. El descuento al que acceden sus clientes está entre el 8 al 15% de este P.V.P. según las líneas.

Entonces, una forma de contrarrestar su “debilidad” en los precios, es a través del servicio y beneficios de calidad que brinda la firma. Es por ésta razón que el target group se encuentra perfectamente identificado, pues el cliente con niveles de ingresos relativamente altos, más que precio, busca comodidad y servicio, que constituyen las prioridades de Fybeca.

6. PLAZA

La logística en Fybeca se encuentra muy bien definida a través de su Centro de Distribución ubicado en la ciudad de Quito, que constituye la base de operaciones desde la cual se realizan las negociaciones con los proveedores y el almacenamiento y distribución de la mercadería para sus diferentes puntos de venta.

Fybeca, con sus 75 locales de venta ubicados estratégicamente en 10 ciudades del país, logra construir a través de la cobertura, al principal decisor de compra que lo ha posicionado como líder en el mercado.

La distribución de mercadería se la hace pasando un día en provincias fuera de Pichincha. Dentro de Quito y sus alrededores se lo realiza diariamente por su cercanía al centro de distribución.

A nuestro criterio, consideraríamos que los pedidos sean despachados en forma diaria en todas las ciudades, para evitar el desabastecimiento en caso de existir ventas puntuales, que eventualmente suceden, y hace que el cliente tenga la percepción de que la farmacia carece de ese producto y no efectúe la recompra.

Otra opción interesante sería crear un centro de distribución en la ciudad de Guayaquil, lo cual facilitaría considerablemente la entrega de los pedidos a ciudades como Cuenca, Loja y Machala.

Para llegar a un mayor número de clientes, señalamos dos propuestas claves. Una sería consolidar una alianza estratégica con los seguros médicos, y la otra con el Colegio de Médicos del Ecuador.

La primera consiste en firmar un acuerdo con cada uno de los seguros donde el cliente asegurado pagaría en Fybeca únicamente el deducible de su tratamiento, y Fybeca sería la que se encargue de cobrar al seguro el valor faltante. De ésta forma, gana el cliente por la comodidad y facilidad de pago, el seguro porque evitaría trámites y papeleos con sus clientes, además que recibiría un descuento especial por las compras efectuadas por el asegurado; y Fybeca porque captaría un mayor número de clientes. Este proyecto está siendo analizado en Fybeca y esperamos que sea implementado en los próximos meses.

La segunda propuesta, sugiere entablar un acuerdo con médicos y laboratorios con la finalidad de que las recetas que ingresen en Fybeca sean procesadas en una base de datos, de tal forma que esta información pueda ser vendida a los laboratorios para que apliquen estrategias referentes a su producto de la forma que más les convenga.

En cuanto a los médicos, por el ingreso de las recetas a la firma, se harían acreedores a premios, viajes, seminarios, etc., concedidos por parte de los laboratorios o por Fybeca. El beneficio para Fybeca sería que mayor número de medicamentos recetados por los médicos, sean comprados en ésta cadena, pues existe un convenio de ambas partes.

7. PROMOCIÓN

Fybeca ha lanzado últimamente una excelente estrategia comunicacional para llegar a posicionarse como la cadena de farmacias líder en el mercado, lo cual le ha servido

para que sea catalogada como una de las mejores 10 compañías publicitarias del Ecuador.

Fybeca a través de sus cuatro promociones especiales al año, ha creado una excelente expectativa en el mercado pues mediante estas ha logrado fidelizar a sus clientes y aumentar sus ventas. Estas promociones están muy bien definidas: la primera en los meses de febrero y marzo, la segunda enfocada al mes de mamá y papá en los meses de mayo y junio, una tercera en los meses de septiembre – octubre y la última en diciembre por navidad.

En los meses libres se debe seguir manteniendo pequeñas promociones como se lo ha venido haciendo con los diferentes proveedores. Se recomienda que en los meses que existan promociones propias de Fybeca se suprima cualquier otra, para que no se pierda la expectativa deseada.

7.1 Publicidad

Debido a que la firma ya se encuentra posicionada durante muchos años, la publicidad tendrá que ser recordatoria, como lo ha venido manejando últimamente, excepto para la de las promociones especiales que deberán ser de tipo informativo.

La estrategia comunicacional se la hará a través de medios de comunicación masivos en los programas y horarios de mayor rating, como son los nocturnos desde las 20:00 a 22:00 para televisión, y en la mañana para radiodifusoras. También es importante promocionarse a través de su portal Web y en la prensa escrita.

La campaña publicitaria tiene como su principal objetivo fidelizar al cliente con la marca por medio de sus promociones especiales, servicios y beneficios, llamados también Fybilegios y Vitalpuntos. Como su logo lo dice “somos parte de tu vida”, se crea en el cliente sugestivamente la idea de que Fybeca es un estilo de vida.

Se recomienda a la corporación, por el tamaño de la misma, asignar el 5% de las ventas a publicidad, considerado como un indicador muy valioso, pues el crecimiento

de las ventas se debe al apoyo o inversión en este campo (mientras mas crecen las ventas mayor mercado se debe cubrir o fidelizar).

7.2 Merchandising

A nuestro criterio, el apoyo al merchandising en el local es un atributo muy importante en el impulso de ventas, ya que a través de ella se potencializa las compras del cliente. Según tenemos entendido Farmacias Fybeca es la única empresa a nivel nacional que maneja su merchandising a través de planogramas, de tal manera que cada local tiene un estudio específico de la ubicación de absolutamente todos los productos que comercializa.

Dentro del merchandising, la ubicación mas deseada por los mercaderistas es en las góndolas a la izquierda a una altura entre 1.50 y 1.70 metros, ya que es el lugar donde primero mira el cliente.

Por esta razón, Fybeca deberá seguir incrementando las negociaciones con todos sus proveedores, para de esta manera obtener mayores descuentos o ingresos para la cadena por concepto de la ubicación o alquiler del mejor espacio.

7.3 Eventos

El principal evento durante años para Fybeca a sido su día de descuentos especiales denominado “Mejor día Vitalcard” donde se manejan descuentos del 20% al 50% según las líneas. Esta promoción es realizada para todos los socios en gratitud a la fidelidad de los mismos hacia la tarjeta Vitalcard, evento que consideramos muy importante para la cadena ya que anteriormente se lo hacía una vez al año, pero desde el 2005 se lo está realizando cuatro veces.

Para que exista la mayor acogida posible, se deberá seguir manteniendo las herramientas ya utilizadas, como telemercadeo, pautas publicitarias en medios de comunicación masivos, a través de revistas (Bienestar – revista propia de Fybeca) y nuevas formas de promoción como es el volanteo el día del evento en redondeles o lugares de alto trafico, vallas publicitarias y generar ruido o pequeños eventos

(comparsas, zanqueros y otros) en los parqueaderos de los locales mas importantes de Fybeca.

7.4 Relaciones públicas

Para mejorar las relaciones con el resto de empresas, específicamente con nuestros proveedores, se recomienda finiquitar un convenio con los mismos para que sus valores a pagar sean acreditados automáticamente en cuentas que fueron abiertas por Fybeca en Produbanco, pero que son manejadas únicamente por el proveedor. Fybeca solamente puede hacer transferencias sin costo a las mismas.

Con esto se evita el papeleo en el pago y reducción de costos por la emisión de cheques.

Sería importante continuar con las campañas de labor social “Con tu vuelto ha vuelto la esperanza”, donde el cliente puede colaborar con los centavos de su cambio a diferentes fundaciones como son: asilos, casas hogar, orfanatos, hospitales y otros en las diferentes ciudades donde se encuentra Fybeca.

Lo interesante de esta campaña es que Fybeca colabora con un valor igual al recaudado de los clientes, mejorando de ésta manera la imagen de labor social que tiene la empresa.

CONCLUSIONES

Como conclusión podemos decir que luego del análisis realizado pudimos darnos cuenta del acertado manejo marquetero que ha tenido la cadena de farmacias Fybeca y que la han colocado en un sitio cada vez más privilegiado en el sector en el cual se desenvuelve.

Ahora el objetivo debe encaminarse hacia estrategias que permitan a la empresa mantenerse en ese nivel de liderazgo en que se encuentra posicionada. Pudimos observar que el servicio es el factor más valorado por el estrato de clientes al cual se dirige Fybeca, por lo que jamás debe ser descuidado, es más, debe estar en constante evolución y mejora para interactuar con el cliente de una forma cada vez más personalizada, gracias a la base de datos que durante años se ha estado construyendo y en el que se fundamenta su estrategia más innovadora como es la aplicación del CRM.

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

- Una vez finalizado el estudio, queremos destacar estrategias puntuales que a nuestro criterio servirían como complemento para la construcción de un plan de marketing eficiente que permitirán mantener y mejorar el liderazgo de la marca.
- La CERCANIA y la VARIEDAD DE SURTIDO son los dos elementos que surgen en la mención de los clientes como las razones para tomar la decisión de acudir a una farmacia en el día de hoy. Es por esta razón que planteamos ubicaciones estratégicas para futuros locales y la implementación de nuevas líneas que consoliden la imagen de la firma.
- Los dos factores decisores antes mencionados son muy bien evaluados por los clientes, pero hay una alerta en el tema del surtido de medicamentos, es por ello que sugerimos la CREACIÓN DE UN NUEVO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN en Guayaquil, o que los pedidos a provincias fuera de Pichincha sean realizados diariamente para cubrir esta demanda.
- El criterio de cubrir el faltante de medicamentos que se dan en ventas puntuales, es muy válido a través del servicio a domicilio sin costo, pues el cliente sentirá la prioridad que tiene Fybeca en satisfacer sus requerimientos.
- El “encontrar en un solo lugar todo lo requerido” e “instalaciones cómodas” son los dos aspectos que diferencian más a Fybeca de todos sus competidores, por lo que consideramos importante crear pequeños centros comerciales denominados “PLAZA FYBECA” en los que, bajo el nombre de la firma se encuentren concesionados lugares para negocios complementarios a los servicios que presta Fybeca.
- Es muy importante el número de quienes poseen la tarjeta, el 60.9, pero igualmente es significativo y evidencia una gran oportunidad de crecer el hecho de que el 39.1 no la posea,

por lo que recomendamos poner énfasis en captar este mercado, pero sobre todo no descuidar a los clientes ya existentes y FIDELIZARLOS a través del CRM.

- Se recomienda que la atención al cliente sea de calidad y enfocada a una ASESORÍA DE COMPRA, pero que en especial cree relaciones de largo plazo. Es importante crear un procedimiento de cambios y de atención de reclamos que se enfoque en las necesidades de los clientes.

- Desarrollar el gusto por los DETALLES. El detalle es el elemento que permite el asombro y la sorpresa del cliente y que termina por seducirlo. Hoy es palpable que no existe el cuidado por los detalles y se convive con pequeños desordenes e incomodidades innecesarias para el cliente en general y desprecio por su tiempo, que podrían evitarse si existiera una actitud cultural de cuidado por las necesidades del mismo. La “Gerencia que camina” y una presencia más decidida y participativa de los directivos en las farmacias deben crear esta disciplina.

- Los PROCESOS DE INFORMACIÓN en general para el cliente, en especial los de VitalCard merecen un replanteamiento, colocar la información en línea y con acceso universal y mejorar los tiempos de entrega con los couriers garantizaran a los usuarios que recibirán su información a tiempo con el fin de mantenerlos conformes.

- Para llegar a un mayor número de clientes el hecho de concretar ALIANZAS ESTRATÉGICAS permiten que esto suceda. Una sería consolidar una alianza estratégica con los seguros médicos, y la otra con el Colegio de Médicos del Ecuador.

- Hacer un trabajo de mantenimiento de infraestructura para conservar la imagen de orden y de limpieza, en especial en parqueaderos y música ambiental.

BIBLIOGRAFIA

- **MOMENTOS DE VERDAD**, Estudio de satisfacción del cliente, Ecuador, noviembre 2005
- **FARCOMED**, Manual de Políticas y Procedimientos de Fybeca, Quito - Ecuador, Actualizado Enero 2006
- **FARCOMED**, Portal Fybeca, www.fybeca.com
- **ORTEGA V. Xavier**, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Marzo - Abril 2006.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de Administración de Empresas

Business Plan SpaceMov
Planetarios Móviles Educativos

Monografía previa a la Obtención
del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

Juan Manuel Martínez
Juan Fernando Vargas

Profesor:

Ing. Gustavo D. Cettolo

Tutor:

Ing. Xavier Ortega V. MBA

CUENCA - ECUADOR
2006

SUMARIO EJECUTIVO

La educación en el Ecuador ha sido llevada de la misma forma durante los últimos años: falta de dinamismo en el método de enseñanza y material didáctico novedoso y atractivo que refuerce lo aprendido en las aulas o aporte nuevos conocimientos en temas que comúnmente no son manejados o reciben muy poca atención por parte de las escuelas y colegios del país, pero que constituyen una parte muy importante dentro de la formación integral de un estudiante.

Así nace SpaceMov una empresa entrepreneur que pretende cambiar esta situación. Buscamos apoyar a los profesores en su misión de enseñanza y despertar el interés de niños y jóvenes estudiantes por aprender de una forma diferente a través de la creación de una empresa dedicada a realizar presentaciones de temas que normalmente no son incluidos en el pènsum de estudio de los planteles educativos como es el caso de la Astronomía y Paleontología, o reforzar los conocimientos de materias como Matemáticas, Literatura, Historia, Geografía, Anatomía, etc., a través de proyecciones dentro de un planetario portátil.

Este servicio existe actualmente en países como Argentina y Chile, pero jamás ha existido en el Ecuador, por lo que resulta una propuesta muy interesante tanto para el cliente en el ámbito educativo como oportunidad visionaria para el inversionista en el económico.

El proyecto pretende importar desde Argentina dos equipos de planetarios portátiles para recorrer las escuelas y colegios de las principales ciudades de la Costa y Sierra del Ecuador ofreciendo exposiciones de los temas mencionados anteriormente. “Aprender divirtièndonos” será el slogan con el que SpaceMov será reconocida por los niños y jóvenes estudiantes ecuatorianos.

El principal factor diferenciador de SpaceMov será su capacidad de trasladarse y ser instalado en cualquier plantel educativo en pocos minutos. No son los alumnos quienes van al planetario, sino el planetario viene hacia ellos, lo cual resulta una idea fascinante y ni siquiera imaginada por los niños en nuestro medio. Otro punto de

diferenciación será la variedad de temas, aptos para cualquier edad y nivel de instrucción que SpaceMov ofrecerá en sus presentaciones.

Se planifica que el proyecto empiece a funcionar desde Enero de 2007. Como dijimos anteriormente se planea trabajar con dos equipos de planetarios, operados cada uno por un jefe de equipo y un auxiliar encargados de realizar las presentaciones, las cuales serán previamente coordinadas con los directivos de los institutos por un agente vendedor, y asignadas a cada equipo por el gerente.

La sede será la ciudad de Cuenca, y nuestro target group se enfocará en institutos primarios y secundarios de un nivel económico medio y medio alto de la Costa y Sierra ecuatorianas; y a través de la gestión de auspicios, llegar también a los planteles de niveles económicos más bajos. El segmento al que se puede llegar con los equipos no se limita únicamente a los estudiantes, sino a público en general en centros comerciales, ferias, parques, etc., lo cual se convertirá en nuestro objetivo a mediano plazo.

