



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL

Autor: Andrés Benalcázar Pinos

Curso de Graduación

Abril – Septiembre de 2006

Dedicatoria

A Díos y a mi madre, que han sido el apoyo e inspiración, y los ejes principales en mi vida, a mi padre, mis hermanos, y a todas las personas que están a mi alrededor brindándome su amor y cariño.

Gracias!!!!

Agradecimiento

A la Universidad del Azuay, que me acogió y me inculco la disciplina y el carácter necesario para triunfar en la vida.

A todos y cada uno de los señores profesores que estuvieron delante de mí desde el primer día que entre a un salón de clase; que a más de brindarme sus conocimientos, me entregaron su amistad.

Todas las ideas, contenidos, e investigaciones expresadas en este trabajo son de absoluta responsabilidad el autor.

Andrés Santiago Benalcázar Pinos

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Nota de Responsabilidad.....	IV
Índice de Contenidos.....	V
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII

Capítulo 1: Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.....1 - 20

1.1. Objetivos.....	2
1.1.1. Objetivo General	
1.1.2. Objetivos Específicos	
1.2. Descripción de la Empresa	
1.2.1 Descripción del Problema.....	3
1.3. Marco Teórico	
1.4. Mapa Funcional de la Empresa.....	6-8
1.5. Desarrollo del Manual.....	9-19
1.6. Conclusiones.....	20
1.7. Bibliografía	

Capítulo 2: Plan de Marketing Comercial Card del banco del Austro21 - 42

2.1. Introducción.....	22
2.2. Análisis del Producto	
2.3. Objetivos.....	23
2.4. Análisis del Mercado	
2.4.1. Dimensionamiento del Mercado.....	24
2.4.1.1. Mercado Objetivo.....	25
2.4.1.2. Mercado Meta	
2.4.1.3. Mercado Potencial.....	26
2.5. Segmentación del Mercado	
2.6. Objetivos Estratégicos.....	27
2.7. Análisis FODA.....	28
2.8. Análisis del Cliente	30

2.8.1. Perfil del Cliente.....	31
2.8.2. Necesidades del Cliente	
2.8.3. Factores que influyen en el Cliente.....	32
2.9. Análisis de la Competencia	
2.9.1. Competencia directa	
2.9.2. Competencia Indirecta	
2.10. Ciclo de Vida del Producto.....	33
2.11. Matriz BCG	34
2.12. Marca	
2.13. Logotipo.....	35
2.14. Lema	
2.15. Empaque	
2.16. Tácticas de Precio	
2.16.1. Precio de Introducción	
2.16.2. Precio de Venta.....	36
2.17. Punto de equilibrio	
2.18. Promoción.....	37
2.19. Estrategia Competitiva.....	38
2.20. Componentes de Valor	
2.21. Ventaja Competitiva.....	39
2.22. Merchandising	
2.23. Estrategias de Comunicación	
2.24. Ciclo del Cliente.....	41
2.25. Conclusiones.....	42
2.26. Bibliografía y Fuentes	
Capítulo 3: Plan de Negocios de Aptiva Company.....	43 - 89
3.1. La Compañía y la Industria.....	44
3.1.1. La Compañía	
3.1.1.1. Marketing y Ventas.....	45
3.1.1.2 Servicio al cliente	
3.1.1.3. Unidad de Finanzas	
3.1.1.4. Administración y operaciones.....	46

3.1.2. La Industria.....	46
3.2. Productos y servicios	
3.2.1. Características	
3.2.2. Categorización.....	47
3.2.3. Frecuencia.....	49
3.2.4. Calidad y ventajas	
3.2.5. Triangulo de valor.....	50
3.3. Etapa técnica.....	51
3.3.1. Producción y operaciones	
3.3.1.1. Producción	
3.3.1.2. Operaciones	
3.4. Tecnología.....	53
3.5. Cronograma de actividades.....	54
3.6. Etapa de mercado.....	55
3.6.1. Análisis de mercado	
3.6.1.1. Segmentación	
3.6.1.2. Participación de mercado	
3.6.1.2.1. Tamaño de la muestra	
3.6.1.2.2. Modelo de la encuesta.....	57
3.6.1.2.3. Tabulación de los datos de la encuesta	
3.6.1.2.4. Análisis del resultado de la encuesta.....	62
3.6.2. Análisis de la competencia.....	64
3.6.2.1. Posicionamiento	
3.7. Marketing táctico	
3.7.1. Estructura de precios	
3.7.1.1. Análisis de precios de la competencia indirecta	
3.7.1.2. Determinación de precios GIATE 2007.....	65
3.7.2. Plaza.....	66
3.7.2.1. Determinación de canales de distribución adecuados	
3.7.3. Promoción del producto.....	67
3.7.3.1. Campaña publicitaria	
3.7.3.2. Plan de medios.....	68
3.8. Managemet	
3.8.1. Misión	

3.8.2. Visión.....	68
3.8.3. Propósito y filosofía de la compañía.....	69
3.9. Organización Estructural	
3.9.1. Cuerpo de directores	
3.9.2. Personal Administrativo APTIVA.....	70
3.9.2.1. Organigrama	
3.9.2.2. Descripción de cargos.....	71
3.9.2.3. Incentivos al personal.....	72
3.9.3. Personal de apoyo Subcontratado	
3.10. Etapa Financiera.....	73
3.10.1. Inversión inicial	
3.10.2. Análisis de ventas.....	74
3.10.2.1. Determinación de la Demanda	
3.10.2.2. Ventas esperadas.....	75
3.10.3. Costos	
3.10.3.1. Costo de producción	
3.10.3.2. Costos Fijos	
3.10.3.3. Costos Variables.....	76
3.10.3.4. Costos de Promoción	
3.11. Balance de Situación Inicial	
3.11.1. Flujo de caja	
3.12. Conclusiones.....	77
3.13. Bibliografía.....	78

Anexos:

Anexo 1	Cronograma.....	79
Anexo 2	Tablas INEC.....	80
Anexo 3	Encuesta.....	81
Anexo 4	Plan de medios.....	82
Anexo 5	Organigrama.....	83
Anexo 6	Balance de Situacion inicial.....	86
Anexo 7	Flujo de Cajá.....	87
Anexo 8	Logo.....	88-89

Capítulo 4: Reingeniería Financiera Aptiva Company del Ecuador.....	90 - 126
4.1. Introducción.....	91
4.2. La empresa y la industria	
4.2.1. La empresa	
4.3. La Industria y su entorno.....	92
4.3.1. Entorno Macro Social	
4.4. Fuerzas competitivas sectoriales	94
4.4.1 Clientes	
4.4.2 Proveedores.....	96
4.4.3 Productos sustitutos.....	97
4.4.4 Rivalidad entre Competidores.....	97 - 102
4.5. Análisis de las perspectivas de la empresa de acuerdo con su área de acción...	103
4.6. Análisis FODA	
4.7. Balanced Scorecard.....	104 - 105
4.7.1 Declaración de la filosofía empresarial.....	105
4.7.1.1. Misión	
4.7.1.2. Visión.....	106
4.8. Reingeniería de la cadena de valor	111
4.9. Reingeniería de la compañía	
4.9.1 Detonante del proceso.....	112
4.9.2 Reingeniería de productos	
4.9.2.1. Análisis de productos y servicios actuales	
4.9.2.2. Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.....	113
4.9.2.3. Diseño de productos nuevos e innovadores.	
4.9.3. Reingeniería de servicios complementarios	
4.9.3.1. Análisis y desarrollo de servicios complementarios	
4.10. Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA COMPANY.....	114
4.10.1. Análisis económico financiero actual	

4.10.1.1. Información Operativa Actual (Anexo 1)	
4.10.1.2. Flujo de efectivo actual (Anexo 2).....	114
4.10.2. Análisis económico financiero futuro	
4.10.3. Plan de inversión (Anexo 3)	
4.10.3.1. Información operativa con el proyecto de introducción del nuevo producto(Anexo 4)	
4.10.3.2. Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)	
4.10.3.2.1. Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)	
4.11. Análisis beneficios financieros.....	114 - 115
4.12. Conclusiones.....	116
4.13. Referencias.....	117

Anexos:

Anexo 1	Información Operativa Actual.....	119
Anexo 2	Flujo de Caja Actual.....	120 -121
Anexo 3	Plan de Inversión.....	122
Anexo 4	Información Operativa considerando el nuevo producto...	123
Anexo 5	Flujo de Efectivo nuevo.....	124 - 125
Anexo 6	Análisis incremental del nuevo Flujo de Caja.....	126

Resumen

El documento detallado a continuación presenta cuatro monografías, relacionadas con los temas de Recursos Humanos, Marketing, Emprendimiento y Gerencia Financiera. Áreas básicas en el campo profesional de un Administrador de Empresas.