La inversión inicial será de aproximadamente USD 36.000,00 la cual según las proyecciones será recuperada en un tiempo poco mayor a un año. El equipo de emprendedores que encabezarán el proyecto lo conforman cuatro estudiantes egresados de la Universidad del Azuay en la carrera de Administración de Empresas, y aspirantes a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

En el largo plazo, SpaceMov pretende ser reconocida como una empresa líder en el país no sólo en el ámbito educativo sino también en el de entretenimiento e incluso publicidad.

LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, cuya razón social será SpaceMov Compañía Limitada. Su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

El objeto social de la empresa es brindar el servicio de presentaciones de temas educativos con la utilización de planetarios portátiles a escuelas, colegios y público en general.

El capital con el que constituirá será de \$400.00 (CUATROCIENTOS DOLARES AMERICANOS) el cual estará dividido de acuerdo a los aportes de sus socios, los mismos que responderán de manera responsable por estos.

Los socios que la conformarán la compañía serán cuatro personas, las mismas que se detallan a continuación, incluyendo el monto de sus participaciones y los porcentajes que estas representan:

SOCIOS	PARTICIPACIONES	PORCENTAJES
Juan Manuel Martínez	160.00	40%
Juan Fernando Vargas	120.00	30%
María Isabel Crespo	80.00	20%
Marcela Vásquez	40.00	10%
TOTAL:	400.00	100%

Para la representación legal de la compañía se ha nombrado al socio con mayor porcentaje de participaciones, siendo este el Sr. Juan Manuel Martínez.

La compañía se registrará por lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador y por sus estatutos.

PRODUCTO / SERVICIO

Descripción



SpaceMov surge como respuesta a la necesidad de un sistema de aprendizaje didáctico y de apoyo para escuelas y colegios en campos que han sido poco difundidos debido básicamente a la falta de recursos y material de enseñanza, pero que resultarían importantes ya que complementarían un esquema de educación integral y cultura general, por medio de presentaciones de astronomía, proyectadas a través de un planetario portátil.

Un planetario portátil es una potente herramienta didáctica que permite reproducir sobre una cúpula o domo semiesférico el cielo nocturno. En su interior se pueden brindar funciones de astronomía para enseñar a alumnos de escuelas o público en general las constelaciones, las estrellas y todos los conocimientos del cosmos tal como se hace en los planetarios grandes o fijos.

Su propiedad de ser portátil permite ser transportado a cualquier lugar que se desee y dar funciones de astronomía sin que las personas del lugar tengan que trasladarse hasta uno grande. Con las escuelas en particular tiene la ventaja de que puede ser trasladado a cualquier institución sin tener que llevar a los alumnos fuera del establecimiento y evitar los inconvenientes de trámites y permisos que significa toda salida. También puede ser armado en forma temporaria en distintos lugares tales como exposiciones; ferias de ciencias, educativas u otras; centros comerciales; museos; jornadas de astronomía, etc.



“La tarea educativa que se puede realizar con un planetario es muy grande. Además de simular una vivencia del cielo nocturno como ninguna explicación o pizarrón podría hacerlo nunca, trabajar con las estrellas sobre una superficie esférica que reproduzca la verdadera geometría de la bóveda celeste permite enseñar conceptos que sería imposible transmitir desde la planitud de un pizarrón”.¹¹

Además, el clima de total abstracción que se logra en su interior mejora notablemente la capacidad de fijación de los conceptos brindados de parte de los asistentes a tan fascinantes funciones didácticas que no sólo podrán ser de astronomía, sino tendremos a disposición para las instituciones educativas diferentes temas para que puedan ser elegidos por los directivos o profesores y que sean los más adecuados para los alumnos según la materia que deseen enfatizar.

Componentes de un planetario portátil

Un planetario portátil contiene los siguientes elementos:¹²

1. Domo



El domo es una cúpula inflable hecha con una tela plástica de tres capas, gris-plata, 99,98 % black - out (opacidad a la luz solar), muy resistente e ignífuga. Los Domos vienen provistos con sus correspondientes bolsos de transporte de PVC. El Domo pesa 54 kilos y tiene 5,3 metros de diámetro y 3,8 metros de altura. Es un entorno completamente oscuro y portátil. En su interior encontramos no sólo una excelente superficie reflectora para proyectores planetarios, sino también para cualquier tipo de proyección: de vídeos, diapositivas, retroproyectores, etc.

Un domo está compuesto de:

¹¹ Tomado de www.cubex.com.ar

¹² Tomado de la página www.planetarios.com

1.1. Tela Ignífuga: la tela es altamente "black-out" (99.98 % de opacidad a la luz solar).

Descripción de la Tela:

- a. Resistencia al frio: no quiebra a -30 grados centígrados.
- b. Resistencia al sol: 3000 hs - Atlas - Fade - 0 - Meter.
- c. Contiene filtro Ultra Violeta y Antioxidante.
- d. Tela de 3 capas incluyendo la black out (opaca 99, 98 % a la luz).
- e. Peso 742 g +/- 5% G/ML.
- f. Espesor aproximado: 358 +/- micrones.
- g. Resistencia a la tracción: mayor a 10 kg/cm (longitudinal) y mayor a 6 kg/cm (transversal).
- h. Elongación a la rotura: mayor a 20% (longitudinal y transversal).
- i. Resistencia inicial al desgarre: 6 Kg. (longitudinal y transversal).



1.2. Tubos de Circulación de aire: posee un tubo de entrada de aire desde la turbina y otro de retorno, para una constante renovación del aire.

1.3. Acceso a turbina por túnel de aire bloqueado: también sobre el túnel de entrada de aire (desde la turbina) se agrega un dispositivo que impide el paso de luz y el ingreso de cualquier niño al túnel de aire de la turbina.

1.4. Ausencia de piso: los domos carecen de piso por razones de seguridad, que derivan directamente de la posibilidad de cortes de luz en el lugar donde sea alojado el domo. Al ser levantado desde cualquier extremo y, luego, soltado de la mano, el domo pasa por encima de los espectadores sustentado por la misma presión del aire.

Capacidad del domo.

Un domo puede albergar cómodamente, en promedio, 60 alumnos de 6 a 12 años o bien, aproximadamente 35 adultos, sentados en el suelo. Lo habitual es que el público sea acomodado en rondas empezando desde la puerta de entrada



hasta completar la primera vuelta y luego, la siguiente y así siguiendo en círculos concéntricos. El público debe ser sentado en el suelo con las piernas cruzadas "a lo indio".

2. Turbina

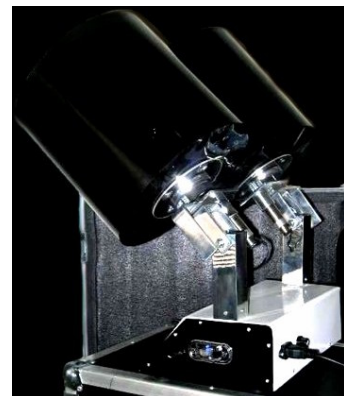


Utilizada para inflar el Domo y para asegurar una alta tasa de renovación de aire por minuto. No solo puede inflar un domo en algo más de 1 minuto, sino también sostenerlo, aún con las entradas de público abiertas. Construida con un motor-turbina de un 1/2 caballo de potencia y 3000 revoluciones por minuto, con paletas especialmente diseñadas para una excelente aerodinámica.

Además, posee un regulador de velocidad que permite regular de 0 a 3000 revoluciones por minuto, en cualquier velocidad de rotación.

3. Proyector

El proyector que pensamos utilizar está construido con aluminio ALUAR argentino, rulemanes, engranajes y bujes mecanizados. Trabajan con correas sincrónicas, que le proporcionan una tracción perfecta y silenciosa. Además, otra característica es que sus motores de



rotación pueden girar en sentido horario o antihorario, a voluntad del operador, con sus inversores de polaridad. Es decir, con uno de ellos se puede imitar la rotación de la esfera celeste en el hemisferio norte (sentido horario) y, con el otro, la rotación de la tierra en el hemisferio sur (sentido antihorario).

Estos proyectores son los únicos hasta el momento en el mundo que han incorporado motores de 3 voltios, para la simulación de la rotación de la tierra, que pueden variar su velocidad de giro... Es decir, como gran ventaja tecnológica, ellos pueden girar tan despacio como una vuelta cada 22 minutos o acelerarlos hasta 1 vuelta cada 2 minutos, pasando por cualquier velocidad intermedia.

Además poseen la extraordinaria versatilidad de utilizar cualquier cilindro de proyección, lo cual los convierte en mucho más que simples proyectores de planetarios portátiles.

4. Cilindros de proyección

Los cilindros son el "alma" de los Planetarios Portátiles, dado que son los que proyectan las imágenes en 360 grados, creando un entorno visual envolvente, que no logran un simple proyector de diapositivas o un retroproyector.

No es lo mismo una proyección envolvente en 360 grados, que una proyección focalizada en un solo sector.

Estos cilindros de acetato intercambiables abarcan temas tan diversos como astronomía, paleontología, geología, historia, anatomía, literatura, mitología, religiones, botánica, etc., proyectando brillantes imágenes en el domo. Casi no existe tema que no pueda ser representado en un cilindro. Todas las compañías productoras de planetarios portátiles, basados en cilindros de proyección, ofrecen una gran variedad de los mismos, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.



El sistema es igualmente funcional, bueno y eficiente, tanto sea presentando estrellas como imágenes basadas en siluetas. Los cilindros están hechos con filmes impresos y armados sobre soportes de acrílico, que les proporcionan una gran resistencia a los impactos y malos tratos.

Los temas que en un principio tendremos a disposición para realizar las exposiciones serán los siguientes:

Anatomía:

- Sistema Circulatorio, Óseo, Muscular
- Linfático, Digestivo, Nerviosos y Reproductivo
- Endocrino, Respiratorio, Urinario, Cerebro, Oídos, Ojos.

Astronomía:

- Sistema Solar
- Cosmología I.- Evolución Estelar
- Cosmología II.- Big Bag La Gran Inflación

Botánica:

- Árboles, Flores, Hojas, Tallos, Plantas, Tipos de Plantas, Reproducción, Fotosíntesis, etc.

Historia:

- Descubrimiento de América
- Civilización Inca I.- Arte y Religión
- Civilización Inca II.- Política, Guerra y vida diaria

Lengua y Matemática:

- Aprendiendo Inglés.- Abecedario, Números, Animales y Dinero.

EL PRODUCTO EN EL MERCADO

Debido a que este producto no existe actualmente en el país, el proyecto presenta una factibilidad interesante basada en una inversión y costos de operación bajos.

El planetario que se piensa importar es producido por la empresa argentina “Hogar de los Planetarios Portátiles”. El contacto lo realizamos vía Internet a través de su página Web www.planetarios.com. Esta compañía ofrece tres tipos de planetarios que se diferencian por el uso que se los de. En nuestro caso queremos un planetario fácil de transportar y armar para visitar las escuelas del país; para lo cual “Hogar de los planetarios portátiles” ofrece el Planetario Vostok el cual incluye:

01. [Proyector Vostok](#)
02. [Domo Narod 55T](#)
03. [Turbina de Inflado Mir](#)
04. [Cilindro "Estrellas Avanzado"](#) (Norte o Sur)
05. [Cilindro "Constelaciones Hevelius"](#) (N o S)
06. [Dos Cilindros a Elección de otras Ciencias](#)
07. Un baúl de transporte, para el Proyector
08. Una caja con molduras para 4 cilindros
09. Bolsa de PVC para transporte del Domo.

En cuanto a la inversión tenemos los siguientes costos:

DETALLE	COSTO
Planetario Portátil Vostok	USD 5.250
Envío	USD 1.320

NOTA: El costo de cada cilindro de proyección extra es de entre USD 300,00 y USD 400,00 dependiendo la categoría y el tema del cilindro.

Gracias a la facilidad y rapidez con que puede ponerse en marcha un planetario portátil, la probabilidad de posibles competidores en el mercado es muy alta, por ello aprovecharemos las ventajas de ser los primeros para buscar “protegernos” en cierta forma de la entrada de nuevos competidores, por medio de convenios para realizar presentaciones en la mayor cantidad de centros educativos de todo el país durante el año lectivo en fechas establecidas con anterioridad.

Con el fin de brindar una mejor cobertura, nuestra estrategia plantea la adquisición de dos planetarios. Estas estrategias serán estudiadas en el Plan de Operaciones – Logística.

ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado al cual pretendemos introducirnos es el de educación en escuelas y colegios, pues consideramos que la falta de material didáctico actualizado así como ciertas metodologías utilizadas en el país hacen que la enseñanza en los niños deje ciertos vacíos, desencadenando posibles frustraciones o falta de interés por aprender nuevos conocimientos.



Esta es sin duda una de las razones por la que muchos ecuatorianos no ven a la educación como una inversión y herramienta valiosísima para lograr su desarrollo personal, y buscan otras alternativas para solucionar esos problemas como es el caso de la migración.

Nosotros pretendemos contribuir a dar un pequeño giro a la enseñanza, buscando concienciar a nuestros niños que siempre hay algo nuevo que conocer, que el aprendizaje no tiene fronteras y que la educación es la razón por lo que los pueblos se desarrollan y mejoran sus economías.

En otros países existen muchos planes novedosos en el sistema educativo, tales como clases multimedia, visitas a museos educativos, talleres de creatividad y otros que en el Ecuador no existen. Continuamos con el común método donde el profesor dicta y el alumno copia, limitando en los estudiantes el desarrollo de su ingenio, creatividad y curiosidad por la ciencia, siendo esta una fuente ilimitada para crear nuevos productos o procesos que podrían mejorar la situación del país.

Es por esta razón que es una oportunidad importantísima ingresar en el ámbito educativo, pues así fomentamos al desarrollo cultural del individuo que a su vez se reflejara en el aspecto laboral del mismo.

Pensamos que no existen barreras de entrada en éste campo, al contrario, si presentamos un proyecto que demuestre y realmente fomente el mejoramiento educativo en el país, podemos recibir el apoyo y aprobación del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, lo cual facilitaría enormemente nuestro accionar.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

No existe en el país una entidad que brinde servicios similares (servicios de apoyo interactivos a la educación) a los que pretendemos ofrecer, por tanto no existe competencia directa a nuestro proyecto pero no debemos descartar la competencia indirecta existente en los planetarios fijos que generalmente están administrados por los municipios.

En el Planetario Municipal de la ciudad de Cuenca por ejemplo, el precio para las escuelas y colegios es de USD 0,50 por estudiante para una presentación de 30 minutos. Este planetario realiza seis funciones diarias y tiene capacidad para 63 personas.



Lo que nos diferenciaría es la facilidad que damos a las escuelas en el hecho de no tener que transportar a los niños a un planetario fijo, lo cual muchas veces resulta poco factible por el desperdicio tiempo, el costo de alquilar un autobús y las medidas de prevención para salvaguardar la seguridad de los estudiantes. Nuestros servicios serán ejecutados en los patios de las propias escuelas, con lo cual solucionamos los inconvenientes anteriores.

Otro factor diferenciador será la variedad de temas de proyección que ofreceremos en materias que sirvan como un apoyo al p^énsum que la institución esté siguiendo.

Nuestro objetivo será incentivar la curiosidad y creatividad de los estudiantes de una manera entretenida e innovadora... *“aprender divirtiéndonos”* sería nuestro slogan.

PLAN DE MARKETING

SEGMENTACION

El mercado en el cual pretendemos introducir nuestros servicios de planetarios móviles es en el ámbito educativo, por lo que recurrimos a información obtenida en la página Web del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, realizando la segmentación de acuerdo a los siguientes criterios de selección:

- **Quintil de Pobreza:** Uno y Dos (de cinco), pues es el grupo de planteles educativos con mayores posibilidades económicas.

- **Régimen:** Costa y Sierra, ya que son los dos periodos lectivos que tiene el país. El Régimen Sierra comprende el período octubre – julio, y el Régimen Costa el período abril – diciembre.
- .
- **Zona Urbana:** tomaremos en cuenta únicamente establecimientos de la zona urbana.
- **Sostenimiento:** Fiscal, Fiscomicional, Particular religioso y Particular laico, los únicos establecimientos que no tomamos en cuenta en este aspecto son los establecimientos municipales, debido a que son planteles con escasos recursos y no formarán parte de nuestro segmento en este estudio.
- **Nivel:** Primaria y Media
- **Tipo:** Hispana y Bilingüe

Los datos resultantes de nuestro estudio aparecen en la siguiente tabla donde se muestra el numero de establecimientos educativos por provincia que formarán parte de nuestro “Mercado Meta”:

PROVINCIA	PLANTELES EDUCATIVOS
Azuay	56
Bolívar	44
Cañar	40
Cotopaxi	57
Chimborazo	59
El Oro	9
Esmeraldas	94
Guayas	326
Imbabura	69
Loja	26
Los Ríos	111
Manabí	292
Pichincha	550
Tungurahua	8
TOTAL	1741

TARGET GROUP

Nuestro “Mercado Meta” esta conformado por 1741 planteles de las zonas de la Costa y Sierra del Ecuador, excluyendo a la zona Oriental, debido a que el acceso a la misma es difícil y es un medio del cual no tenemos mucho conocimiento.

Para el “Mercado Objetivo” se ha fijado el porcentaje del 30% del Mercado Meta, representado por 522 planteles

POSICIONAMIENTO

Queremos que SpaceMov sea reconocida como una empresa seria, profesional e innovadora de un nuevo método de apoyo a la enseñanza y aprendizaje a través de un novedoso sistema audiovisual en el cual, además de reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas, se presentarán nuevos temas que aportarán al enriquecimiento del saber y cultura general de los alumnos, como es el caso de la Astronomía, Paleontología, Mitología, etc.

Nuestro servicio estará enfocado hacia la calidad en cada una de las presentaciones, en las que además de elegir el tema acorde a las necesidades de las escuelas contaremos con personal capacitado para que la exposición sea la más adecuada.

La estrategia de posicionamiento que utilizaremos será la de presentar un paquete de servicio integral de enseñanza a los estudiantes de escuelas y colegios del país, en donde no sólo se incluya el ofrecer la infraestructura y tecnología a los centros educativos, sino también el brindar exposiciones que complementen y refuercen los conocimientos adquiridos en las aulas de acuerdo a temas elegidos por los propios directivos o profesores, llegando así a posicionarnos como una empresa líder, única y diferente en este campo.

PRODUCTO / SERVICIO

Dado que tanto las características técnicas como las de operación relacionadas con nuestro producto / servicio están detalladas en secciones específicas, aquí únicamente procederemos a realizar un pequeñísimo análisis marquetero referido a:

Ciclo de Vida del producto / servicio.- Nuestro producto se encuentra en la etapa de introducción, ya que es un servicio que actualmente no se brinda en el país, pues únicamente existen planetarios municipales fijos, por lo que creemos que las tasas de crecimiento pueden ser muy altas, permitiéndonos manejar nuestros precios sin la presión de la competencia directa.

Razón de compra y propuesta de valor.- Una forma nueva y atractiva de enseñanza tanto para el educador como para el educando.

PRECIO

En escuelas particulares y de mayores posibilidades económicas el precio será establecido por alumno y tendrá un valor de USD 1,50 por persona que será cobrado a cada uno a la entrada a la función. La presentación se realizará con un mínimo de 30 estudiantes.

Para establecimientos fiscales y de recursos económicos limitados, los precios serán manejados por presentación y no por alumno. Con ello trataremos de lograr que los profesores o directivos de las escuelas busquen llenar la capacidad de cada función para reducir el costo individual. El valor por función en estos centros será de USD 45,00 el cual será cubierto a través de la gestión de auspicios. .

Como dijimos anteriormente en la sección de producto, tenemos que aprovechar el período de introducción en el que nos encontramos y manejar un modelo de discriminación de precios que nos permitan obtener la máxima utilidad.

PROMOCIÓN

Nuestra estrategia comunicacional será una visita personal e informativa a los directivos de cada uno de los planteles de nuestro target group. Esta visita será realizada con el fin de dar a conocer todos los atributos de nuestro producto y de realizar convenios para realizar las exposiciones en fechas preestablecidas y con temas elegidos por los dirigentes o profesores del plantel, para organizar así nuestro cronograma de trabajo.

Para efectuar esta promoción necesitaremos de una persona con capacidades de negociación, conocimiento y relaciones públicas para que llegue a efectuar la venta del servicio, además de un catálogo informativo que contenga todas las especificaciones técnicas, operativas y de seguridad, y la lista de temas disponibles para las presentaciones.

PLAZA

Con el fin de establecer nuestro cronograma de trabajo, y para “protegernos” de posibles competidores, tendremos una persona encargada de realizar visitas a cada uno de los establecimientos educativos con el fin de presentar nuestra propuesta y coordinar las fechas y los temas de las presentaciones en caso de llegar a un acuerdo con sus directivos.

Estas visitas empezarán a realizarse 30 días antes de iniciar las exposiciones, con el objeto de organizarnos y planificar las presentaciones, y continuarán durante todo el año para así mantener siempre un número suficiente de planteles que requieran de nuestros servicios, evitando así tiempos ociosos.

Pensamos trabajar bajo este sistema hasta lograr un posicionamiento que nos permita ser contratados a través de nuestra página Web. Sería muy importante en este aspecto lograr la aprobación y el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.

Auspicios

Nuestro objetivo no es simplemente ganar dinero por las presentaciones que realicemos a las instituciones que puedan pagar el servicio. Queremos ser un valioso aporte para la educación del país. Para ello buscaremos el apoyo de grandes empresas o de los municipios de cada ciudad gracias a lo cual podremos realizar nuestras exposiciones en instituciones educativas de recursos limitados, sobre todo aquellas que funcionan en horario vespertino, las cuales no están contempladas en nuestro presupuesto, pero que sería importante realizarlas para completar la jornada de trabajo diaria (8 presentaciones aproximadamente).

Alternativas

Como alternativas tenemos planeado ofrecer exposiciones en colonias vacacionales, ferias y centros comerciales, que podrían contratar nuestros servicios en eventos especiales. Al igual que las presentaciones vespertinas, estas exposiciones no se encuentran contempladas en nuestro presupuesto, pero resulta muy viable realizarlas.

ORGANIZACIÓN (RRHH)

Al ser SpaceMov una compañía pequeña, su estructura organizacional será sencilla, y al menos en un inicio, el personal asumirá distintas funciones. Detallaremos a continuación los cargos que se ejercerán en esta empresa con sus funciones y responsabilidades:

PERSONAL NECESARIO

Gerente General.- Encabezará la estructura organizacional de SpaceMov. Será el encargado de manejar las finanzas, organizar y capacitar al personal, diseñar los cronogramas de trabajo, planificar el mantenimiento de los equipos supervisión y relaciones públicas; con este último punto nos referimos a que será el encargado de gestionar los auspicios y fortalecer las relaciones logradas por el agente vendedor

con las instituciones educativas. En resumen, el gerente general asumirá, además de las funciones propias de su cargo, las de gerente financiero y jefe de operaciones.

Agente vendedor.- Su función consistirá en manejar el marketing. Principalmente se encargará de visitar cada una de las escuelas y colegios de las diferentes ciudades en las cuales pensamos ofrecer nuestro servicio.

El agente vendedor se entrevistará con los directivos de los establecimientos presentando toda la información referente a nuestro producto y concretando las fechas exactas para las presentaciones. Una vez realizado esto procederá a enviar la lista al gerente para que éste realice el cronograma de actividades.

Deberá también consultar con los profesores de los planteles sobre temas que serían importantes tomar en cuenta y que tal vez no los tenemos, para sugerir al equipo de SpaceMov la compra de estos cilindros.

Uno de los requisitos que deberá cumplir el agente vendedor es el de tener su propio vehículo y estar dispuesto a viajar por todo el país.

Equipo de exhibición.- cada planetario será encargado a dos personas responsables de realizar las presentaciones, conformado por un Jefe de equipo y un auxiliar de exposición.

Funciones del equipo de exhibición

(Incluye Auxiliar y Jefe de exhibición)

- Instalar el planetario: Inflar el domo, realizar las conexiones, instalar los proyectores, etc.
- Organizar la entrada y ubicación de los alumnos.
- Presentación del equipo e introducción a la presentación.
- Proyección y exposición del tema escogido.
- Respuesta a preguntas e inquietudes posteriores a la presentación.

- Controlar la salida.
- Una vez concluidas las presentaciones deberán desarmar el planetario y guardarlo correctamente.
- Realizar el mantenimiento necesario a los equipos y comprobar constantemente el correcto funcionamiento de sus componentes.

Muchas de las funciones del personal de exposición tendrán un común denominador, pero la responsabilidad principal del equipo recaerá sobre el Jefe.

Funciones del Jefe de Equipo

- Responsabilidad absoluta sobre activos como equipo planetario (domo, proyectores, cilindros de proyección y otros) y equipos de transporte (furgoneta).
- Cumplimiento del cronograma establecido por el gerente.
- Encargado del manejo del personal que conforma su equipo.
- Responsable del manejo de valores que genera y ocasiona el equipo de exposición
- Efectuar el cobro a la institución de acuerdo al contrato de presentación y reportarlo al gerente.

Contador.- se necesitara un contador para que lleve todas las cuentas y declare los impuestos, cabe recalcar que no es necesario que esta persona forme parte del personal de planta.

PROGRAMAS DE RRHH

Para mantener a todo el personal de SpaceMov motivado con su trabajo se plantean los siguientes programas:

Contratos establecidos.- cada uno de los empleados deberá en un inicio firmar un contrato a prueba por tres meses. En caso de pasar este período, se realizarán

contratos anuales en los cuales constará una cláusula de no-competencia para seguridad de la empresa.

Cabe recalcar que todos los contratos de empleo se los realizará por escrito con cada uno de los miembros y podrán ser variadas sus condiciones e incrementos salariales únicamente cada año, según el mejor criterio de gerencia y de acuerdo al crecimiento del proyecto.

Seguro médico.- Se brindará a cada empleado un seguro de cobertura médica, chequeo médico anual gratuito y seguro de vida.

Programa de beneficios.- Crédito y descuentos en supermercados y farmacias.

Programas de capacitación.- Al ingresar un nuevo colaborador para el área operativa se le dará un curso de inducción a cerca del proceso de armado y desarmado del equipo, como brindar una presentación adecuada y conocimientos sobre los temas de presentación.

Semestralmente se brindarán cursos de capacitación a los integrantes de los equipos de exhibición, con el fin de aumentar las capacidades pedagógicas de enseñanza y presentación al público.

PLAN DE OPERACIONES

Todo el plan de operaciones de SpaceMov se encuentra dentro de tres procesos fundamentales:

- Abastecimiento
- Logística
- Operativo

Abastecimiento

Los planetarios con todos sus componentes serán importados a la compañía argentina “Hogar de los planetarios portátiles”, la cual realizará el envío a través de la empresa mayorista de transportes [Lux Logistic S.A.](#) El tiempo de espera desde el momento de la importación hasta su llegada es de alrededor de 4 días.

La empresa transportista de los planetarios, se encargara de ellos hasta que llegan a la ciudad de Guayaquil. A partir de entonces, los gastos de transporte hacia la ciudad de Cuenca corren por cuenta propia.

Cualquier repuesto necesario o en caso de necesitar algún cilindro de proyección, la empresa “Hogar de los planetarios portátiles” se compromete a enviarlos inmediatamente. Otro compromiso de ésta institución es el de actualizar constantemente los temas disponibles para los cilindros según las necesidades del mercado.

Cabe señalar que todos los componentes de un planetario portátil pueden comprarse por separado.

Logística

Los planteles educativos que formarán parte de nuestro target group serán obtenidos a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Educación. Estos serán entregados al gerente del proyecto y al agente vendedor, el cual empezará a realizar las visitas de acuerdo a la lista, empezando por la ciudad de Cuenca y continuando con toda la Sierra, para posteriormente cubrir la región de la Costa. El agente vendedor empezará su trabajo 30 días antes de iniciar con las presentaciones.

Para facilitar la labor del agente vendedor se deberá elaborar un catálogo donde se de a conocer las el funcionamiento de los planetarios, así como las características y

temas de las presentaciones con el fin de que la apreciación de nuestros clientes sea mas objetiva.

En caso de llegar a un acuerdo con el plantel, el agente remitirá un “contrato de presentación”, el cual será enviado vía fax al gerente, el cual organizará el cronograma de trabajo para cada uno de los equipos de planetarios. Este cronograma deberá darse a conocer a los operarios por lo menos con una semana de anticipación.

El contrato de presentación deberá incluir los siguientes datos:

- 1) Nombre de la institución
- 2) Ciudad, Dirección, Teléfono
- 3) Persona de Contacto
- 4) Número de presentaciones
- 5) Temas escogidos para cada exposición

El agente vendedor deberá también presentar al gerente un documento de constancia de visita a los centros educativos incluso en el caso de no haber conseguido el contrato, con el fin de controlar su trabajo y empezar a elaborar nuestra base de datos.

Funcionaremos con dos equipos de planetarios, a los cuales denominaremos “Equipo 1” y “Equipo 2”. Cada equipo estará conformado por 2 operarios o personal de exposición (jefe y auxiliar), que comenzarán a laborar el momento que sea entregada la agenda elaborada por el gerente.

Para el traslado de los equipos al lugar de la exposición será necesario contar con una furgoneta con la capacidad para transportar los planetarios (dos equipos) y el personal de exposición (cuatro personas). Como referencia, un planetario con todos sus componentes puede ser transportado en la cajuela de un auto.

Cabe señalar que los dos planetarios permanecerán funcionando en la misma ciudad con el objeto de cumplir el cronograma de forma más rápida en cada sector. Con ello también se hace más fácil el intercambio de cilindros de proyección de acuerdo a las necesidades de cada planetario según la exposición que realice en el día.

Otra ventaja será que de esta forma se utilizará un solo vehículo para llevar los planetarios a su destino, lo cual resultaría imposible en caso de que estos se encontraran en ciudades diferentes. Existirán casos incluso en que los dos planetarios funcionen en un mismo plantel, cuando el número de alumnos así lo amerite. Las presentaciones de cada equipo deben ser coordinadas de manera que no se expongan los mismos temas pues únicamente tendremos un cilindro para cada asignatura.

Operativo

Los procesos operativos de las presentaciones estarán a cargo de los equipos de exposición los cuales deberán llegar con 30 minutos de anticipación a la primera función con el fin de realizar la instalación y preparativos previos.

Cada función tendrá una duración de 30-35 minutos. se tendrá en cuenta además 10 minutos para aclarar dudas y preguntas y alrededor de 15 minutos que tomará la operación de entrada y salida de los estudiantes; por tanto hablamos de que cada presentación ocupará en promedio una hora.

La razón de que cada planetario esté conformado por un equipo de dos personas no es precisamente por el proceso de armado y desarmado, el cual puede ser realizado sin ningún problema por un solo operario, sino básicamente por seguridad hacia el equipo y hacia los niños. Con esto nos referimos a que mientras una de las personas se encuentra realizando la presentación, el otro se mantendrá afuera cuidando que otros niños no desconecten los equipos ni se acerquen al domo. Además servirá de ayuda para levantar el domo y organizar la salida en caso de un corte de energía. Por otro lado, evita el agotamiento de un solo expositor, al ir alternando sus funciones en cada presentación.