Las cuatro monografías, que integradas dan como resultado el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay; muestran el desarrollo del trabajo investigativo, así como los resultados y conclusiones obtenidos en la aplicación de los conocimientos ganados en el curso de graduación que se dictó en el periodo abril-septiembre del 2006 en la mencionada universidad.

Abstract

This document presents four research papers about the following subjects: Management through Competences, Marketing, Entrepreneurship, and Finances. They were developed during the Graduation Course from April to September, 2006 and make up the Graduation Work for the career of Commercial Engineering in the University of Azuay.

The papers are related to the aforementioned basic functional areas, and they reflect an investigative work applied to each of them. This work allowed to obtain the objectives proposed at the beginning of the research, as well the expected results during its development.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

CAPITULO 1

**CREACIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL
PERSONAL PARA LA EMPRESA**

FIBRO ACERO S.A.

Monografía previa a la obtención del título de
Ingeniero Comercial

Modulo de Gestión de Recursos Humanos

Autor: Andrés Benalcázar Pinos

Profesor: Ing. Juan Aranda Vergara

Cuenca, Ecuador
2006

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General.

La creación de un manual de Reclutamiento y Selección del personal, para la empresa FIBROACERO S.A., con la finalidad que sea aceptado por gerencia, y aplicado por el área de Recursos Humano.

1.1.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis dentro del área de recursos Humano, tanto funcional como de mejoras; para así obtener información, y de esta manera poder establecer las políticas en el Reclutamiento y Selección de personal.
- Fijar estándares y procesos para el Reclutamiento y Selección de Personal, los cuales se verán reflejados en el manual a elaborarse.
- Proponer la aplicación de la Entrevista de Incidentes Críticos, además de otras herramientas de evaluación, para obtener una predicción del aporte que cada aspirante podría generar a FIBROACERO S.A.

1.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

FIBRO ACERO S. A es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cocinas, cocinetas, cilindros de gas, y otros electrodomésticos para el hogar. Constituida como Sociedad Anónima en el año de 1986, Fibro Acero S.A. cuenta con dos plantas de producción ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad Cuenca, la una planta dedicada a la producción de cocinas y la otra exclusivamente a la producción de cilindros de gas.

Actualmente la empresa cuenta con un número de trescientos cincuenta colaboradores, entre empleados y trabajadores, distribuidos en las dos plantas de producción.

ECOGAS es la marca que identifica nuestros productos a nivel nacional e internacional.

Actualmente nuestros productos se extienden a nivel nacional, tanto con nuestras agencias en Guayaquil, Quito y Machala como vía distribuidores en diferentes provincias y ciudades del país. En el mercado internacional hemos logrado posicionar nuestra marca en países como El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Jamaica, Nicaragua, entre otros.

Desde sus inicios FIBROACERO S. A ha mantenido un sano equilibrio entre sus intereses y los de la comunidad, generando plazas de trabajo, respetando el medio ambiente , fabricando productos de alta calidad, poniendo muy en alto el nombre del país , produciendo así beneficios para los accionistas y colaboradores.

1.2.1. Descripción del Problema

En la actualidad la empresa se encuentra implementando la norma ISO 9002 la cual certifica la calidad de nuestros procesos en el exterior. Esto exigido optimizar las actividades de cada área de la empresa.

Es por esta razón que el departamento de Recursos Humano ha visto necesario la creación de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para así contar con el mejor elemento humano a nuestra disposición.

1.3. MARCO TEORICO

Los autores en el área de Recursos Humano destacan que la Gestión por Competencias es una de las mejores alternativas para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

La globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, han provocado cambios en las estructuras de las empresas, existiendo la tendencia al mejoramiento de las estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo.

Es por eso que las empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, creando un equilibrio entre la organización y sus miembros.

Pioneros en este tema como McClelland consideran a las competencias “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”

Levy Leboyer define a las competencias “como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”

Las cinco características competenciales que se han logrado definir están:

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Algunas de las técnicas mas utilizadas por las organizaciones para la gestión de competencias son:

El Panel de Expertos.- Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben El Panel de Expertos.

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

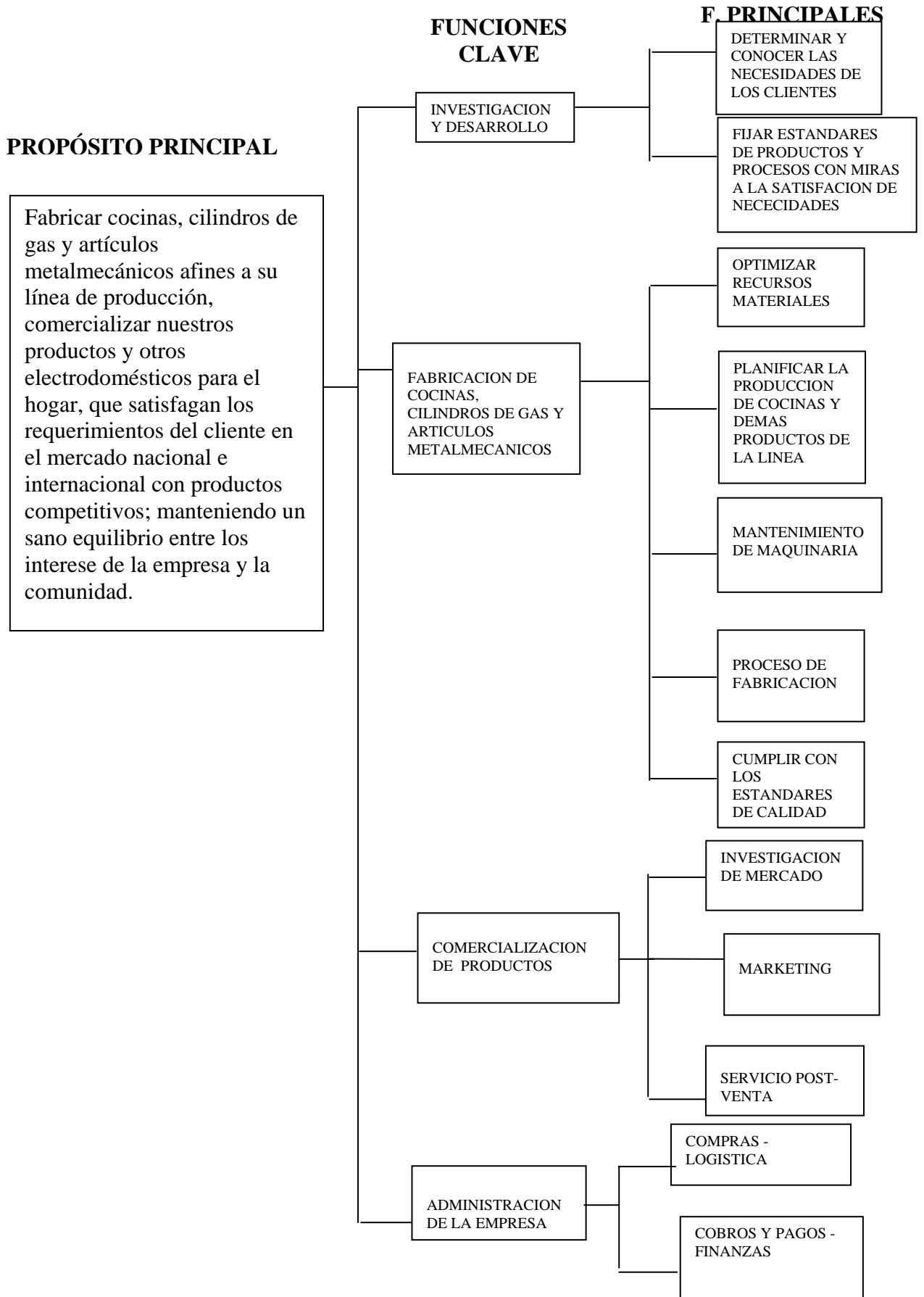
Entrevistas.- Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de posibles ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

Entrevistas Focalizadas.- Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. Desarrollada por Mc Clelland y Dayley en 1972, esta técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia de preguntas estructuradas.

Método Evaluación 360°.- Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras.