La disposición de los niños dentro del planetario debe ser en rondas empezando desde la puerta de entrada hasta completar la primera vuelta y luego, la siguiente y así sucesivamente en círculos concéntricos. El público debe ser sentado en el suelo con las piernas cruzadas "a lo indio". De esta manera se podrán albergar hasta 60 alumnos de hasta 12 años o 35 adultos cómodamente sentados.

Las exposiciones será mixtas es decir el moderador podrá utilizar elementos de audio propios de la presentación y combinarla con sus comentarios, siendo esta la manera mas recomendada de hacerlo para lograr la mayor comprensión de los niños según sus edades y nivel de conocimiento. Así la charla será mas dinámica, dando la oportunidad a preguntas eventuales que podrían darse.

Para el desarmado de un equipo de planetarios es necesario que los operarios tomen todas las medidas correspondientes descritas en el manual de uso elaborado por el fabricante de planetarios. Se recomienda tener mucho cuidado con los lentes y focos del proyector por su fragilidad, al igual que con el domo pues su superficie no debe tener ningún agujero que pueda dar paso a la luz solar. Es necesario que el aire salga por completo para que el domo sea guardado, en caso de necesitar ejercer presión se deberá realizarla sobre una superficie completamente lisa, sin presencia de posibles partículas que causen daño a la tela, si dicha presión se la realizará con los pies, debería hacérselo sin zapatos, para salvaguardar las características de fábrica.

Al finalizar con las presentaciones se realizará el cobro respectivo y la entrega de la factura por los servicios brindados. Posteriormente el contador recibirá los valores correspondientes a las facturas emitidas, para la contabilidad respectiva.

MANAGEMENT

El grupo entrepreneur que pondrá en marcha el proyecto de planetarios móviles estará liderado por Juan Manuel Martínez Cordero, y conformado además por Maria Isabel Crespo Toledo, Marcela Vásquez Rodríguez y Juan Fernando Vargas Ochoa, todos ellos egresados de la Universidad del Azuay de la carrera de Administración de

Empresas. Actualmente se encuentran realizando el curso de grado con el cual obtendrán el título de Ingeniero Comercial.

Equipo de oficiales

Juan Manuel Martínez, será el encargado de la gerencia y dirección del equipo, dado su conocimiento sobre el tema operativo de los planetarios. Sus conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad del Azuay le servirán para manejar la organización y las finanzas del proyecto eficientemente. Empleado a tiempo completo cuya remuneración será de USD 1000,00 mas beneficios de ley.

Juan Fernando Vargas por su experiencia en negociación, se hará cargo de las ventas, convirtiéndose en nuestro agente vendedor. Será un empleado a tiempo completo con un sueldo fijo de USD 600,00 mensuales y un variable de acuerdo al número de contratos obtenidos en el mes. Cada contrato nuevo tendrá un valor de USD 5,00 por hora de presentación contratada.

Maria Isabel Crespo estará a cargo del Equipo N° 1, lo cual significa que se desempeñará como Jefe de Grupo. Su responsabilidad será mantener en buen estado el equipo planetario y que la exhibición cumpla con todos los estándares que se plantean, que entregue a los alumnos el conocimiento que se desea impartir y que el nivel académico o que la presentación por parte del exhibidor sea de calidad.

De igual forma será una empleada a tiempo completo con un sueldo básico de USD 650,00 mas una comisión de USD 0,55 por cada presentación que realice.

Marcela Vásquez Rodríguez será la jefe del Equipo N° 2, tendiendo las mismas responsabilidades que el jefe del equipo anterior. Su remuneración será manejada de la misma forma que el jefe de equipo anterior.

Cada jefe de equipo tendrá a cargo un ayudante expositor, el cual permanecerá junto a su jefe colaborando en el armado, presentación y desarmado del planetario móvil. Su sueldo será de USD 650,00 mas los beneficios de ley.

Para la contratación de un nuevo auxiliar de exhibición se tomará en cuenta una persona mayor a los 23 años de edad con instrucción secundaria como mínimo y que cumpla con las características del puesto, entre ellas ser sociable y tener don de palabra.

Los viáticos para todo el personal del equipo en caso de encontrarse fuera de la ciudad, serán de USD 30,00 diarios.

El contador tendrá un sueldo de USD 350,00 por servicios brindados considerando que no será de planta. Únicamente llevara la contabilidad y realizará la declaración de impuestos.

Directores y Asesores

El cuerpo de directores de SpaceMov estará conformado por los cuatro socios fundadores antes mencionados los cuales tendrán responsabilidad y autoridad para representar a la empresa y tomar medidas a favor de la misma siempre y cuando se llegue a un acuerdo que supere el 50% del total de las participaciones.

El cuerpo de Asesores no tendrá ninguna ingerencia de responsabilidad y autoridad en la empresa, y sus funciones de apoyo serán pagadas en base a sus honorarios. Brindaran sus servicios en el área técnica y de marketing.

Los asesores con los cuales contará SpaceMov con el fin de guíen a la empresa por el camino que le permita obtener los mejores resultados serán:

- Licenciado Fernando Vargas, Psicólogo y Orientador Educativo con 20 años de carrera en el ámbito de la educación, quien nos ayudará con la elección correcta de temas, modalidad y técnicas para una presentación eficiente.
- Ingeniero Comercial Hugo Martínez, con 24 años de experiencia en administración de empresas, nos asesorará en el manejo organizacional y procesos de importación.
- Doctor Teodoro González, Doctor en leyes que nos asesorará en el ámbito legal.
- Ingeniero Javier Ortega, MBA especialidad en Marketing Estratégico, quien nos guiará en el planteamiento de las estrategias de mercado mas convenientes para nuestra empresa.

RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES

Al llegar a este punto y realizar un análisis podemos llegar a la conclusión de que el principal problema para SpaceMov es que la barrera de ingreso al mercado es sumamente baja, dado la facilidad de importar los planetarios y el bajo costo de inversión. La competencia no se hará esperar, es por eso que planeamos realizar las visitas y los convenios con los centros educativos antes de empezar a funcionar con los planetarios.

De todos modos el proyecto se presenta atractivo en el corto plazo, tiempo en el cual debemos aprovechar al máximo la ventaja de ser únicos y con un producto novedoso, para manejar precios que nos permitan recuperar nuestra inversión y generar ganancias a partir del quinto mes. Para ello, el ritmo de trabajo durante este periodo debe ser intenso, pues debemos cubrir la mayor cantidad de planteles en cada una de las provincias en las cuales pensamos introducir nuestro servicio.

Otra medida para contrarrestar este problema es no quedarnos únicamente con el modelo de las presentaciones en escuelas y colegios, sino trabajar en las alternativas que se proponían como eran presentaciones en centros comerciales, ferias, parques, etc.; con el tiempo incluso iremos encaminándonos hacia la publicidad, convirtiéndonos en un novedoso medio para empresas que quieran dar a conocer sus

productos de una manera diferente, nueva e interesante a través de exposiciones en el domo. La idea es siempre mantenernos delante de la competencia... ser diferentes!.

La falta de experiencia en el trabajo con planetarios portátiles constituye otro problema potencial, pues no conocemos exactamente el trato que debe darse al equipo en las operaciones de transporte, armado, desarmado y durante la presentación, así como el mantenimiento periódico. Solucionaremos este problema asesorándonos minuciosamente sobre estos temas con la empresa proveedora de la unidad de planetarios, y si es necesario, enviando a un miembro del equipo a capacitarse con todo lo referente al manejo técnico.

Un riesgo muy grande también comprende el hecho de que tanto el personal como las unidades de planetarios estarán constantemente trasladándose de un lugar a otro, dentro y fuera de la ciudad, por lo que sería indispensable asegurar tanto el vehículo como los equipos de proyección.

PROYECCIONES FINANCIERAS

En esta etapa determinaremos los costos y resultados aproximados para el proyecto. Dado que ninguna economía es predecible, y menos aún la nuestra, intentaremos dar valores lógicos, acertados y reales.

Inversión Fija

La Inversión Fija total necesaria para iniciar con el proyecto de planetarios portátiles será de USD 28.040,00. En éste valor se incluyen:

- 2 equipos completos de planetarios que suman USD 13.140,00 (incluye costo de envío).
- 7 cilindros extras de proyección por un total de USD 3.150,00 (incluye costo de envío)
- Una furgoneta Hyundai SL año 2000 diesel cuyo costo es de USD 10.500,00

- Equipo de computación, USD 600,00
- Muebles y enseres evaluados en USD 650,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para iniciar con las operaciones de nuestro proyecto es de USD 8.050,37 valor que cubrirá los egresos por sueldo, transporte y viáticos del vendedor que promocionará las exposiciones un mes antes de empezar con ellas. Además este dinero será utilizado para combustible de la furgoneta de transporte de planetarios, viáticos del personal de exposición, y todos los gastos que se generen antes de poderlos cubrir con los ingresos propios de la gestión del negocio.

Presupuesto de Start Up

El presupuesto Start Up se refiere a la suma de inversión fija y capital de trabajo, pues son estos dos rubros los necesarios para poner en marcha la empresa. Su valor corresponde a USD 36.090,00

Ventas proyectadas

Nuestras ventas proyectadas se basan en las 6 presentaciones diarias que daremos con cada equipo de planetarios, por tanto serán 12 presentaciones al día. Como habíamos dicho, el domo tiene capacidad para 60 niños de hasta 12 años o 35 adultos. En promedio, consideramos una capacidad de 40 estudiantes en un domo. Multiplicando este último valor por las 12 presentaciones al día obtenemos un promedio de 480 estudiantes a los cuales llegaremos con nuestras exposiciones diariamente, y siendo el precio por alumno de USD 1,50 nos da un total de ventas mensuales de USD 15.120,00 y anuales de USD 181.440,00 esto durante todo el primer año, para el segundo año se seguirá manteniendo las 6 presentaciones diarias mas una exposición extra a la semana donde se cobrara un valor de USD 45 dólares con lo que haremos 52 exposiciones al año.

Para el tercer año aumentaremos a dos presentaciones extras a la semana dando un total de 104 al año, para el cuarto y quinto año se aumentara el numero de presentaciones extras a 3 por semana dando un total de 156 al año, este es el crecimiento en la producción que se ha planificado con lo que obtenemos ingresos de USD 183.780 para el segundo año, USD 186.120 para el tercero, y USD 188.460 para el cuarto y quinto año

Egresos

Los egresos anuales de SpaceMov suman un total de 132.969,00 divididos en:

Gastos Administrativos anuales por USD 24.032,00

- Sueldos gerente y contador
- Catálogo de servicio
- Seguros
- Luz, agua, teléfono
- Suministros de oficina

Gastos por Ventas anuales por USD 101.142,00

- Sueldos
- Bono de gestión jefatura
- Comisión de ventas
- Combustible y mantenimiento de vehículo
- Mantenimiento y repuestos de los planetarios
- Movilización del agente vendedor
- Viajes y viáticos equipo de ventas

Estado de resultados

La utilidad neta proyectada para el primer año es de USD 30.900,00 en el segundo de USD 32.527, en el tercer año de USD 33.900, en el cuarto año es de USD 24.505

debido a que en este año se realiza la compra de nuevos equipos planetarios pues su vida útil termina y en el quinto año la utilidad es de USD 35.272

Cash Flow

El Flujo Neto de efectivo para el primer año es de USD 38.695,00, el segundo de USD 40.322 en el tercer año de USD 41.695,00, en el cuarto año es de USD 32.300,00 y en el quinto año es de USD 57.073,00.

Resumen de los informes

Como se puede apreciar en todos los años en los que se ha proyectado las ventas se ha obtenido utilidad. También se puede observar que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de 92.796 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 106.92%, lo que nos da como conclusión de que es un proyecto rentable si lo comparamos con la Tasa Exigida por los inversionistas que es del 14 % y la tasa de financiamiento de los bancos que es del 12,50 %.

EVALUACIÓN SOCIAL

SpaceMov pretende contribuir a la educación ecuatoriana ofreciendo una forma diferente y atractiva de aprender. Nuestro objetivo será realizar este aporte con un servicio que incluya material y tecnología de calidad, ofreciendo además seguridad a los estudiantes, pues seremos nosotros quienes vayamos hacia ellos.

Como empresa dedicada a convertirse en material de apoyo para el personal docente de los planteles primarios y secundarios de la Costa y Sierra del Ecuador, SpaceMov se compromete a mantener temas actualizados y apropiados para cada uno de los niveles de instrucción a los cuales pretende llegar.

CONCLUSION

Como conclusión a nuestro plan de negocios podemos decir que además de ser una idea novedosa en nuestro país para ponerla en práctica, ya que sus costos no son tan elevados, también es un negocio muy factible ya que supera todas las expectativas de inversión y recuperación del capital que podrían darse.

Ahora el objetivo esencial de este business plan es de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la vida Universitaria para plasmarlos en la vida real a través de un negocio rentable y sustentable para aquellas personas que lo pongan en práctica, en este caso nosotros, que como un grupo de emprendedores buscamos no solo alcanzar el éxito profesional sino cumplir con una labor social al crear mayor fuentes de trabajo y a la vez ser nosotros mismos los partícipes del mejoramiento de la economía nacional.

BIBLIOGRAFIA

- **CUBEX**, Portal planetarios móviles, www.cubex.com.ar
- **CASA DE LOS PLANETARIOS**, Portal la casa de los planetarios móviles, www.planetarios.com
- **ORTEGA V. Xavier**, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Marzo - Abril 2006
- **CETTOLO, Gustavo**, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Mayo 2006

ANEXOS

PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Juan Manuel Martínez Cordero
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 18 de Junio de 1982
Dirección: Panamericana Norte, Kilómetro 6
Teléfono de contacto: 098420906
E-mail: juanma_martinez11@hotmail.com
Estado civil: Soltero
Situación Militar: Servicio militar cumplido

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Unidad Educativa San Francisco de Borja
Estudios Secundarios: Unidad Educativa Rafael Borja
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

1999 Bachiller en Físico – Matemático

EXPERIENCIA LABORAL

ENERO 2004 - NOVIEMBRE 2005:

- Administrador del Área Hípica e instructor de Equitación en la Hostería Caballo Campana.

DICIEMBRE 2005 HASTA LA FECHA:

- Instructor de Equitación en el Club Hípico Dávalos.

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Conocimientos de Equitación.

PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Juan Fernando Vargas Ochoa
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 13 de Mayo de 1982
Dirección: Av. Abelardo J Andrade y Av. Del Chofer
Teléfono de contacto: 098449765
E-mail: juanfando@hotmail.com
Estado civil: Soltero
Situación Militar: Servicio militar cumplido

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Escuela Experimental Honorato Vásquez
Estudios Secundarios: Instituto Técnico Superior Salesiano
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

- 2000** Bachiller Técnico Automotriz y físico Matemático otorgado por el Instituto Técnico Superior Salesiano
- 2003** Técnicas en ventas y negociación de excelencia, otorgado por la Cámara de Comercio de Quito

EXPERIENCIA LABORAL

OCTUBRE 2001 - SEPTIEMBRE 2002:

- Cajero vendedor de Almacenes JEM Ferretería, Challuabamba - Cuenca

DICIEMBRE 2002 HASTA LA FECHA:

- Jefe Administrativo, Farmacias Fybeca, Agencia Gran Colombia Cuenca.