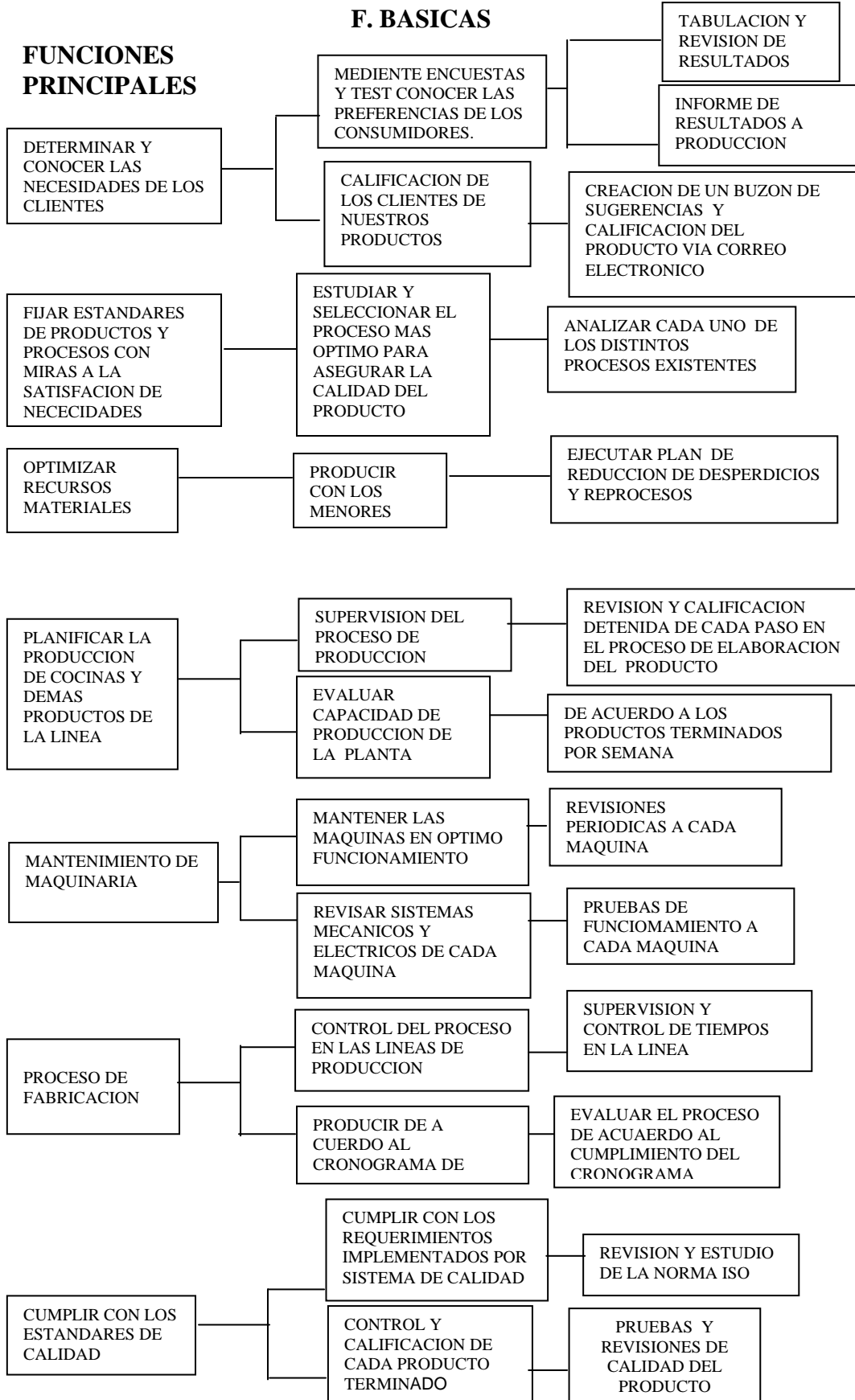
Esto es un breve marco teórico el cual nos ayuda a manera de introducción algunos de los conceptos más importantes de la Gestión por Competencias.

1.4. MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.



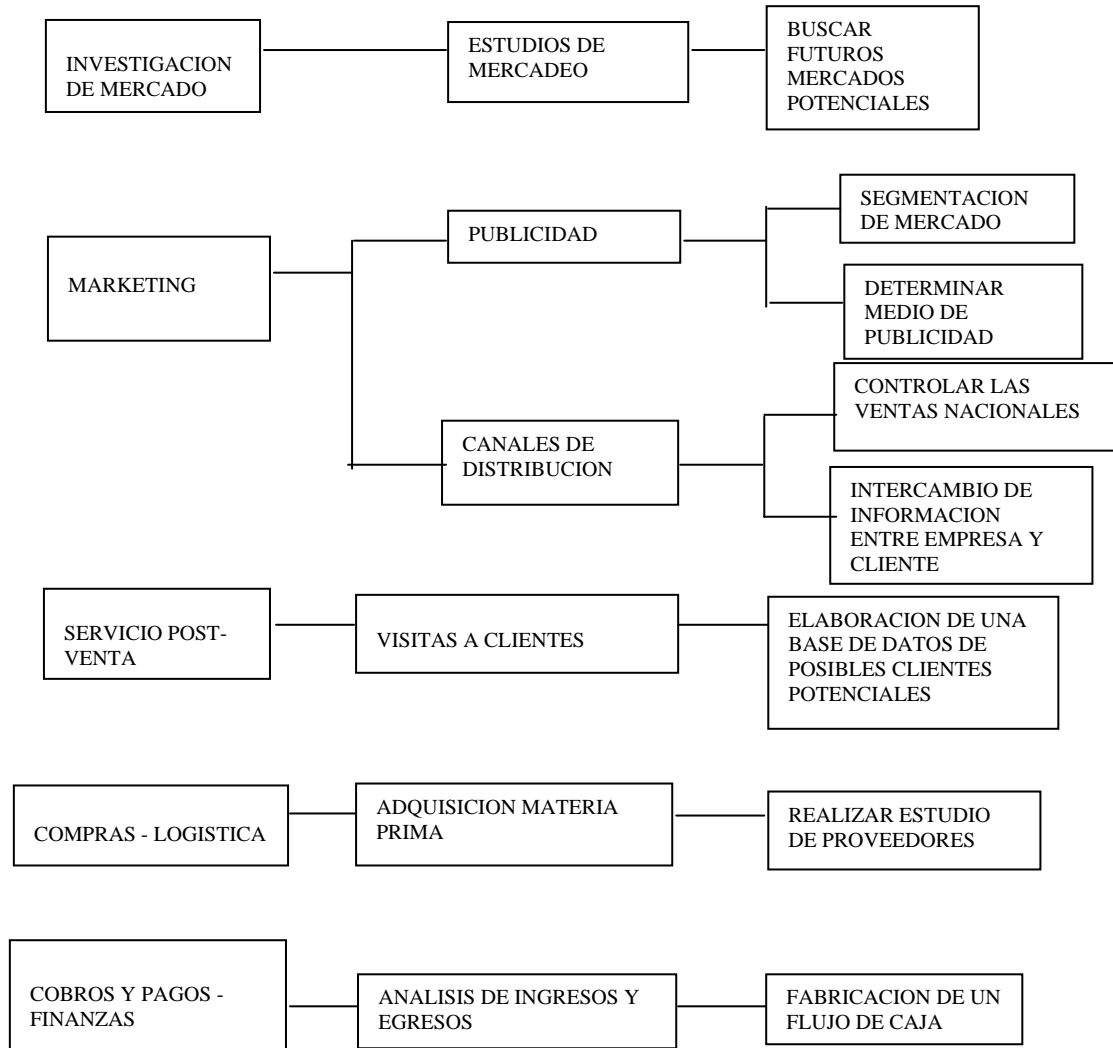
MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.
(Continuación)

F. INDIVIDUALES



MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

(Continuación)



1.5. DESARROLLO DEL MANUAL

Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

FIBROACERO S. A

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN **DE PERSONAL**

Cuenca, Ecuador- Abril del 2006

Unidad Responsable: Área de Talento Humano

Contenido

- 1 Introducción
- 1.2 Objetivo del Manual
- 2. Políticas
 - 2.1. Políticas para Reclutamiento
 - 2.2. Políticas para Selección
- 3 Procesos
 - 3.1. Proceso para Reclutamiento
 - 3.2. Proceso para Selección
- 4. Responsabilidad y Alcance
- 5. Anexos
 - 5.1 Como utilizar el Manual
 - 5.2 Definiciones

1. Introducción

A través del siguiente manual el Área de Talento Humano de Fibro Acero S.A., pretende implementar las políticas para el Reclutamiento y Selección de Personal, basándonos en un estudio de Gestión por Competencias.

De esta manera se busca optimizar estos dos procesos, contando con lo mejor del talento humano a servicio de nuestra empresa.

La actualización de este Manual será realizada anualmente, o cuando las normas del sistema de calidad implementado en la empresa lo requiera.

La utilización de este Manual se encuentra detallada en el punto 5.1 del índice.

1.2 Objetivo del Manual

Este manual tiene por objetivo establecer las políticas y los procedimientos a seguir en la Selección y Reclutamiento del personal de Fibro Acero S.A., además de establecer las responsabilidades de las unidades que intervienen en el sistema de Selección y Reclutamiento, dando como resultado una eficaz y eficiente gestión de estos procesos.

2. Políticas

2.1. Políticas de Reclutamiento

- Para el inicio del proceso de Reclutamiento se necesitará contar con un puesto disponible, o en su defecto con la aprobación del Jefe de Talento Humano para la apertura del mismo.

- La duración del proceso de Reclutamiento dependerá del tipo de puesto a reclutar, teniendo un promedio mínimo de 3 días.

- Para llenar el puesto vacante se dará preferencia a candidatos internos de no haber un candidato que con sus competencias llene el cargo se procederá al reclutamiento externo.

Reclutamiento Interno

- Para que el candidato pueda participar en un concurso interno de ascenso, deberá tener como mínimo 2 años de antigüedad dentro de la empresa.
- El Reclutamiento Interno será aplicado a los aspirantes que reúnan los requisitos mínimos de conocimientos, habilidades y actitudes inherentes para el cargo vacante, así fomentar la competencia interna, entre empleados y por ende la motivación
- El Reclutamiento Interno estará abierto a todo el personal que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones solicitadas.
- El Reclutamiento interno evaluará el expediente laboral, tomando en cuenta el historial de trabajo, pruebas de conocimiento, y entrevista de selección.
- El Reclutamiento interno será publicado por 6 días hábiles, de no haber aspirante alguno, se procederá al reclutamiento externo para llenar el cargo vacante.
- El trabajador que participe en el reclutamiento interno, deberá comunicar a su jefe inmediato, y presentar el visto bueno de este al encargado del proceso.

Reclutamiento Externo

- El Reclutamiento Externo será comunicado por medio de prensa escrita(diarios) y pagina Web de la empresa, y se aplicara no solo en caso de que el Reclutamiento Interno no llene un cargo, si no también en caso de necesitar puestos predeterminados.
- Se recurrirá a compañías especializadas en la colocación de personal, tercerizadoras, agencias de empleo, a si como instituciones educativas, asociaciones profesionales, agencias de suministro de personal temporal o si lo requiere personal de medio tiempo.

Este ultimo en caso de necesidad de personal para encuestas, ferias, etc.

- Tanto el reclutamiento interno como el externo, deberán ser autorizados por:

a.- Personal de Administración, Gerente general, Jefe de Talento Humano, el Jefe departamental y un integrante del Consejo de Reclutamiento.

b.- Personal de Planta: Jefe Talento Humano, Jefe de Área y un integrante del Consejo de Reclutamiento.

2.2. Políticas de Selección

- Para el Sistema de selección de personal se aplicara una metodología de competencias laborales y de perfil laboral (funciones de cargo).

- Los encargados del criterio de selección serán, el jefe de Talento Humano, y el jefe del área en el cual se busca llenar la vacante.

- Los aspirantes serán sometidos primero a una entrevista con los encargados de la selección, posteriormente realizará pruebas de conocimientos, habilidades y aptitudes.

- El proceso de selección tendrá una duración mínima de 3 días en relación al tipo de puesto solicitado y la tasa de rotación del mismo.

- Al final del proceso de Selección, Gestión de Talento entregará al área solicitante un mínimo de dos candidatos finales; para lo cual el departamento interesado dará su visto bueno al candidato más idóneo, quedando este a responsabilidad del mismo.

- A todo el personal que ingrese, se le someterá al programa de inducción que establece la empresa.

3. Procesos

3.1. Procesos de Reclutamiento

- Determinar cuales serán exactamente las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, con esto nos aseguramos de obtener candidatos adecuados.

- Plantearse las preguntas, Para desempeñar este puesto:
 - a.- ¿Qué es necesario Hacer?
 - b.- ¿Qué es necesario saber?
 - c.- ¿Qué es necesario aprender?
 - d.- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

- Manejar un presupuesto, ya que el costo de identificar y atraer candidatos a la empresa es a veces considerable para la organización.

- Vender la imagen laboral de la empresa, con incentivos, como ser programas de capacitación, estudios, guarderías, etc. que den ventaja en el campo del reclutamiento,

- Estudiar los Canales de Reclutamiento, como ser la solicitud directa del interesado al cargo, contactos con amistades y avisos de prensa, referencias de empleados de la empresa al Dep. de Talento Humano, instituciones educativas, etc.; a nivel ejecutivo, agencias buscadoras de Talento y analizar ventajas y desventajas de cada canal.

- La persona encargada del reclutamiento debe mantener la atención en las características que realmente son fundamentales para el puesto, como ser preparación académica, antecedentes laborales, referencias, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos.

- Cabe recalcar que es un deber de ética por parte del reclutador el mantener privada la información que el tiene disponible en sus manos.

3.2. Procesos de Selección

- Finalizado el reclutamiento, ya con un grupo de solicitantes; empieza el Proceso de Selección, que comienza cuando una persona solicita un empleo y termina con la decisión de contratar a un solicitante.
- El proceso debe llevarse con mucho criterio, ya que nunca se sabe cuando se puede perder un candidato potencial a un puesto. Es por esto que la selección es una de las funciones esenciales en el área de Talento humano.
- El análisis del puesto, proporciona información de la descripción de las tareas, especificaciones humanas y las competencias que requiere la posición (puesto).
- Los planes del área de Recursos Humano a corto y largo plazo, nos ayudan a predecir las vacantes futuras con algo de precisión y llevar a la selección de una forma ordenada y lógica.
- Y por ultimo los candidatos, forman parte esencial en la efectividad del proceso de selección.
- También considerar aspectos como, la oferta limitada de empleo, aspectos éticos, políticas de la empresa.
- Para comenzar el proceso se debe hacer una recepción preliminar de las solicitudes, se inicia con una cita entre el candidato y el área de Talento Humano o con la petición de una solicitud de empleo y a continuación se emplea alguno o todos de los siguientes métodos.

Las Pruebas Sicológicas.

- Se realizan las pruebas de correspondientes, y así medir la capacidad del candidato para enfrentar los requerimientos del puesto, medir su idoneidad.

- La relación entre los resultados de una prueba y el desempeño de una función hace que la prueba sea efectiva como instrumento de selección.
- Existen varios tipos de pruebas psicológicas (personalidad, conocimientos, respuesta grafica,). El propósito, diseño, directrices y aplicaciones constan en el manual de cada prueba, el mismo que debe consultarse antes de aplicar la prueba.
- Si bien las pruebas o exámenes son de utilidad, esta es limitada así que no hay que considerarlos como instrumento universal, y hay que considerarlas como una de las varias técnicas a emplear para la selección.

Las Entrevistas

- Se puede aplicar también la entrevista, el entrevistador se pone como objetivo contestar dos preguntas, ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Una de las ventajas de la entrevista es su flexibilidad (Comunicación den dos sentidos). La validez y confiabilidad de la entrevista se mide en que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador.
- Si bien la entrevista se puede realizar entre entrevistador y entrevistado, también se puede hacer entre un grupo de funcionarios de la empresa y el entrevistado, pueden ser estructuradas y no estructuradas.
- Las estructuradas son a base de preguntas predeterminadas y las no estructuradas, con preguntas al azar. Se puede utilizar una estrategia mixta de las dos entrevistas.
- Entrevistas de provocación de tensión, si el puesto requiere desempeñarse en condiciones de presión.
- El entrevistador no solo debe hacer las preguntas, también debe estar dispuesto a contestar las inquietudes que presente el candidato.

- Hay que crear un ambiente de confianza en el momento de la entrevista esto dejara una imagen agradable para el entrevistado y se lograra con mayor éxito que este se desenvuelva. Evaluar a acto seguido.
- Después de la etapa de evaluaciones viene la verificación de datos y referencias del candidato.
- Un examen médico, para saber el estado actual de salud del solicitante.
- Se hace una entrevista e inducción con el supervisor o jefe del departamento interesado, ya que este puede tomar otros aspectos que no se tomaron en la primera entrevista se le da una descripción realista del puesto y para finalizar el proceso se toma la decisión de contratar.
- La situación ideal para el proceso de selección es contar con un grupo grande de candidatos para llenar las vacantes disponibles, cuando un puesto es difícil de llenar se habla de una baja razón de selección y si es fácil de alta razón. La razón de selecciones la relación entre el número de candidatos contratados y el número total de solicitudes.
- Los favores especiales concedidos a los "recomendados", no sólo es éticamente condenable, sino también es un alto riesgo para la organización. Una contratación obtenida mediante un soborno colocara a una persona que no cumple con las competencias para el cargo.
- El proceso de selección se debe lograr con eficacia y eficiencia para que así la empresa logre sus objetivos a corto y largo plazo, Como? Con políticas flexibles de selección, modernas e inteligentes

Entrevistas de Incidentes Críticos

Si bien el proceso de Selección nos ayuda a evaluar los conocimientos y habilidades de u candidato para el desempeño de un cargo; pero, ¿Como saber si el candidato

posee los valores y aptitudes (saber ser) para cumplir con los requisitos que comprende el cargo? Es por eso que se ha visto necesario la utilización del método de las entrevistas de los Incidentes Críticos, la misma que se puede emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal
- Evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización
- Dar un diagnóstico de necesidades de formación
- Análisis de Competencias
- Identificar Competencias

En el momento de gestionar recurso humano, las descripciones de conducta no son una expresión tangible para identificar competencias, por esto la entrevista de Incidentes Críticos, busca tomar ejemplos de la vida real del candidato seleccionado por el panel de expertos.