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Técnicas para dictar cursos de exposición, Fybeca, Quito Octubre 2005
- Técnicas para detección de valores y documentos Falsificados o estafa, Banco Central del Ecuador Quito febrero 2005.

PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Marcela Catalina Vásquez Rodríguez
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 30 de Octubre de 1980
Dirección: Fernando de Legarda S/N
Telefono de contacto: 097198751
E-mail: mashivasquez@hotmail.com
Estado civil: Casada

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Escuela Rosa de Jesús Cordero
Estudios Secundarios: Colegio Rosa de Jesús Cordero
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

2000 Bachiller en Químico - Biólogo

EXPERIENCIA LABORAL

DICIEMBRE 2005 - JUNIO 2006:

- Gerente propietario de Floristería

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos intermedio - alto, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas

- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Conocimientos en Arte Floral.

PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: María Isabel Crespo Toledo
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 7 de Julio de 1983
Dirección: Cacique Chaparra 2-100
Teléfono de contacto: 095787461
E-mail: isabelcrespo@hotmail.com
Estado civil: Soltera

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Unidad Educativa Salesiana Maria Auxiliadora
Estudios Secundarios: Unidad Educativa Salesiana Maria Auxiliadora
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

2000 Bachiller en Comercio especialidad en Secretariado Bilingüe

EXPERIENCIA LABORAL

JULIO 2000 - AGOSTO 2000:

- Prácticas Empresariales en el Banco del Austro, Departamento de Inversiones

ENERO 2003 – MAYO 2003:

- Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Contabilidad de Agroprotección CIA. Ltda.

OCTUBRE 2003 – JUNIO 2005:

- Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Contabilidad de CETA Centro de Tecnología Apropriada y Condominios Malo – Abad.

JULIO 2005 HASTA LA FECHA:

- Asistente de Ventanilla de Servicios Tributarios en el Servicio de Rentas Internas, Regional del Austro.

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio - alto, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas.
- Tributación.
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.

SpaceMov

DATOS DE LA DEMANDA PROYECTADA



	Demanda Anual	Demanda Mensual
Total de Establecimientos	522	44
Dias laborables proyectados	260	21

Numero de planetarios Moviles 2

	Individual	Grupo
Precio de entrada	1,5	45

	1 Equipo exposicion	2 Equipos
Capacidad del domo (promedio)	40	80

FUENTE: Analisis de Mercado

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

TASA DE RIESGO DEL PROYECTO

Tasa libre de riesgo	R =	0,14
----------------------	-----	------

FUENTE: Investigacion de Campo

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
CUADRO DE INVERSIONES



Cantidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
	Maquinaria y Equipo		16.290,00
2	Planetarios Moviles	6.570,00	13.140,00
7	Cilindros de proyeccion extras	450,00	3.150,00
	Vehiculos		10.500,00
1	Furgoneta Hyundai	10.500,00	10.500,00
	Muebles y equipos de oficina		1.250,00
1	Computadora con impresora	600,00	600,00
1	Muebles de oficina	650,00	650,00

Total Inversiones	28040
--------------------------	--------------

Fuente: Analisis Tecnico y Economico - Inversiones

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
PRESUPUESTO DE INVERSIONES, DEPRECIACION Y V.S.

DESCRIPCION	VALOR	VIDA UTIL	VALOR DEPRECIACION ANUAL	Valor Salvamento
Maquinaria y Equipo	16.290	3	5.430	5.430
Vehiculos	10.500	5	2.100	0
Muebles y enseres	650	10	65	325
Equipos computacion	600	3	200	200
TOTALES	28.040		7.795	5.955

Fuente: Presupuesto Inversiones fijas

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
ROL DE PAGOS

CARGO	Nº Pers	SUELDO UNIFICADO	APORTE PATRONAL 12.15%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Total por empleado mensual	Total a pagar Anual
Gerente	1	1.000,00	121,50	83,33	13,33	83,33	1301,50	15618,00
Agente Vendedor	1	600,00	72,90	50,00	13,33	50,00	786,23	9434,80
Jefe de Equipo	2	650,00	78,98	54,17	13,33	54,17	850,64	20415,40
Auxiliar de Exhibicion	2	650,00	78,98	54,17	13,33	54,17	850,64	20415,40
Contador	1	350,00					350,00	4200,00
Total Mensual:		3.250,00	352,35	241,67	53,33	241,67	4139,02	70083,60

FUENTE: Tablas sectoriales acuerdo ministerial N° 00000139 registro oficial N° 564

Elaborado: Grupo 4

	Mensual	Anual
Salarios de Ventas	4188,80	50265,6
Salarios de Administracion	1651,50	19818



SpaceMov
INVERSION INICIAL EN CAPITAL DE TRABAJO POR EL METODO DEL DEFICIT
ACUMULADO

CONCEPTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingreso mensual		15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120
Egreso Mensual	8.050	7.920	10.840	10.740	10.840	10.840	11.140	10.740	10.840	10.740	10.840	11.640
Saldo mensual	-8.050	7.200	4.280	4.380	4.280	4.280	3.980	4.380	4.280	4.380	4.280	3.480
Saldo Acumulado	-8.050	-851	3.429	7.809	12.088	16.368	20.347	24.727	29.007	33.386	37.666	41.146

Capital de Trabajo	-8.050
---------------------------	---------------

Fuente: Presupuesto de ingresos y egresos

Elaborado: Grupo 4

**VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL
AÑO 1**

Año 1							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	0	0	0	0	0
Total	6	12	0	0	0	252	3024

CONCEPTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Annual
Ingresos directos	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440
Exposicion mañana													
Ventas: Dólares	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440
Precio Unitario	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	
Ventas: Cantidad	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	120.960
Exposicion Tarde													
Ventas: Dólares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Precio Unitario	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
Cantidad exposiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso Mensual	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO
2

Año 2							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	1	4	52	4	52
Total	6	12	1	4	52	256	3076

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	183.780
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,50
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	2.340
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	52
30	
1560	
Ingreso Mensual	183.780

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO
3



Año 3							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	2	8	104	8	104
Total	6	12	2	8	104	260	3128

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	186.120
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,50
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	4.680
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	104
30	
3120	
Ingreso Mensual	186.120

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO
4



Año 4							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	3	12	156	12	156
Total	6	12	3	12	156	264	3180

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	188.460
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,50
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	7.020
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	156
30	
4680	
Ingreso Mensual	188.460

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO
5



Año 5							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	3	12	156	12	156
Total	6	12	3	12	156	264	3180

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	188.460
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,50
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	7.020
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	156
30	
4680	
Ingreso Mensual	188.460

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

ESTADO DE EGRESOS AÑO 1

Jefes de equipo	2
Auxiliares de exhibicion	4

	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al día	12
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	630

Comisiones por Presentacion

Exhibiciones al día	12
Valor por comisión	0,55
Total comisionado mes	138,6

CONCEPTOS	Ener	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	2644,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	1944,37	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	1651,50	19818,00
Catálogo del servicio	300,00												300,00
Seguros	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	102,87	1234,44
Luz, agua, teléfono	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1800,00
Gastos constitucion	400,00												400,00
Suministros de oficina	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
VENTAS	5406,00	5976,00	8896,00	8796,00	8896,00	8896,00	9196,00	8796,00	8896,00	8796,00	8896,00	9696,00	101142,00
Sueldos	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	4188,80	50265,60
Comisiones presentacion	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	277,20	3326,40
Comisiones ventas	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7560,00
Combustible y manten. vehículo	250,00	150,00	550,00	450,00	550,00	450,00	850,00	450,00	550,00	450,00	550,00	450,00	5700,00
Manten. y repuestos Planetarios						100,00						900,00	1000,00
Movilización agente vendedor	60,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1160,00
Viajes y viáticos		630,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	3150,00	32130,00
EGRESO MENSUAL	8050,37	7920,37	10840,37	10740,37	10840,37	10840,37	11140,37	10740,37	10840,37	10740,37	10840,37	11640,37	125174,44

ESTADO DE EGRESOS AÑO 2



	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

CONCEPTOS	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	19818,00
Catálogo del servicio	300,00
Seguros	1234,44
Luz, agua, teléfono	1800,00
Gastos constitucion	400,00
Suministros de oficina	480,00
VENTAS	101329,20
Sueldos	50265,60
Comisiones presentacion	3383,60
Comisiones ventas	7690,00
Combustible y manten. vehículo	5700,00
Manten. y repuestos Planetarios	1000,00
Movilización agente vendedor	1160,00
Viajes y viáticos	32130,00
EGRESO MENSUAL	125361,64

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3076
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	7690

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3076
Valor por comisión	0,55
Total comisionado anual	1691,8



ESTADO DE EGRESOS AÑO 3

	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

CONCEPTOS	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	19818,00
Catálogo del servicio	300,00
Seguros	1234,44
Luz, agua, teléfono	1800,00
Gastos constitucion	400,00
Suministros de oficina	480,00
VENTAS	101516,40
Sueldos	50265,60
Comisiones presentacion	3440,80
Comisiones ventas	7820,00
Combustible y manten. vehículo	5700,00
Manten. y repuestos Planetarios	1000,00
Movilización agente vendedor	1160,00
Viajes y viáticos	32130,00
EGRESO MENSUAL	125548,84

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3128
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	7820

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3128
Valor por comisión	0,55
Total comisionado anual	1720,4



ESTADO DE EGRESOS AÑO 4

	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

CONCEPTOS	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	19818,00
Catálogo del servicio	300,00
Seguros	1234,44
Luz, agua, teléfono	1800,00
Gastos constitucion	400,00
Suministros de oficina	480,00
VENTAS	101703,60
Sueldos	50265,60
Comisiones presentacion	3498,00
Comisiones ventas	7950,00
Combustible y manten. vehículo	5700,00
Manten. y repuestos Planetarios	1000,00
Movilización agente vendedor	1160,00
Viajes y viáticos	32130,00
EGRESO MENSUAL	125736,04

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	7950

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	0,55
Total comisionado anual	1749



ESTADO DE EGRESOS AÑO 5

	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

CONCEPTOS	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	19818,00
Catálogo del servicio	300,00
Seguros	1234,44
Luz, agua, teléfono	1800,00
Gastos constitucion	400,00
Suministros de oficina	480,00
VENTAS	101703,60
Sueldos	50265,60
Comisiones presentacion	3498,00
Comisiones ventas	7950,00
Combustible y manten. vehículo	5700,00
Manten. y repuestos Planetarios	1000,00
Movilización agente vendedor	1160,00
Viajes y viáticos	32130,00
EGRESO MENSUAL	125736,04

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	7950

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	0,55
Total comisionado anual	1749

SpaceMov

Estado de resultados

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
		-	-	-	-	-
Costos		132.969	132.757	132.944	133.131	133.131
Costos Administrativos		-24.032	-23.632	-23.632	-23.632	-23.632
		-	-	-	-	-
Costos de Ventas		101.142	101.329	101.516	101.704	101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de imp y part. Trab.		48.471	51.023	53.176	38.439	55.329
Impuestos y participaciones		17.571	18.496	19.276	13.934	20.057
Utilidad neta		30.900	32.527	33.900	24.505	35.272
Adicion de la depreciacion		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento						5.955
Flujo de efectivo operacional	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	49.022

Fuente: Analisis de ingresos - costos y gastos

Elaborado: Grupo 4



INGRESOS TOTALES 1 AÑO

CONCEPTOS		Valor	Total
Exposicion mañana Ventas: Dólares		181.440	
Precio Unitario	1,5		
Ventas: Cantidad	120.960		
Exposicion Tarde Ventas: Dólares		0	
Precio Unitario	60		
Cantidad exposiciones	0		
Ingresos Directos			181.440

EGRESOS TOTALES 1 AÑO

CONCEPTOS	Valor	Total
ADMINISTRACIÓN		24.032
Sueldos Gerente y Contador	19.818	
Catálogo del servicio	300	
Seguros	1.234	
Luz, agua, teléfono	1.800	
Suministros de oficina	480	
VENTAS		101.142
Sueldos	50.266	
Bono de gestión jefe de equipo	3.326	
Comisiones ventas	7.560	
Comb. y manten. vehículo	5.700	
Manten. y repuestos Planetarios	1.000	
Movilización agente vendedor	1.160	
Viajes y viáticos	32.130	
EGRESO TOTAL VARIABLES Y FIJOS		125.174

Fuente: Analisis costos - Etapa Tecnica

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
ANALISIS DE FINANCIAMIENTO



AMORTIZACION DE LA DEUDA: Banco del Pacifico

Condiciones:

Monto Financiamiento	14.436,15
Plazo: años	5
Tasa de Interés efectiva Anual:	
%	12,01
Pago: 31.dic del 1° Año operación	
Cuotas Anuales	5,00
Cuota capital	4.005,72
Intereses en 5 años	5.592,45

CUOTAS	CUOTA ANUAL	CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
Año 0				14.436,15
Año1	4.005,72	2.271,94	1.733,78	12.164,21
Año2	4.005,72	2.544,80	1.460,92	9.619,41
Año3	4.005,72	2.850,43	1.155,29	6.768,98
Año4	4.005,72	3.192,77	812,95	3.576,22
Año5	4.005,72	3.576,22	429,50	0,00
total	20.028,60	14.436,15	5.592,45	

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
ANALISIS DE FINANCIAMIENTO
FLUJO DE EFECTIVO Y VAN Banco del Pacifico

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CREDITO BANCARIO	14.436,15					
Gastos Financieros		-1.733,78	-1.460,92	-1.155,29	-812,95	-429,50
Ahorro Impuestos 36,25%		628,50	529,58	418,79	294,70	155,70
		-1.105,29	-931,34	-736,50	-518,26	-273,81
Amortización Crédito		-2.271,94	-2.544,80	-2.850,43	-3.192,77	-3.576,22
Flujo Neto	14.436,15	-3.377,22	-3.476,14	-3.586,93	-3.711,02	-3.850,03
Factor de valor presente		1,1201	1,2546	1,4053	1,5741	1,7631
Valor presente	-12.879	-3.015	-2.771	-2.552	-2.358	-2.184
Valor presente deuda 12,01%	1.557					

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

MODO ALTERNATIVO						
Ahorro Impuestos		628,50	529,58	418,79	294,70	155,70
Valor Presente	1.557	561,11	422,11	298,01	187,22	88,31

SpaceMov
ANALISIS DE FINANCIAMIENTO



AMORTIZACION DE LA DEUDA: Produbanco

Condiciones:

Monto Financiamiento	14.436,15
Plazo: años	5
Tasa de Interés efectiva Anual: %	12,50
Pago: 31.dic del 1º Año operación	
Cuotas Anuales	5,00
Cuota capital	4.054,45
Intereses en 5 años	5.836,10

CUOTAS	CUOTA ANUAL	CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
Año 0				14.436,15
Año1	4.054,45	2.249,93	1.804,52	12.186,22
Año2	4.054,45	2.531,17	1.523,28	9.655,04
Año3	4.054,45	2.847,57	1.206,88	6.807,47
Año4	4.054,45	3.203,52	850,93	3.603,96
Año5	4.054,45	3.603,96	450,49	0,00
total	20.272,25	14.436,15	5.836,10	

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
ANALISIS DE FINANCIAMIENTO

FLUJO DE EFECTIVO Y VAN
Produbanco

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CREDITO BANCARIO	14.436,15					
Gastos Financieros		-1.804,52	-1.523,28	-1.206,88	-850,93	-450,49
Ahorro Impuestos 36,25%		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
		-1.150,38	-971,09	-769,39	-542,47	-287,19
Amortización Crédito		-2.249,93	-2.531,17	-2.847,57	-3.203,52	3.603,96
						-
Flujo Neto	14.436,15	-3.400,31	-3.502,26	-3.616,96	-3.745,99	3.891,15
Factor de valor presente		1,1250	1,2656	1,4238	1,6018	1,8020
Valor presente	-12.828	-3.023	-2.767	-2.540	-2.339	-2.159
Valor presente deuda 12,5%	1.608					