Se basa en que el mejor predictor del desempeño de una persona es su desempeño pasado. Así la técnica consiste en una entrevista estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato; esto permite medir las competencias del mismo, basadas en la serie de comportamientos que el candidato ha mostrado de forma exitosa en el desarrollo de un puesto. Mientras mas recurrentes y sólidas sean las competencias del sujeto mucho mejor es su desempeño profesional.

Se trata de que a través de una serie de preguntas el entrevistado describa lo que hizo, dejó, pensó y sintió en una experiencia concreta, así obtiene las experiencias del entrevistado tal como el las vivió, como fueron.

La entrevista utiliza el la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona tiene una serie de competencias claves, investigando si las ha utilizado antes.

Las preguntas que pueden utilizarse son:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?

- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Por medio de estas preguntas el entrevistado no se perderá en generalizaciones y permitirá que el narre como lo vivió, ayudando así al adecuado análisis.

Ventajas que ofrecen las entrevistas de Incidentes Críticos;

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencia de sesgos sociales, de sexo o culturales.

Se sugiere que al finalizar la entrevista, como en cualquier otra, se haga una auto evaluación, reflexionando sobre su desempeño y cumplimiento de objetivos.

4. Responsabilidad y Alcance

La responsabilidad y cumplimiento de este manual estará a cargo del área de Talento Humano, encabezado por el jefe de dicho departamento.

De ellos dependerá que este manual sea utilizado y aplicado correctamente, así como hacerlo participe a las personas interesadas en ingresar a la empresa, o empleados que ya laboren en la institución.

Así mismo, esta área deberá comunicar a los demás departamentos de la empresa, la existencia de este manual.

El mal uso de esta guía recaerá directamente sobre los responsables del área de Talento Humano, aplicando sanciones por los directivos de la empresa.

5. Anexos

5.1 Como utilizar el Manual

El manual cuenta con una tabla de Contenidos, en el cual se detallan cinco puntos, con su respectiva subdivisión.

Cada uno de estos puntos y subdivisiones esta adecuadamente redactado para una fácil comprensión del interesado, en el cual se describe en forma detallada los lineamientos a seguirse en cada proceso.

El interesado deberá poner sumo énfasis a las políticas que constan en este manual, para poder cumplir con los requerimientos y exigencias que tiene cada proceso.

En caso de dudas sobre algún término del manual, el usuario puede consultar en el punto 5.2 Definiciones.

Si aún permanecieran interrogantes, el área de Talento Humano se encargará de solucionar dicha duda.

5.2 Definiciones

Aspirante.- persona que aspira a un empleo o cargo

Competencia.- Conjunto de habilidades, aptitudes y destrezas que evidencie un concursante en una evaluación.

Entrevista de Selección.- diálogo entre un aspirante a ingreso con un personal del área de Talento Humano.

Vacantes.- dícese del cargo que no tiene titular.

Perfil Personal.- conjunto de condiciones Psicológicas tales como, personalidad de acuerdo a un puesto de trabajo.

Pruebas de Conocimiento.- pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo.

Reclutamiento.- búsqueda y capacitación de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias de un cargo.

Reclutamiento Interno.- proceso para ocupar cargos o funciones vacantes por personal de la misma empresa.

Reclutamiento Externo.- proceso para ocupar cargos o funciones vacantes por personal ajeno a la empresa.

1.6. CONCLUSIONES.

Creemos que en el nuevo enfoque de Gestión por Competencias, es necesaria la existencia de este tipo de manuales para cada una de las funciones de Recursos Humano, y no solo para las de reclutamiento y selección.

Esta clase de manuales mejorará la funcionalidad de la empresa, tornándola mas eficiente en sus procesos, y a su vez optimizará la gestión de talento humano apuntalándola hacia la obtención de un sistema de gestión de la calidad o norma ISO. Además, creemos que la aplicación de la técnica de la entrevista de Incidentes Críticos, va a ayudar de gran manera en el momento de evaluar las competencias laborales de nuevos aspirantes a formar parte de la organización, además de dar innovación a los procesos del área de Talento Humano, dando así un paso importante para implementar el enfoque de Gestión por Competencias.

1.7. BIBLIOGRAFÍA

ARANDA, Juan. **Folleto Guía Gestión de Competencias del Curso de Graduación 2006**

www.gestiopolis.com

www.cobaem.edu.mx

www.itlp.edu.mx



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

CAPITULO 2

PLAN DE MARKETING APLICADO AL PRODUCTO COMMERCIAL

CARD DEL BANCO DEL AUSTRO

Trabajo Final del Modulo de Marketing

Autor: Andrés Benalcázar Pinos

Profesor: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador
2006

2.1. INTRODUCCION

A partir del año 1998 el sector financiero del país sufrió la más fuerte crisis, la misma que amenazaba con aparecer desde comienzos del año 90, año tras año el tipo de cambio entre sucre y dólar incrementaba; provocando devaluaciones permanentes que afectaron todos los sectores productivos, lo que afectó en niveles de cartera vencida, rentabilidad y liquidez a la Banca Ecuatoriana.

Esta crisis toco fondo en el feriado bancario, que posteriormente daría como resultado la dolarización, como solución a la crisis que afectaba al país.

La aplicación de la dolarización en estos últimos años, a logrado cierta estabilidad y crecimiento en los diferentes sectores productivos, comerciales, construcción, y de servicios. Es por esto que nuestro producto al estar dirigido a estos sectores, puede utilizarse como un medio de pago que reemplace el financiamiento que estos ofrecen a sus distribuidores.

2.2. ANALISIS DEL PRODUCTO.

CommercialCard, es una tarjeta que permitirá a nuestros clientes, mantener una línea de crédito, permanente y revolvente, que facilite la adquisición de materia prima, productos terminados, insumos para la producción, servicios, etc.; favoreciendo la inmediata reinversión del capital de trabajo del proveedor y otorgando al distribuidor plazo para pagar, de acuerdo a las políticas de ventas de las empresas, y si es necesario mayor financiamiento a un costo diferenciado de otros productos del mercado.

Todo lo anteriormente mencionado, con un enfoque de servicio manejando una relación UNO A UNO con nuestros clientes, buscando que el producto satisfaga la necesidad financiera que la conocemos perfectamente gracias a nuestra estrecha relación, tanto con el proveedor(vendedor), como nuestro cliente directo que es el distribuidor (comprador).

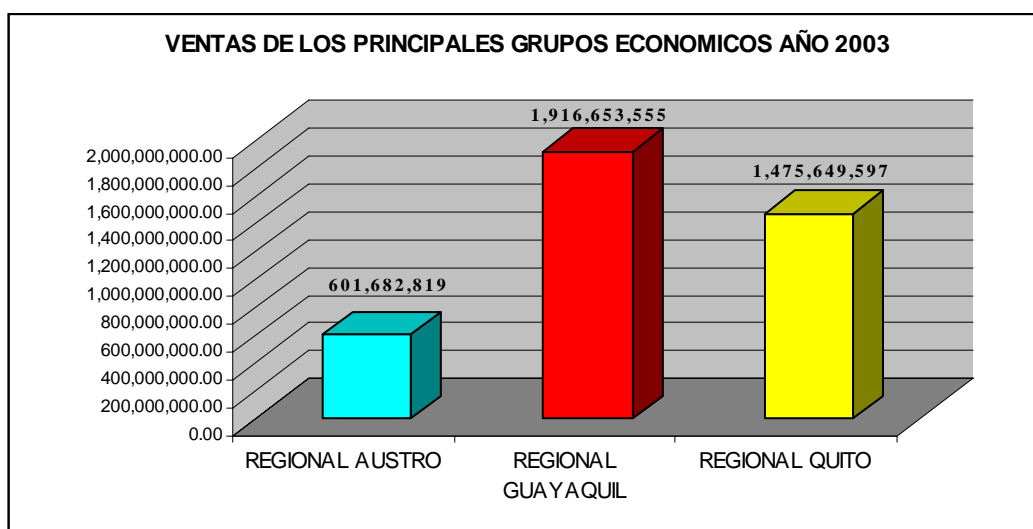
Basados principalmente en un **know how** profundo con un soporte técnico e informático, para este producto que requiere de mucha especialización, adicionalmente soportando información inteligente para la toma de decisiones.

2.3. OBJETIVOS

- Lograr que nuestro producto se posicione en el mercado, ya en su primer año de funcionamiento, siendo la nueva alternativa de compra para nuestros clientes.
- Lograr que CommercialCard sea un producto apalancador de crecimiento, una solución crediticia para diferentes sectores económicos.
- Colocar hasta el 31 de Diciembre del 2006 un total de \$ 10.000.000 a nivel nacional.
- Que CommercialCard sea un producto que apoye y colabore con el Banco del Austro, aumentando su cartera y contribuyendo a consolidar su posición en el Mercado Financiero Nacional como un banco líder en servicio y rentabilidad.

2.4. ANALISIS DEL MERCADO

Las ventas entre las 65 empresas más grandes del país llegan a 5.817.000 millones de dólares, y como podemos observar en el gráfico adjunto los principales grupos de la Región Austro venden 601 millones de dólares, Guayaquil 1916 millones, y Quito 1475 millones.



FUENTE: Archivo Banco del Austro

Después de la dolarización se ha observado una estabilidad y crecimiento interesante de los sectores a los que estaría enfocado este producto, como ya mencionamos antes; sectores industriales, comerciales, construcción y de servicios.

La banca ecuatoriana no ha presentado un producto como el que el Banco del Austro esta proponiendo lanzar en el mercado.

En años anteriores bancos como el extinto Filanbanco y el Banco del Pacífico emitieron tarjetas conocidas como tarjetas club o tarjeta corporativa, las mismas que eran cerradas, es decir, tarjetas enfocadas a negocios específicos como la gasolina y el cemento a través de la facturación.

Nuestro producto no tendría competencia dentro del sistema financiero, siendo nuestra principal competencia indirecta el financiamiento propio de cada una de las empresas, al cual debemos acoplarnos y dar un valor agregado para ser competitivos.

2.4.1. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO

El mercado para nuestro producto son las pequeñas, medianas y grandes empresas destinadas a la producción de bienes y servicios, incluyendo sus canales de ventas.

Considerando las ventas de las empresas más grandes del país (5.817 millones de dólares), tenemos la seguridad que nuestro producto se cimentaría en una base sólida tanto a nivel de ventas como de clientes potenciales.

CommercialCard se correlaciona con el portafolio de productos y servicios del Banco del Austro, por tal razón pasa a ser parte de la estrategia de ventas de la institución.

2.4.1.1. MERCADO OBJETIVO.

Ha sido definido a Corto Plazo, y estará compuesto por las empresas que pertenecen al grupo económico y empresas que al momento ya son clientes del banco y que mantienen una relación crediticia satisfactoria; estas empresas serian las siguientes:

- Productores de cerámica
- Distribuidores de gaseosas
- Distribuidores de frutas
- Productores de insumos agropecuarios
- Productores de licor
- Comercio de línea blanca y línea café
- Producción de línea Blanca

Basados en información proporcionada por el Banco del Austro, podemos fijar el monto que deseamos alcanzar en el periodo 2006, de acuerdo al segmento de empresas que hemos trazado.

Productores de cerámica	\$ 2.500.000
Distribuidores de Gaseosas	\$ 2.000.000
Distribuidores de Frutas	\$ 1.000.000
Productores de Insumos agropecuarios	\$ 1.300.000
Productores de Licor	\$ 1.000.000
Comercio de línea Blanca y café	\$ 1.400.000
Producción de Línea Blanca	\$ 800.000
TOTAL	<hr/> \$ 10.000.000

2.4.1.2. MERCADO META.

Se lo definió a Mediano Plazo. En este mercado nos dirigimos a todos los proveedores y distribuidores que tengan una calificación en la central de riesgos o buros de crédito de “A”.

Indistintamente del sector en que laboren, teniendo indicadores financieros aceptables o adecuados con un carácter crediticio satisfactorio. Adicionalmente los distribuidores deben presentar garantías adecuadas luego que su capacidad de pago este plenamente justificada.

Las empresas serán filtradas por su calificación, participación, volumen en ventas, políticas de ventas, actividad, teniendo un importante portafolio para el inicio de operaciones.

2.4.1.3. MERCADO POTENCIAL.

Es el fijado a Largo Plazo, el mismo que es abarcar a las 65 empresas más grandes del país y que representan en cifras monetarias 5.817 dólares.

2.5. SEGMENTACION DEL MERCADO.

El esquema de segmentación se va a realizar por tipo de empresa y volumen de ventas, es decir:

- Grande, ventas anuales de 15 millones en adelante
- Mediana, con ventas anuales mínimas de 5 a 15 millones de dólares.
- Pequeña, con ventas anuales de 1 millón de dólares mínimo.

Segmentos Interesantes:

Igualmente nos enfocaremos a otros segmentos interesantes, de esta manera cubrir todo el mercado productivo del país.

A esta clase de segmento no se ha definido aún un valor meta de colocación, puesto que no tenemos un dato concreto de los ingresos de este segmento; si no se lo hará individualmente, es decir, el momento que halla ya una negociación con la empresa, se procederá a su análisis individual.

Industria:

- Manufactureras
- Electricidad
- Construcción

Comercio:

- Al por mayor

Servicios:

- Restaurantes
- Hoteles
- Transporte
- Almacenamiento
- Comunicaciones

Criterios para priorizarlos:

- Ventas anuales
- Tamaño
- Participación
- Políticas de Venta
- Actividad
- Calificación Financiera
- Actuales clientes
- Canales de distribución
- Proceso de Producción
- Tecnología

2.6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**Rentabilidad:**

Colocar \$ 10.000.000 en el mercado nacional en el primer año de funcionamiento, obteniendo así una rentabilidad favorable.

Para el Banco el objetivo es mantenerse entre los tres bancos más rentables con relación al patrimonio del sistema bancario Ecuatoriano

Mercado / Tamaño:

La participación de CommercialCard tiene que ser del 100% ya que es el único producto de esta clase en el mercado.

Igualmente el Banco tiene que consolidarse y mantenerse entre los dos primeros bancos en el Austro y lograr una participación del 4% en el ámbito nacional, en captaciones y colocaciones, 20% en facturación y el 25% en adquirir tarjetas de crédito.

Posicionamiento:

CommercialCard tiene como objetivo de posicionamiento ser líder en esta clase de servicio, y obtener negocios con las 65 empresas más fuertes del país, logrando una presencia a nivel nacional.

Como Banco, ocupar el 1er. Puesto de los bancos medianos en el índice CAMEL y lograr una calificación de riesgo "AA".

Eficiencia:

Brindar un servicio eficiente y ágil a nuestros clientes, tanto a proveedores como a distribuidores.

Ser el mejor Banco con calificación el índice de eficiencia al menos a un indicador 2 en el índice CAMEL.

Valores Corporativos:

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y leyes.

2.7. ANALISIS FODA

El análisis de las fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades de CommercialCard y del banco en conjunto son:

FORTALEZAS:

- Margen financiero superior al promedio
- Manejo prudente de la liquidez
- Capacidad de generar ingresos por servicios
- Control centralizado de gastos
- Visitas personalizadas al cliente
- Campañas promocionales
- Programas de promociones
- Gama de productos
- Tarifas competitivas
- Captaciones de giros en el exterior
- Productos listos para venderse en el exterior
- Manejo del riesgo
- Procesos regulatorios, legales
- Diseño y desarrollo de nuevos productos
- Tecnología informática de soporte
- Funcionamiento de escuela de capacitación
- Optimización del Talento Humano
- Sistemas de control
- Disposición para reclutar a los mejores
- Profesionalismo a nivel de Directorio y Comité Ejecutivo.

OPORTUNIDADES:

- Estabilidad macroeconómica aparente en el corto plazo
- Inversión pública en las carreteras del Austro
- Segmentos de mercado como turismo, automotriz, migrantes y cooperativas en desarrollo.
- Avance de la tecnología
- Tendencia hacia el servicio en banca.

DEBILIDADES:

- Falta de concientización de gastos en sucursales
- Falta de conocimiento del personal sobre el portafolio de productos del banco.
- Falta de servicios de tesorería para apoyar captaciones
- Limitada capacidad para desarrollar productos en captaciones
- Falta mejorar en la calidad de los servicios
- Centralización en la matriz para ciertos procesos
- Falta de autorización en algunos procesos
- Falta integración de los sistemas
- Falta de accesos tecnológicos para clientes
- Falta mejorar el hardware
- Falta delegación
- Rotación muy alta del personal, sobre todo en cajas

AMENAZAS:

- Presión y tendencia del mercado hacia la baja de tasas y márgenes
- Falta de conocimiento de la competencia
- Nuevos competidores / alta competitividad
- Falta de Confianza del mercado
- Inestabilidad jurídica
- Mayores exigencias regulatoria.