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

MODO ALTERNATIVO						
Ahorro Impuestos		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
Valor Presente	1.608	581,46	436,30	307,27	192,57	90,62

SpaceMov
Análisis del VAN Y TIR



CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
Costos		-132.969	-132.757	-132.944	-133.131	-133.131
Costos Administrativos		-24.032	-23.632	-23.632	-23.632	-23.632
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		48.471	51.023	53.176	38.439	55.329
Impuestos y participaciones		17.571	18.496	19.276	13.934	20.057
Utilidad neta		30.900	32.527	33.900	24.505	35.272
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento					0	5.955
Flujo de efectivo operacional		38.695	40.322	41.695	32.300	49.022
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073
VAN	92.796					
TIR	106,92%					
Tasas de Rendimiento Exigida		0,14				
Rentabilidad sobre inversión		85,62%	90,13%	93,93%	67,90%	97,73%
Rentabilidad sobre ventas		17,03%	17,70%	18,21%	13,00%	18,72%

FUENTE: Estado de Resultados y Cuadro de Inversiones y Depreciaciones

Elaborado: Grupo 4

Evaluación con financiamiento crédito concedido por Produbanco

EVALUACION AJUSTADA						
Flujo neto Efectivo Puro	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073
Más Ahorro Imptos						
Financiamiento		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
Flujo Neto Ajustado	-36.090	39.349	40.875	42.132	32.608	57.236
TIR AJUSTADA	108,53%					
VAN DE LA DEUDA		1.608				
VAN PURO		92.796				
VAN AJUSTADO: Capital Propio		94.405				

FUENTE: Estado de Resultados y Cuadro de Inversiones y Depreciaciones



SpaceMov

Costos Unitarios

CONCEPTOS	Producción Mensual	Sueldos	Comisiones presentación	Comisiones ventas	Combustible y manten. vehículo	Manten. y repuestos Planetarios	Movilización agente vendedor	Viajes y viáticos	Depreciacion	Total	PVP	Utilidad Operacional
Presentaciones	10.080	0,416	0,028	0,063	0,047	0,008	0,010	0,266	0,062	0,90	1,5	0,60

Total Costos Mensual		4188,80	277,20	630,00	475,00	83,33	96,67	2677,50	627,50	9056,00		
Total Costos Anual		50265,60	3326,40	7560,00	5700,00	1000,00	1160,00	32130,00	7530,000	108672,00		

Fuente: Presupuesto egresos

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov

Punto de Equilibrio

CONCEPTOS	1	2	3	4	5
Producción	120960	122520	124080	125640	125640
INGRESOS POR VENTAS	181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
COSTOS VARIABLES	50.876	51.064	51.251	68.328	51.438
Comisiones presentacion	3.326	3.384	3.441	3.498	3.498
Comisiones ventas	7.560	7.690	7.820	7.950	7.950
Combustible y manten. vehículo	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
Manten. y repuestos Planetarios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Movilización agente vendedor	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
Adquisición nuevo planetarios				16890	
Viajes y viáticos	32.130	32.130	32.130	32.130	32.130
COSTOS FIJOS	73.898	73.898	73.898	73.898	73.898
Sueldos Gerente y Contador	19.818	19.818	19.818	19.818	19.818
Sueldos ventas	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266
Catálogo del servicio	300	300	300	300	300
Seguros	1.234	1.234	1.234	1.234	1.234
Luz, agua, teléfono	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Suministros de oficina	480	480	480	480	480
COSTOS DEPRECIACION	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Maquinaria y Equipo	5.430	5.430	5.430	5.430	5.430
Vehiculos	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Muebles y enseres	65	65	65	65	65
Equipos computacion	200	200	200	200	200
COSTO TOTAL FIJO	81.693	81.693	81.693	81.693	81.693
COSTO TOTAL	132.569	132.757	132.944	150.021	133.131
COSTOS UNITARIOS					
Costo Variable Unitario	0,42	0,42	0,41	0,54	0,41
Costo Fijo Unitario	0,68	0,67	0,66	0,65	0,65
Costo Total Unitario	1,10	1,08	1,07	1,19	1,06
Punto de Equilibrio					
Producción Mínima Económica	75684,	75417,	75158,	85439,	74907,

Fuente: Presupuesto egresos

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
RELACION BENEFICIO-COSTO



CONCEPTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
INGRESOS POR VENTAS		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						8.050
COSTOS		159.813	160.188	160.562	177.827	160.937
COSTOS VARIABLES		50.876	51.064	51.251	68.328	51.438
COSTOS FIJOS		101.142	101.329	101.516	101.704	101.704
OTROS COSTOS		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
INVERSION ADICIONAL					-16.890	
FACTOR DE VALOR PRESENTE		1,1400	1,2996	1,4815	1,6890	1,9254
Valor Presente de los Beneficios	635.660	159.158	141.413	125.626	111.583	97.880
Valor Presente de los Costos	560.694	140.187	123.259	108.375	105.288	83.585
Valor Presente Costo Inversión Adicional	-10.000	0	0	0	-10.000	0
Inversión Inicial	-36.090					
Valor Presente de Total de Costo + Inv. Inicial	514.604					
RELACION BENEFICIO/COSTO	1,24					
VPN = VPB-(VPC+I)	121.056					

FUENTE: Ventas Totales - Costos Totales - Cuadro de Depreciación

Elaborado: Grupo 4

Nota: El coeficiente de Costo Beneficio del proyecto, calculado como la relación entre el Valor Actual de los Beneficios y el de los costos es de 1.24 que significa, que el proyecto genera 1.24 unidades de beneficios por cada unidad de costo en que incurre el proyecto.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Presente
Inversiones:							
Inversión Fija	-28.040				-16.890		-36.812,14
Capital de trabajo	-8.050						-8.050,37
Ingreso por ventas		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460	635.660,00
Costos		-132.969	-132.757	-132.944	-133.131	-133.131	-456.493,44
Costos Administrativos		-24.032	-23.632	-23.632	-23.632	-23.632	-81.482,96
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704	-348.249,62
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-26.760,87
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		48.471	51.023	53.176	38.439	55.329	169.166,33
Impuestos y participaciones		17.571	18.496	19.276	13.934	20.057	61.322,79
Utilidad neta		30.900	32.527	33.900	24.505	35.272	107.843,53
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	26.760,87
Valor de salvamento					0	5.955	3.092,84
Flujo de efectivo operacional		38.695	40.322	41.695	32.300	49.022	137.697,24
Recup. Capital de trabajo						8.050	4.181,11
Flujo neto de efectivo	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073	141.878,35
Valor presente neto	92.796						
TIR	106,92%						
Producción: Cantidad		120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	604.800,00
Precio		1,50	1,52	1,54	1,56	1,56	7,67
Costo Unitario Variable		-0,20	-0,20	-0,20	-0,20	-0,20	-0,67
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704	-348.249,62
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-26.760,87
Efecto sobre tributos (1-t)	0,3625						0,6375



SpaceMov

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Aumento en 10 % los ingresos

Aumento de la demanda

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		199.584	202.158	204.732	207.306	207.306
Costos		-135.373	-135.120	-135.307	-135.494	-135.494
Costos Administrativos		-26.436	-25.996	-25.996	-25.996	-25.996
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos		64.211	67.038	69.425	54.922	71.812
Impuestos y participaciones		23.277	24.301	25.167	19.909	26.032
Utilidad neta		40.935	42.737	44.258	35.013	45.780
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento						5.955
Flujo de efectivo operacional		48.730	50.532	52.053	42.808	59.530
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	48.730	50.532	52.053	42.808	67.580
Valor Actual Neto	123.787					
TIR	135,59%					
DATOS ADICIONALES:						
Producción: Cantidad		120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00
Precio		1,65	1,67	1,69	1,71	1,71
Costo Unitario Variable		-0,22	-0,21	-0,21	-0,21	-0,21
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795

FUENTE: Flujo Neto Efectivo

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
ANÁLISIS DE
SENSIBILIDAD

Disminuye en 10 % los
ingresos

Disminuye la demanda

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		163.296	165.402	167.508	169.614	169.614
Costos		-130.566	-130.393	-130.581	-130.768	-130.768
Costos Administrativos		-21.629	-21.269	-21.269	-21.269	-21.269
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		32.730	35.009	36.927	21.956	38.846
Impuestos y participaciones		11.865	12.691	13.386	7.959	14.082
Utilidad neta		20.865	22.318	23.541	13.997	24.764
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento						5.955
Flujo de efectivo operacional		28.660	30.113	31.336	21.792	38.514
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	28.660	30.113	31.336	21.792	46.565
Valor presente neto	61.806					
¹ TIR	77,63%					
DATOS ADICIONALES:						
Producción: Cantidad		120960	120960	120960	120960	120960
Precio		1,35	1,37	1,38	1,40	1,40
Costo Unitario Variable		-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795

FUENTE: Flujo Neto Efectivo

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

RESUMEN DE ANALISIS DE SENSIBILIDAD

DESVIACION RESPECTO AL	VALOR PRESENTE NETO
NIVEL BASICO	VARIACION VAN
-10%	61.806
0 (Nivel Básico)	92.796
10%	123.787
VARIACION PORCENTUAL	
SI DISMINUYE EL 10%	-33,40%
SI AUMENTA EL 10%	33,40%

FUENTE: Anexos de Análisis de Sensibilidad: 10% más y menos en ingresos y costos variables
ELABORADO: Grupo 4



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Escuela de Administración de Empresas

**Reingeniería Financiera a la
Empresa Tecnitrucks S.A.**

Monografía previa a la Obtención
del título de Ingeniero Comercial.

Autores:

Juan Manuel Martínez
Juan Fernando Vargas

Profesor:

Ing. Fausto Calderón

Tutor:

Econ. Lenín Zúñiga

CUENCA - ECUADOR
2006

REINGENIERÍA FINANCIERA

ANTECEDENTES

Para el estudio de Reingeniería Financiera hemos tomado una empresa dedicada a brindar servicios de mantenimiento automotriz, específicamente de alineación y balanceo a vehículos de transporte pesado, como son camiones, buses y cabezales.

La Empresa a la que llamaremos Tecnitrucks desempeña sus actividades en la ciudad de Cuenca, desde el año 2002. Cabe recalcar que el nombre Tecnitrucks es un nombre ficticio ya que su Gerente General nos brindó toda la información requerida y los balances necesarios para llevar a cabo el estudio, con la condición de que no sea revelado el nombre real de la Compañía.

A continuación intentaremos realizar, de una forma breve y sencilla, un análisis completo del entorno en el que se desempeña Tecnitrucks y de su situación interna, con la finalidad de encontrar falencias en su manejo o simplemente proponer mejoras que pudieran llevarla a una mayor solvencia financiera.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Después de realizar una investigación sobre el análisis del entorno del sector de mantenimiento automotriz en especial al de carga pesada, se llegó a la conclusión de que si no existe un nivel de innovación en los talleres de mantenimiento que trate de ir a la par con las nuevas tecnologías y procesos que requieren los vehículos, sus días en el mercado están contados.

Es necesario entonces realizar cambios que marquen la diferencia y tomar decisiones financieras estratégicas que aseguren el éxito competitivo, a través de una reingeniería financiera que podría ser aplicada al sector en estudio por las siguientes razones:

La tecnología cambió: Los tecnicentros en la última década han cambiado muchísimo con la implementación de la tecnología, y gracias a la computación, cada vez existen equipos que realizan los trabajos automotrices con menores márgenes de error y con mayor rapidez.

Los clientes cambiaron: Las necesidades de los clientes han cambiado. Ahora son más exigentes por el conocimiento y la información con la que disponen, exigiendo a su vez mayor calidad de servicios que se le ofrecen.

La competencia se amplió: la calidad de vida de hoy en día ha hecho que el tiempo libre sea un tesoro que todos anhelan y las personas desean simplificar sus actividades en todo sentido. Esto ha obligado también al sector de mantenimiento automotriz a ampliar la cobertura y los servicios que brindan. La competencia se ha tornado más profesional y mayores son los esfuerzos por hacerse de nuevos clientes.

ANÁLISIS MACROSOCIAL

La problemática del subdesarrollo económico del país consiste precisamente en el conjunto complejo e interrelacionado de fenómenos que se traducen y expresan en desigualdades de riqueza y pobreza, en estancamiento, en retraso respecto de otros países, en potencialidades productivas desaprovechadas, en dependencia económica, cultural, política y tecnológica.

Al analizar el PIB del país podemos decir que la economía está en crecimiento. El PIB del Año 2005 (Precios constantes) fue de 20,285,433 millones de dólares¹³, teniendo un crecimiento del 3.90% anual con respecto al del 2004, en donde también hubo un crecimiento del 7.60% con respecto al 2003. El crecimiento del 3.90% en el año 2005 se debe al crecimiento acelerado del sector petrolero que estuvo en el 8.30%, debido al aumento del precio del barril. El Banco Central del Ecuador estima que el crecimiento del PIB para el primer y segundo trimestre del 2006 será del 0.01% y 1.43% respectivamente, lo cual quiere decir que económicamente el país está creciendo y a su vez abre campo a que la expansión o crecimiento de las empresas lo hagan también.

¹³ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa086>.

El sector de actividad económica en donde se encuentra Tecnitrucks es el sector de transporte y almacenamiento donde ha existido un crecimiento del 2.02% respecto al 2004.

Si analizamos en general las ventas internas a nivel país según datos del Banco Central del Ecuador[♦] aumentaron un 4.03% en el mes de marzo, y para abril se estimaba un crecimiento del 0.21% adicional, mientras que las ventas al exterior en marzo tuvieron un crecimiento del 6.30% con un incremento del 0.40% para el mes de abril. La producción también aumentó un 3.63% en marzo y 0.21% para abril.

Y para concluir este segmento podemos decir que la ciudad de Cuenca es la ciudad con el menor índice de desempleo y subocupación del país, con un 4.30% y un 47.7% respectivamente. Con toda esta información macro social llegamos a la conclusión de que es un muy buen momento para ejecutar cambios de crecimiento y expansión de servicios en la empresa de estudio, pues las cifras así lo demuestran.

Según datos de la Unidad Municipal de Transito del Azuay (UMT)¹⁴ son 1,508 vehículos los que corresponden al patio de transporte pesado subdividido en cinco grupos:

- Carga
- Carga pesada
- Transporte urbano y micro regional
- Transporte íter parroquial

[♦] Según la última publicación mes de marzo del 2006 del Banco central del Ecuador para ventas y producción del país

¹⁴ Unidad Municipal de tránsito <http://www.municipalidadcuenca.gov.ec/bdasp/Empresas/Sitios/umt/>

- Turismo y fletes

La base de datos de la Empresa en estudio revela que cerca de 802 vehículos están visitando un tecnicentro alrededor de dos veces al trimestre, pues se requiere mayor cuidado y control en el mantenimiento de éstos vehículos que en los de uso particular, debido al recorrido que realizan y la carga que transportan.

Nos indicaron que un vehículo que ingresa en un tecnicentro no siempre realiza los mismos servicios (alineación y balanceo), a veces necesita los dos o solo uno, otras veces es necesario el enllantaje, enderezamiento de ejes y otros servicios afines a los dos primeros trabajos mencionados, haciendo al año un total de 4987 servicios que se realizan.

La Empresa desempeña sus actividades en la ciudad de Cuenca y sus dos principales servicios son alineación y balanceo de neumáticos para vehículos pesados, para lo cual ha pactado ciertos convenios con las cooperativas de transporte pesado, brindándoles un descuento especial y la prioridad en los trabajos para que todos los automotores de estas cooperativas se acerquen específicamente a los talleres de Tecnitrucks. Hoy en día Tecnitrucks tiene convenios con 13 cooperativas:

Cooperativa	Dirección	Teléfono	Num	Fecha
<u>Pineda Peralta y Asociados S.A.</u>	Ricaurte	2891662	29	18/12/2001
<u>R. Berrezueta S.A.</u>	Mercado el arenal	2885497	25	18/12/2001
<u>Uncovia S.A.</u>	Vía a Patamarca y Cajanuma	2863534	80	31/07/2001
<u>Cotratudossa</u>	Guatemala y costa rica	2889007	14	03/12/2003
<u>Transsanjoaquin S.A.</u>	Leopoldo Dávila y Carlos Arízaga vega		18	18/12/2001
<u>Comcuetu S.A.</u>	Manuel vega 7-30	2823751	145	31/07/2001
<u>Mauro Tapia S.A.</u>	Av. De las Américas y calle Cantón Paute		51	21/10/2002
<u>Transervicaushin S.A.</u>	Parroquia Cumbe	22878609	15	19/10/2004
<u>Los Halcones S.A.</u>	Feria libre	2834056	40	06/06/2002
<u>Voltrama</u>	Calle vieja (Parque Jacarandá)	2862223	45	31/12/2001
<u>19 de Noviembre S.A.</u>	Capulispamba		31	11/12/2001
<u>Supertaxis Ricaurte S.A.</u>	Manuel vega 13-25	2830588	69	31/07/2001
<u>Transporte Occidental S.A.</u>	Mariscal Lamar y Octavio Cordero	2828085	14	26/10/2004

En el cuadro anterior podemos ver el número de vehículos que tiene cada una de las empresas.

Un aspecto que consideramos negativo para la Compañía es que no existe la diversificación de servicios que brindan, como es por ejemplo cambio de aceite, calibración de luces y revisión de frenos; servicios que darían un valor agregado al local.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

La actividad del tecnicentro se ve afectada por la competencia o servicios sustitutos que registren la prestación de servicios, además del poder de negociación que se tenga con proveedores y clientes. Es por esto que analizaremos al sector mediante las fuerzas competitivas de Porter:

Rivalidad

La rivalidad entre competidores ha aumentado los últimos años ya que este nicho de mercado había estado descuidado. En el ámbito de empresas que compiten con Tecnitricks están “Tecnico del Austro TEDASA”, y “CHEVY trucks” que realizan los mismos servicios que la empresa en cuestión, aunque esta última está más enfocada a las reparaciones correctivas automotrices. Entre las acciones que se deben enfatizar para reducir la rivalidad se encuentran:

- Consolidar la fidelización del cliente para que regrese al taller.
- Diversificar los servicios prestados para que el cliente encuentre en nuestro taller lo que necesita.
- Centrarse en la calidad de los servicios técnicos que se brindan.

Sustitutos

Si bien desde el punto de vista técnico no existen servicios sustitutos que se podrían dar por el momento, existe la competencia de las lubricadoras, vulcanizadoras o mecánicas de confianza de los propietarios, a las cuales suelen llevar sus vehículos

para que se les dé un servicio empírico y no calificado por un costo menor. Esto siempre será considerado un problema, y para contrarrestarlo se deberá:

- Enfatizar en la calidad técnica que se ofrece de acuerdo a las especificaciones de cada vehículo.
- Obtener tecnología de punta que disminuya los márgenes de error a cero, para que el cliente se sienta seguro del servicio que adquirió.
- Ofrecer garantía en los servicios que se proporcionan.

Competidores Potenciales

Existen algunas empresas en las Ciudades de Quito y Guayaquil que brindan los servicios de alineación y balanceo, además de que son mecánicas automotrices especializadas en vehículos pesados. Una de ellas, y que constituye una gran amenaza en caso de ingresar al mercado de la ciudad de Cuenca, es la mecánica de Mercedes-Benz, que es una de las marcas de mayor comercialización en el país de vehículos de carga pesada.

Para reducir la amenaza de nuevos ingresos (barrera de entrada) se deberá:

- Aumentar el número de convenios con las empresas de vehículos pesados para fidelizarlos a nuestra empresa
- Elevar la calidad de servicios y mejorar la calidad del personal a través de capacitaciones técnicas y actualizadas

Proveedores

Debido al actual desempeño de la Compañía, el poder de negociación con los proveedores es bueno. Además, los servicios que se brindan actualmente no necesitan de una materia prima, salvo el caso del balanceo, en el que se necesitan pesas de calibración cuyo costo es bajo y no representa un esfuerzo para la Empresa conseguirlos.

La reingeniería que se propone requiere que las relaciones con los actuales y futuros proveedores sean excelentes, con el fin de obtener beneficios como descuentos y plazos de pago.

Clientes

El poder de negociación con los clientes es una gran debilidad de Tecnitrucks, pues aunque siempre se llegan a pactar acuerdos como descuentos u otros beneficios, estos no aseguran que el total de los automotores de una cooperativa visite las instalaciones del taller. Es por esto que se deberán tomar las siguientes acciones para fidelizar a los clientes, en especial las cooperativas:

- Brindar mejores descuentos que interesen a los posibles clientes.
- Poner en marcha un plan de control preventivo para que el cliente sienta que la empresa se preocupa por él y le brinda el servicio de calidad adecuado en el momento preciso y a un precio accesible.
- Hacer más satisfactoria la visita del cliente, innovar servicios adicionales como capacitaciones a los conductores, servicio de cafetería y almacén para que sea más placentera la espera.

- Tener una política de crédito para los mejores clientes.
- Servicio al cliente personalizado y de excelencia. (tratarlo mejor que en su casa)

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Misión

Revolucionar el servicio técnico automotriz de alineación y balanceo en vehículos pesados de la ciudad de Cuenca, al cumplir con las exigencias de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado local de la ciudad de Cuenca en servicio técnico automotriz de calidad balanceo y alineación en vehículos de transporte pesado.

Objetivos

Las exigencias de la vida moderna hacen que uno de los recursos más preciados por todos sea el tiempo. Por tal razón nuestro Tecnicentro le ayuda a evitar la pérdida del mismo al llevar su vehículo a nuestras instalaciones donde se dará un servicio técnico de alineación y balanceo.

- Un amplio horario de servicios de 6h00 a 19h00 de lunes a sábado.
- Instalaciones adecuadas para los trabajos de alineación y balanceo.
- Tecnología de punta específicamente diseñada para realizar los trabajos requeridos.
- Servicio Técnico calificado y garantizado.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada (talleres amplios y nuevos).
- Tecnología de primera.
- Personal calificado.
- Convenios con cooperativas de Transporte Pesado.

Debilidades:

- Falta de diversificación de servicios.
- Falta de cursos de actualización para técnicos y operarios.

Oportunidades:

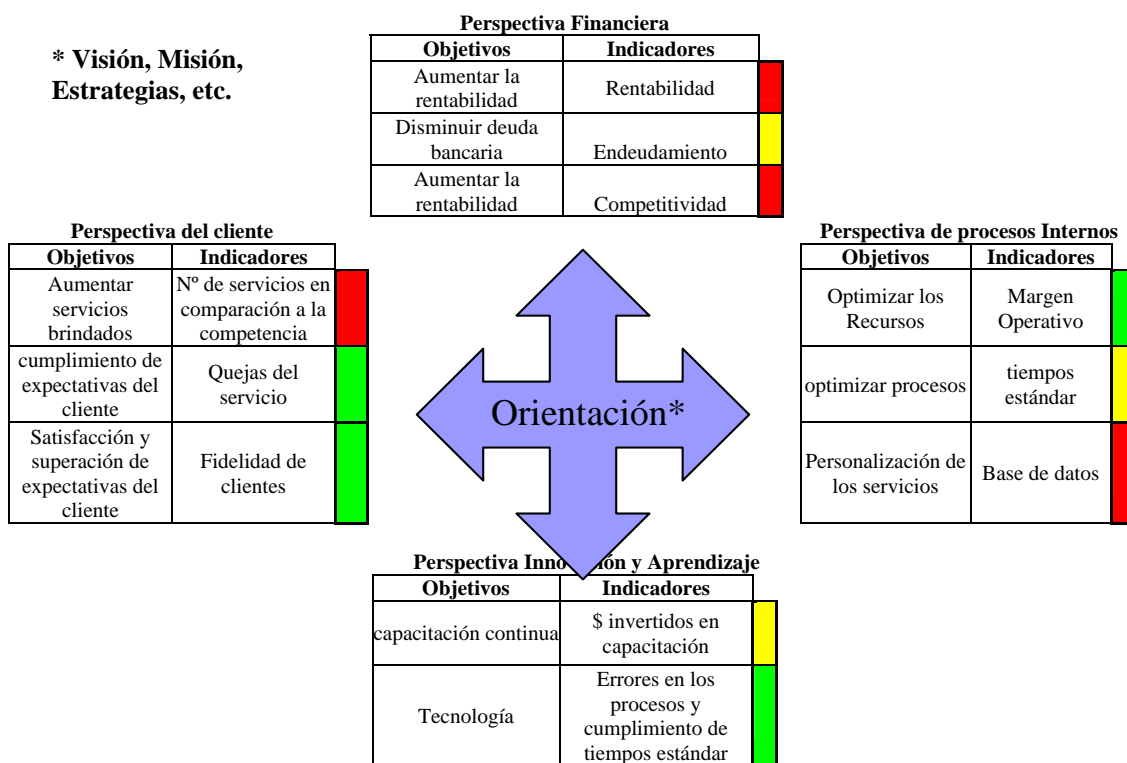
- Competencia no saturada.
- Mercado en crecimiento acelerado.
- No existe otro tecnicentro en la ciudad especializado únicamente en vehículos de carga pesada.

Amenazas:

- Introducción de competidores con integración horizontal.
- Inestabilidad económica del país.

BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard es una herramienta que nos ayuda a planificar las acciones estratégicas de gestión futura, a través de la evaluación de indicadores financieros y no financieros, analizados en el siguiente cuadro:



1.- Perspectiva Financiera

El factor más crítico bajo esta perspectiva es el aumento de rentabilidad. Se manejan dos indicadores: el de rentabilidad y competitividad. Bajo el índice rentabilidad encontramos que la tasa requerida del sector en el cual nos encontramos es del 13%. Esta, comparada con el 11.74% de rentabilidad en el último año muestra el desfase en que se encuentra esta Empresa, aunque comparándolo con los índices del 2003 y 2004 podemos notar que poco a poco se ha ido incrementando la rentabilidad del

negocio, debido a que año tras año se reduce la deuda adquirida cinco años atrás para la construcción de la nave. El índice de competitividad es del 90%, obtenido a partir de la comparación de la rentabilidad promedio del sector con la de la empresa.

2.- Perspectiva del cliente

Nos enfocamos en analizar básicamente la relación de la Compañía con el cliente, en términos de cumplimiento de expectativas y, satisfacción y superación de expectativas. Aunque estos objetivos son aparentemente los mismos, se diferencian porque en el primer caso el cliente simplemente recibe el servicio que pidió, pero en el segundo, se deleita al cliente con el servicio, asegurando así la recompra y fidelización. Como podemos ver en el Balance Scorecard estos dos aspectos se encuentran estables y con indicadores favorables. El problema está en el incremento de servicios, pues contamos con los mismos o menores a los que ofrece la competencia, y lo que buscamos es una diferenciación, la cual será uno de los principales objetivos de nuestra reingeniería.

3.- Perspectiva de Procesos internos

Referido a optimizar recursos, optimizar procesos y personalización de servicios. En el primer caso tenemos como indicador al margen operativo, el cual es de USD 50,000.00 sobre ventas de USD 120,000.00 es decir una utilidad operacional del 42%, que resulta muy atractiva, pero que se ve disminuida en la utilidad neta debido a factores como intereses y depreciaciones. En cuanto al cumplimiento de tiempos estándar (indicador de la optimización de procesos), el Jefe de Taller del tecnicentro nos informó que generalmente se encuentran dentro de lo establecido, aunque una mayor capacitación permitiría un mejor manejo de la maquinaria y herramientas con

la finalidad de aprovechar al máximo sus prestaciones y además reducir daños en los equipos.

En cuanto a la personalización de servicios finalmente proponemos que sea la Compañía la que se preocupe por el mantenimiento periódico del vehículo de su cliente, para ello se necesitará contar con una base de datos muy detallada en la cual conste el promedio de recorrido semanal del vehículo y rutas por las cuales frecuenta con el fin de realizar el plan de mantenimiento. Este objetivo será cumplido en el mediano plazo, y su costo será analizado posteriormente.

4.- Perspectiva de innovación y aprendizaje

Nos enfocamos en dos puntos, primero un plan de capacitación continua, cuyos beneficios fueron mencionados en el punto anterior. Actualmente (según información de la Empresa), se destina aproximadamente USD 500.00 para la capacitación de los 4 obreros que realizan las labores de alineación y balanceo; “sería muy interesante destinar un mayor presupuesto para enviar a nuestros trabajadores a especializarse en el manejo de los equipos” acota el jefe de taller.

La maquinaria es de punta, y se cuenta con la mejor tecnología existente en el país; lo importante ahora sería aprovechar al máximo el uso de estas herramientas.

CADENA DE VALOR

Actividades primarias

Las actividades primarias realizadas en el tecnicentro son básicamente enllantaje, alineación y balanceo, aunque existen otras que eventualmente se realizan como son el enderezado de frontal y el de ejes.

Alineación

Este servicio tiene la finalidad de brindar estabilidad al vehículo y para que el desgaste de los neumáticos sea uniforme, prolongando así la vida de estos. Para realizarlo, es necesario el equipo de alineación, compuesto por sensores de alineación de ruedas con sistema láser conectados a un computador central donde se encuentran los datos de especificaciones técnicas para la marca del vehículo. La alineación debe ser realizada cada 5,000 Km de recorrido y con cada cambio de neumáticos.

Balanceo

Operación requerida para que el peso del vehículo sea distribuido uniformemente en la llanta, evitando así vibraciones y desbalances (very-very). El período óptimo para realizarlo es el mismo que para la alineación, y es necesaria una máquina balanceadora y pesas de plomo para cumplir con este proceso.

Enllantaje

Consiste en la colocación del neumático en el aro, a través de una máquina neumática.

Enderezamiento de frontal y ejes

Realizado a través de una máquina neumática que coloca los ejes en su posición original en caso de existir golpes.

Actividades de apoyo

Infraestructura

Ubicada en un lugar que facilita el acceso de vehículos pesados. Compuesta de una nave diseñada específicamente para cumplir con todas las medidas técnicas y de seguridad de funcionamiento del tecnicentro. Tiene capacidad de diez puestos de trabajo para camiones, de los cuales cuatro de ellos son fosas. En cuanto a la maquinaria se dispone de cuatro máquinas Bosh, de las cuales dos son alineadoras y dos para balanceo. Además existe una máquina neumática enderezadora y una enllantadora.

Sistema de información y comunicación

Es necesario contar con una base de datos completa que permita tener toda la información necesaria de nuestros clientes con el fin de llevar una hoja de control de cada vehículo. Posteriormente este sistema será utilizado para la personalización de control preventivo que propondremos más adelante.