2.8. ANALISIS DEL CLIENTE

Los usuarios serán empresas Industriales, Comerciales y de Servicios que necesitan de un medio de pago que reemplace el financiamiento que estos ofrecen a sus distribuidores, también serán usuarios de este servicio los distribuidores o clientes que requieran de financiamiento para la adquisición de bienes o servicios que ponen en el mercado los proveedores.

2.8.1 Perfil del cliente

Los proveedores y distribuidores deberán cumplir con el siguiente perfil:

- Proveedor (vendedor)

- ❖ Deberán estar legalmente constituidas
- ❖ Constar con calificación " A " en la central de riesgos
- ❖ Tener una calificación financiera adecuada
- ❖ Tener una antigüedad operativa mínima de 5 años
- ❖ Ventas anuales superiores a \$ 1.000.000.00
- ❖ Que su política de ventas no sobrepasen los 120 días de plazo para el pago

- Distribuidor (comprador)

- ❖ Para personas naturales el mínimo de edad será 21 años
- ❖ Que tengan en su actividad un mínimo de 3 años de antigüedad
- ❖ Que conste con calificación " A " en la central de riesgos
- ❖ Tener una calificación financiera adecuada
- ❖ Capacidad de Pago
- ❖ Contar con garantías (dependiendo del monto)

2.8.2 Necesidades del Cliente

Cabe resaltar que contamos con dos clases de clientes, el proveedor, al cual le brindamos la seguridad de contar con su efectivo en su totalidad inmediatamente después de que su cliente realizó la compra, y el distribuidor al cual le extendemos el plazo de financiamiento que le daba su proveedor, teniendo así mayores facilidades para cancelar dicho valor.

Después de almacenar la información, se determinó la principal necesidad de nuestros clientes, la cual es la de contar con un medio de pago que se ajuste a las ventas de los proveedores y que le permita tener mayor plazo para realizar sus compras sin comprometer su flujo de caja y capital de trabajo.

Los proveedores a su vez, necesitan un mecanismo que les permita reducir su ciclo de recuperación de efectivo y eliminar el riesgo de manejo de cartera y efectivo.

Igualmente se determinó que los clientes buscan simplicidad, ya que los créditos bancarios normales, para ellos tienen cierto nivel de complejidad.

Con nuestro producto se proporciona una respuesta ágil y oportuna, permitiendo así, optimizar los recursos de las empresas y clientes.

2.8.3 Factores que influyen sobre el cliente

Los principales factores que influyen sobre nuestros clientes, son netamente económicos:

- ❖ Facilidad
- ❖ Agilidad
- ❖ Costos competitivos
- ❖ Accesibilidad al crédito
- ❖ Contar con una línea permanente de crédito

2.9. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

2.9.1 Competencia Directa

Como explicamos anteriormente nuestro producto no tiene competencia directa, ya que es la primera vez que en el país ingresa al mercado una clase de este producto.

2.9.2 Competencia Indirecta

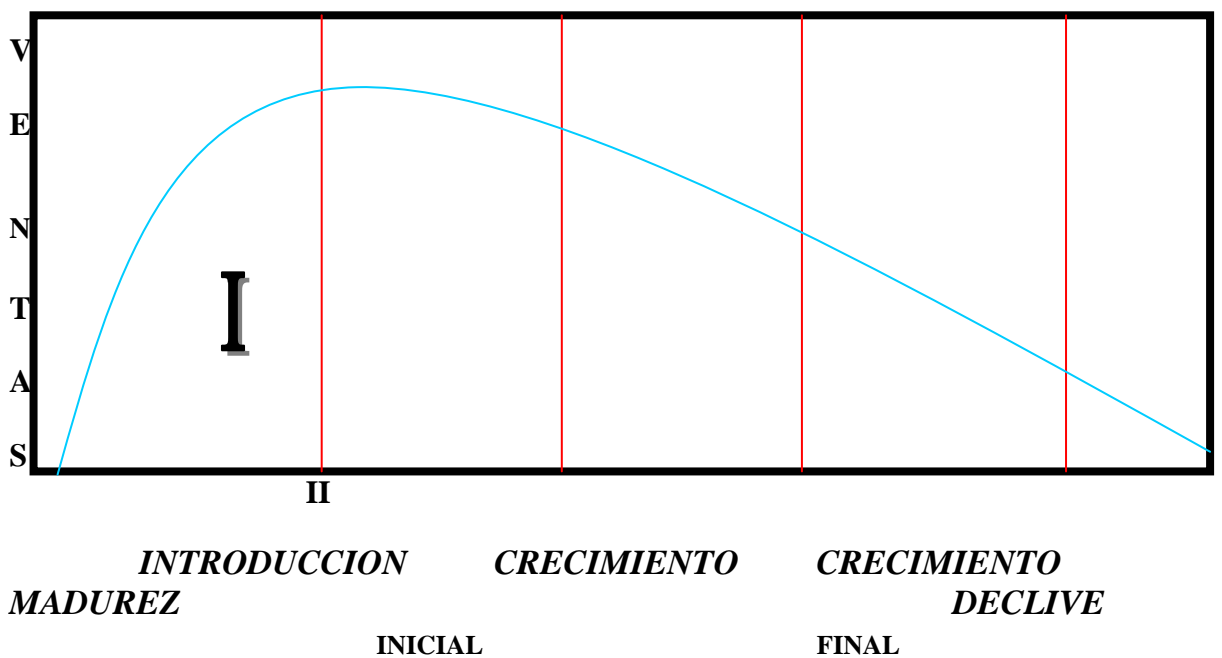
Hemos dividido a la competencia en 4 clases:

- Competidores Potenciales

- ❖ Bancos
 - ❖ Financieras
 - ❖ Cooperativas
- Productos Sustitutos
- ❖ Crédito Banca Personal
 - ❖ Crédito Banca Comercial
 - ❖ Crédito Banca Corporativa
 - ❖ Tarjetas de Crédito
- Proveedores
- ❖ El plazo mayor que pueden dar los proveedores
- Sector Informal

2.10. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

CommercialCard está en la fase de introducción, ya que es un producto que recién esta lanzándose al mercado.



2.11. MATRIZ BCG



En este momento estamos en la Etapa I , incógnita, ya que recién estamos en la etapa introductoria de nuestro producto, en esta etapa es donde realizaremos la inversión mas alta y luego a mediano o largo plazo podremos determinar si nuestro producto pasa a se estrella o vaca lechera, o a la final abra que innovarlo o eliminarlo, cuando este en declive.

2.12. MARCA



2.13. LOGOTIPO



2.14. LEMA

“SU ASISTENTE FINANCIERO”

2.15. EMPAQUE

El tipo de empaque que se usará en este producto es el primario, teniendo en cuenta que es la tarjeta de crédito lo que se empaca, donde se adjuntan los procedimientos de uso en un CD donde se presenta una presentación de la imagen y lema del producto.

Los materiales que se utilizan son cartulinas con los colores y las imágenes corporativas de la institución, y adicionalmente un CD que tiene una presentación del producto.

2.16. TACTICAS DE PRECIO

2.16.1 Precio de Introducción

Luego de analizar la información como tipo de demanda y al especificar que este es un medio de compra generalmente no enfocado al usuario final, se puede definir que la necesidad esta enfocada a una solución financiera para generar recursos. Se ha analizado el precio de los productos sustitutos procurando estar siempre por debajo de estos niveles.