Gestión financiera

Encaminada al correcto manejo de los recursos, y enfocada especialmente al aumento de la rentabilidad y mantenimiento de una liquidez que permita la expansión hacia nuevos servicios y mercados.

Gestión de los recursos humanos

Referido a contar con el personal necesario tanto en cantidad como en capacidad para mantener un alto nivel de calidad en los procesos.

Gestión de los procesos y operaciones

Con la finalidad de optimizar recursos, reducir tiempos ociosos, cumplir con tiempos estándar y llegar a la excelencia a través de la calidad.

GESTIÓN DE GOBERNABILIDAD

La gobernabilidad de la Compañía se la ha venido manejando bajo los principios de ética, honradez y responsabilidad. Conscientes de la misión que se tiene, las decisiones son tomadas analizando cuidadosamente el entorno macroeconómico y del sector al que pertenece, con el fin de tomar las mejores decisiones de reinversión.

PROGRAMA DE REINGENIERÍA

Detonante del proceso

El detonante de reingeniería que planteamos es la diversificación de servicios en el mantenimiento automotor y la personalización de la atención y control preventivo del

vehículo, enfocados a satisfacer y superar las necesidades del cliente, pues además de encontrar en un mismo lugar un servicio completo de mantenimiento automotriz, tendrá la asesoría calificada para mantener a su inversión en las más óptimas condiciones de calidad.

La reingeniería financiera plantea la creación de nuevos productos complementarios, pues la infraestructura disponible así lo permite, los cuales darán lugar al crecimiento de la Compañía bajo un enfoque mas personalizado hacia el cliente.

Reingeniería de servicios complementarios

El tecnicentro tiene la posibilidad de desarrollar productos extras que den un valor agregado al cliente para que nos siga visitando y fidelizándolo. Entre los posibles servicios a implementarse tenemos: cambio de aceite, calibración de luces y revisión de frenos, además de contar con una cafetería y un almacén de accesorios para hacer más placentera la espera del cliente.

Cambio de Aceite

Es posible realizarlo en nuestros talleres ya que contamos con las fosas necesarias para el cambio. Lo que debemos tomar en cuenta es tener un stock de los lubricantes necesarios para cada tipo de vehículo así como los filtros de aceite correspondientes. También es indispensable tomar las medidas ambientales adecuadas respecto al almacenaje del aceite ya utilizado en tanques de reserva de 55 galones, para que el municipio lo retire semanalmente.

Calibración de Luces

Para este servicio es necesario contar con un panel de calibración de luces. Este servicio será ofrecido como cortesía para los camiones que ingresen al taller a realizar alineación balanceo y cambio de aceite.

Revisión de frenos

No es necesaria la implementación de maquinaria especial, únicamente personal capacitado que conozca del tema y el buen empleo de las herramientas de las que dispone el taller.

Plan de control preventivo

Al contar con una base de datos de nuestros clientes se podrá poner en marcha el plan de control preventivo. Este plan pretende dar a cada uno de los propietarios de vehículos pesados la atención personalizada y el correcto control en el mantenimiento automotor. Consiste en llenar un formulario en donde se obtendrán los datos del propietario, su teléfono, las especificaciones técnicas del vehículo y observaciones especiales en caso de existir, exigencias y los recorridos que hace, la frecuencia con la que realiza su mantenimiento, los principales problemas y daños o reparaciones que ha tenido.

Con todos estos datos se pretende dar un plan de mantenimiento para el camión durante un año, pues contaremos con las fechas donde un vehículo deberá visitar el tecnicentro, y así realizar la labor especificada. Para ello se pondrá en contacto uno o dos días antes de la fecha con el propietario con el fin de confirmar el servicio, evitando así pérdidas de tiempo ocasionadas por llevar el vehículo sin previo aviso; además el cliente sabrá con anterioridad el tiempo estimado de la reparación, permitiendo así organizar la agenda tanto para el cliente como para la Empresa.

Almacén de Accesorios

Para crear valor agregado a las instalaciones pretendemos implementar dentro del taller un almacén de accesorios exclusivos para camiones, así los clientes mientras esperan por su vehículo podrán visitarlo. En él encontrarán innovadores accesorios que serán instalados en ese momento en caso de efectuarse la compra.

Cafetería-Restaurante

Al observar la infraestructura del tecnicentro nos dimos cuenta de que existe un salón utilizado como cocina-comedor del personal que labora en la Compañía, pero que podría ser perfectamente adecuado como una cafetería-restaurante para los clientes. La idea es realizar la adecuación y arrendar el local a una persona dedicada exclusivamente a esa labor.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA

- Beneficios para el tecnicentro
 - Captación de un mayor número de clientes
 - Ampliación de la base de negocios
 - Mayor posicionamiento en el mercado
 - Diferenciación de la competencia
- **Beneficios para el cliente**
 - Servicio completo de mantenimiento a su vehículo
 - Comodidad de encontrar todo en un solo lugar
 - Servicio personalizado
 - Visita y espera más placentera
 - Accesorios especializados para el tipo de vehículo

INFORME FINANCIERO

La Empresa Tecnitrucks nos facilitó la información financiera, su Estado de resultados y balance general de los últimos tres años que damos a conocer a continuación.

Balance General

	2003	2004	2005
ACTIVOS			
<u>Activo Circulantes</u>			
Caja y Bancos	18.856.09	19.975.00	20.764.00
Cuentas por cobrar	3.254.00	3.546.00	4.801.00
Inventarios	1.325.90	1.867.00	1.983.00
Total Activos circulantes	23.435.99	25.388.00	27.548.00
<u>Activos fijos</u>			
Terrenos y edificios	102.765.90	102.765.90	102.765.90
Maquinaria y Equipo	23.000.00	23.000.00	26.000.00
Bienes y enseres de uso	3.980.00	4.170.00	4.205.00
Herramientas y otros varios	950.00	1.200.00	1.450.00
Total de activos Fijos	130.695.90	131.135.90	134.420.90
TOTAL ACTIVOS	154.131.89	156.523.90	161.968.90
PASIVOS			
<u>pasivos Circulantes</u>			
Proveedores	1.957.00	2.476.00	2.825.00
intereses bancarios	14.746.00	14.746.00	14.746.00
impuestos por pagar	4.213.34	5.889.54	7.709.65
gastos acumulados por pagar	848.00	685.00	475.00
Total Pasivos circulantes	21.764.34	23.796.54	25.755.65
<u>Pasivo no corriente</u>			
Deudas Bancarias	35.410.99	24.917.99	13.164.77
TOTAL PASIVOS	78.939.67	72.511.07	64.676.07
PATRIMONIO			
Capital	60.000.00	60.000.00	60.000.00
Reservas	7.782.56	13.655.37	23.734.48
Resultados del ejercicio	7.409.66	10.357.46	13.558.35
PATRINOMIO NETO	75.192.22	84.012.83	97.292.83
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	154.131.89	156.523.90	161.968.90

Estado de Resultados

CONCEPTOS	2003	2004	2005
Ventas	102.664.00	110.795.00	119.570.00
Costos de Operación	-41.240.00	-44.412.00	-47.745.00
Margen de Contribución	61.424	66.383	71.825
Costos fijos (Administrativos)	-21.600.00	-21.935.00	-22.356.00
Margen Operacional (BADIT)	39.824	44.448	49.469
Depreciación Activos Fijos	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00
Resultado Operacional (BAIT)	26.369	30.993	36.014
Intereses	-14.746.00	-14.746.00	-14.746.00
Utilidad antes de impuestos (BAT)	11.623	16.247	21.268
Impuestos y participaciones	4.213	5.890	7.710
Utilidad neta (BDT)	7.410	10.357	13.558

Con estos datos procedimos a realizar el análisis financiero utilizando los siguientes ratios:

R ATIOS	2003	2004	2005
Capital de trabajo	1671.7	1591.5	1792.4
liquidez circulante	1.08	1.07	1.07
Prueba Ácida	1.02	0.99	0.99
Prueba súper ácida	0.87	0.84	0.81
Rotación de cuentas por cobrar (días)	11	12	14
Rentabilidad	7.22%	9.35%	11.34%
Capital Fijo	95,284.91	106,217.91	121,256.13
Competitividad	56%	72%	87%
Rentabilidad sobre recursos propios	11%	15%	18%
Rentabilidad patrimonio Neto	15%	19%	22%
Rentabilidad Económica	17%	20%	22%
Recursos propios	49%	54%	60%
Calidad de la deuda	45%	34%	20%
Margen sobre ventas	% 11	% 15	18%
Contribución marginal	1.40	1.40	1.40

Para el estudio financiero, se analizará la tendencia de algunos ratios que ha tenido la Compañía en los últimos años y que consideramos importantes para nuestro trabajo.

Podemos ver el capital de trabajo es demasiado bajo para una empresa de este tipo, debido a que el pago de los intereses mas capital de la deuda bancaria son bastante altos, deuda que se acabara de pagar en el 2006; sin embargo la liquidez es buena (1.07) ya que sí se podría pagar el total de los pasivos circulantes con los activos corrientes. La prueba ácida mientras tanto es de 0,99 ya que el valor de los inventarios es bajo, pues la Empresa brinda servicios y los valores de inventarios corresponden al stock existente en pesas utilizadas para el balanceo y materiales necesarios para realizar el resto de servicios.

En la prueba súper ácida el valor es 0.81 debido al monto de cuentas por cobrar, ya que la Empresa trabaja con tarjetas de crédito cuyo plazo es de 8 días y con las cooperativas con las que existen convenios de crédito de 15 días, lo cual corrobora la rotación de cuentas por cobrar (14 días) y su correcta estructuración, pues el plazo promedio de pago a proveedores es de entre 15 y 30 días.

Al hablar de rentabilidad las cosas no se presentan de la mejor manera, pues aunque ha ido en crecimiento año tras año, el 11.34% obtenido en el 2005 resulta inferior al promedio del sector, el cual es de 13%, lo que nos indica claramente que se ha ganado mercado pero existe aún falta de competitividad (87%), problema que debe ser resuelto inmediatamente. Si analizamos rentabilidad de recursos propios, ésta supera el promedio requerido para el sector, pero la deuda adquirida hace que la Empresa pierda liquidez y por ende su rentabilidad global.

En cuanto al Capital fijo, observamos que ha ido en aumento debido a la disminución de la deuda, mas no porque se haya adquirido algún tipo de activo.

ANÁLISIS FINANCIERO EN BASE A LA REINGENIERÍA

Como habíamos mencionado, la implementación de la diversificación de servicios, hará que nuestros ingresos aumenten, aunque nuestros costos también se verán afectados por la necesidad de contar con un stock de materiales necesarios para realizar los servicios complementarios ya mencionados, como son lubricantes, filtros, repuestos y accesorios. Bajo este escenario hemos proyectado los ingresos y egresos que la compañía podría tener en el 2006:

ESTADO DE INGRESOS MENSUALES

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Anual
Ingresos directos	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	330.528
Alineación Ventas: Dólares	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	62.600
Precio Unitario	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ventas: Cantidad	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	3.130
Balanceo Ventas: Dólares	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	62.600
Precio Unitario	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ventas: Cantidad	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	3.130
Cambio Aceite Ventas	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	170.272
Precio Unitario	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
Ventas: Cantidad	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.008
Calibración de frenos Ventas	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	35.056
Precio Unitario	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Ventas: Cantidad	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.252
Ingresos Indirectos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Almacén Ventas: Dólares	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
Precio Unitario	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ventas: Cantidad	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Cafetería Arriendo	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Ingresos totales													344.928

ESTADO DE EGRESOS MENSUALES

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Costo de Producción	21.825	14.275	14.275	14.575	14.275	14.875	14.275	14.575	14.275	14.275	14.275	15.175	180.954
Materiales Directos	12.635	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	112.574
Material Directo Lubricantes	10.093	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	89.395
Material Directo Filtro	2.330	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	20.634
Material Directo Pesas	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2.546
Mano de Obra directa	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	42.720
Stock de Repuestos y accesorios	4000	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	11.150
herramientas	650			300				300				300	1.550
Energía Eléctrica	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Seguridad Industrial	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Mantenimiento Maquinaria Electrónica						600						600	1200
Costo Fijos	3417	3417	3417	3517	3417	3417	4737	3517	3417	3417	3417	3517	42624
Gastos Administración	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	29400
Pago Seguros	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	5364
Agua Potable	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Suministros papelería	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Publicidad	180	180	180	180	180	180	1500	180	180	180	180	180	3480
Mantenimiento equipo de computación				100				100				100	300
EGRESO MENSUAL	25.242	17.692	17.692	18.092	17.692	18.292	19.012	18.092	17.692	17.692	17.692	18.692	223.578

Flujo de efectivo actual y Proyectado

Una vez realizada la reingeniería con los ingresos y egresos antes mostrados tenemos el siguiente flujo de efectivo donde observamos el crecimiento considerable de la compañía.

CONCEPTOS	2003	2004	2005	2006 reingeniería
Ventas	102.664.00	110.795.00	119.570.00	344.928
Costos de Operación	-41.240.00	-44.412.00	-47.745.00	-180.954
Margen de Contribución	61.424	66.383	71.825	163.974
Costos fijos (Administrativos)	-21.600.00	-21.935.00	-22.356.00	-42.624
Margen Operacional (BADIT)	39.824	44.448	49.469	121.350
Depreciación Activos Fijos	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00
Resultado Operacional (BAIT)	26.369	30.993	36.014	107.895
Intereses	-14.746.00	-14.746.00	-14.746.00	-13.165
Utilidad antes de impuestos (BAT)	11.623	16.247	21.268	94.730
Impuestos y participaciones	4.213	5.890	7.710	34.340
Utilidad neta (BDT)	7.410	10.357	13.558	60.390
Adición de la depreciación	13.455	13.455	13.455	13.455
Valor de salvamento				
Flujo de efectivo operacional	20.865	23.812	27.013	73.845

A continuación podemos visualizar el crecimiento tanto en rentabilidad como competitividad que tendría la Compañía al poner en marcha el plan de reingeniería financiera propuesto, incluso aumentando el margen sobre ventas y la contribución marginal que tendría.

INDICADOR	2003	2004	2005	2006 reingeniería
Rentabilidad	7.22%	9.35%	11.34%	17.51%
competitividad	0.56	0.72	0.87	1.35
Margen sobre ventas	0.11	0.15	0.18	0.27
Contribución marginal	1.40	1.40	1.40	1.52

CONCLUSIÓN

Al concluir con el estudio financiero que a lo largo de los últimos tres años se ha venido dando en el tecnicentro y proyectando el escenario bajo el cual se presentarían las cifras dada la reingeniería, podemos comparar y ver que la implementación y diversificación de los servicios en este caso resultan totalmente beneficiosos para la Empresa, pues a excepción del almacén de accesorios, los demás servicios no constituyen un costo adicional representativo, sino al contrario, se transforma en una optimización de la infraestructura y recursos con los que se cuenta, lo cual además servirá para diferenciarse de la competencia y captar la atención de los clientes, que nos visitarán en mayor cantidad y frecuencia, haciendo reales nuestras proyecciones.

BIBLIOGRAFIA

- **TECNITRUCKS**, Balances Financieros, Años 2003 – 2005, Cuenca – Ecuador.
- **Banco Central del Ecuador**, Pagina web, www.bce.fin.ec
- **Unidad Municipal de tránsito**, pagina web, www.municipalidadcuenca.gov.ec/bdasp/Empresas/Sitios/umt/
- **CALDERON, Fausto**, Seminario de Gerencia Financiera, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Mayo - Junio 2006

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.