2.16.2 Precio de Venta

Después de análisis se ha llegado a la siguiente estructura de costos y a su punto de equilibrio que a continuación detallamos:

Interés Mensual	1.22%	(tasa anual 14.66%)
Visa Franquicia Mensual	0.01%	
Participación Ingresos	0.72%	9.34% anual

2.17. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para CommercialCard, en el primer año se da por:

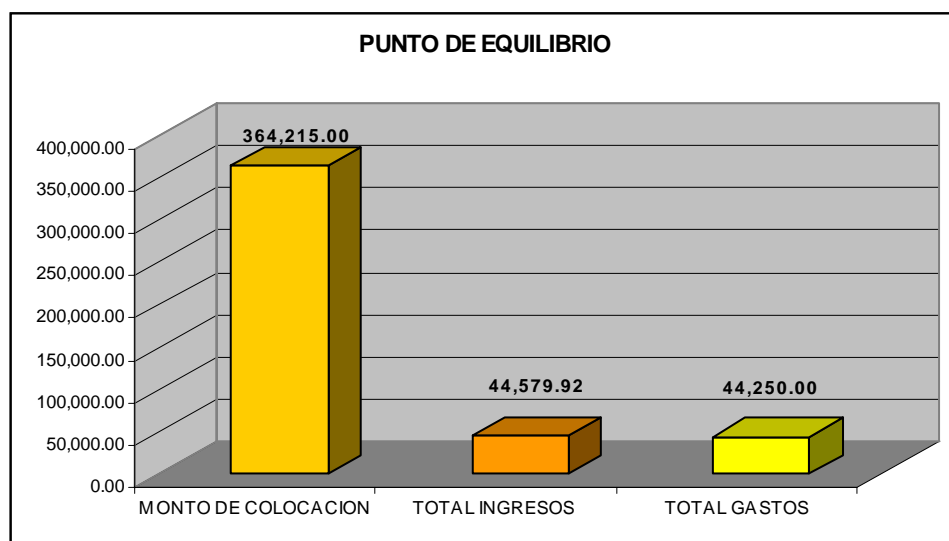
- Gastos:

TOTAL COSTOS	
Inversión Tecnológica	4,000.00
Sistemas de Comercios	4,500.00
Viajes – Movilización	5,000.00
Publicidad	15,000.00
Personal (1) anual	6,000.00
Varios (Costo Tarjetas, etc.)	10,000.00
TOTAL	44,500.00

FUENTE: Archivos Banco del Austro

Los ingresos se dan por la cartera colocada. Según datos obtenidos del banco, para poder cubrir los costos fijos y variables para el primer año se deberá colocar 364.215 dólares promedio anual según se muestra en el siguiente grafico:

Grafico del punto de equilibrio:



FUENTE: Archivos Banco del Austro

Se calcula ingresos anuales en un porcentaje del 12.24% del monto colocado.

2.18. PROMOCION

Al ser un producto con enfoque de Banca Empresarial Corporativa no aplica en este momento una campaña promocional, pudiendo utilizar en un futuro una campaña de fidelización dirigida a los distribuidores.

Además, como resaltamos anteriormente, estamos en la Etapa I del ciclo de vida del producto, es decir Introducción, por lo cual no es conveniente ningún tipo de promoción por el momento.

Consideramos a manera de promoción, que la emisión del plástico no tendrá costo, y la instalación de los sistemas, mantenimiento, reparación, capacitación no tendrán costo alguno para los establecimientos.

2.19. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia del producto esta centrada en el servicio, manejando una relación uno a uno con nuestros clientes, buscando un producto que satisfaga una necesidad financiera que la conocemos, debido a nuestra estrecha relación tanto con el proveedor, como con nuestro cliente directo el distribuidor, basados principalmente en un know-how, con un soporte técnico e informático para este producto que requiere de mucha especialización

2.20. COMPONENTES DE VALOR

- PRECIO

Muy especial para el distribuidor, ya que este producto se acopla a las políticas de venta de la empresa, es decir, no tiene costo financiero dentro del plazo normal que le otorgaba el proveedor; y si requiere de un financiamiento adicional este será siempre a un costo competitivo en el mercado.

- TIEMPO

Al ser un proceso automatizado las autorizaciones de las compras se realizan inmediatamente, y el pago por la venta se realiza en un plazo mayor a 48 horas, simplificando así el tiempo para el proveedor y distribuidor.

- SERVICIO DE PRIMERA

Queremos crear intimidad con el cliente, basándonos en un servicio de primera, con gente especializada en cada uno de los procesos y dando solución a problemas como el manejo de efectivo, cartera vencida, etc.

Por ser un producto intangible enfocado en la línea de servicio, la calidad esta ligada directamente al servicio que respalde al producto.

2.21. VENTAJA COMPETITIVA

Contamos con clientes pilotos definidos para este producto que han respondido favorablemente, considerando también el costo, respaldo e imagen de la institución y sus accionistas.

Nuestra sostenibilidad esta sostenida en haber entrado primero en el mercado con este producto y muchos de nuestros clientes meta, ya son clientes de nuestra institución.

2.22. MERCHANDISING

Se utilizará material POP (Banners, Flyers, dípticos, posters, esferos, llaveros, etc.) el cual será promocionado directamente por nuestro personal especializado en los establecimientos donde se realicen las visitas. (face to face).

El personal explicará el producto en su totalidad a la persona encargada de cada establecimiento, basándose en el material POP y en las exposiciones multimedia.

Es necesario aclarar que la venta de este producto se realizará en las oficinas del proveedor. Así mismo contamos con personal especializado en CommercialCard en cada una de nuestras sucursales en todo el país, lo cuales cuentan con material POP, dando información al segmento de clientes que hemos fijado anteriormente.

2.23. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

- Publicidad

La estrategia publicitaria esta enfocada a resaltar los beneficios que ofrece el producto como el servicio, costo, etc.; siendo consecuentes con las campañas publicitarias de la institución.

- Medios Publicitarios

Por la naturaleza del producto la utilización de medios publicitarios es limitada y se ha definido lo siguiente:

Lanzamiento se realizará a través de un cóctel en las 3 principales ciudades del país.

Conjuntamente se utilizará medios escritos como prensa, revistas especializadas en economía, esperando los mejores resultados en el material POP que se utilizará en la estrategia UNO a UNO.

- Presupuesto

Cuadro del Presupuesto

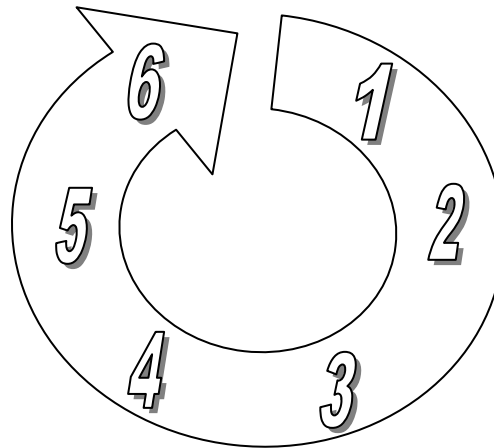
MATERIALES	COSTO
600 Kits y dípticos a full color papel mache	1.000
400 Carpetas a full color	600
200 Impresiones de CD's Comercial Card	700
Elaboración de diseño tarjeta CC	160
Elaboración de Kit CC	100
Elaboración de diseño Multimedia CD's Interactivos	400
20 Banners 1,60mts. x 0,60mts.	1.000
200 Posters 0,60mts. x 0,40mts.	450
10.000 Flyers	220
Transporte y Movilización	600
Salarios del personal (anual)	6000
PRESUPUESTO TOTAL	11.230

- Canales de Distribución.

El canal que le conviene a CommercialCard es el directo, nuestro inventario de canales consta de:

- Regional Austro, 27 oficinas con matriz y sucursales
- Regional Norte, 16 oficinas con matriz y sucursales
- Regional Costa, 7 oficinas con matriz y sucursales

2.24. CICLO DEL CLIENTE



Hemos creído necesario crear un ciclo para el cliente, desde la explicación del producto, hasta su uso.

1. - Presentación: clara y contundentemente, que en forma general de una descripción del producto y sus beneficios tanto para el proveedor como para el distribuidor.
2. - Defensa del producto: know how profundo del producto y del mercado para dar una explicación clara y precisa, enfocándonos a los beneficios del servicio tanto para el proveedor como para el distribuidor.
3. - Decisión de Compra: ofrecer costos competitivos en el mercado, basados en un costeo detallado con una utilidad razonable.
4. - Calificación Distribuidor: calificación de la línea de crédito que tiene el carácter de permanente y revolvente.
5. - Emisión y Entrega del Plástico: embosamiento en alto relieve del plástico con banda magnética, bajo los estándares establecidos por Visa, hasta la posterior entrega del documento al cliente.
6. - Entrega del Servicio: listo para que sea utilizado este medio de pago para que se realice la acción comercial de compra y venta.

2.25. CONCLUSIONES

CommercialCard, entra a ser un apalancador de crecimiento y un producto crediticio no tradicional dentro de un mercado tradicionalista como es el financiero, permitiendo a los clientes mantener una línea de crédito permanente y revolvente que facilite al distribuidor la adquisición de la materia prima, y a su vez favoreciendo al proveedor con la inmediata reinversión de capital de trabajo.

Todo lo anterior mencionado, y aplicando estrategias coherentes y bien direccionadas, de acuerdo a las posibilidades de nuestra empresa, y aprovechando al máximo cada una de ellas, nos da como resultado, lanzar al mercado un producto que puede tener éxito gracias a un análisis y plan de marketing bien hecho.

2.26. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.

Folleto de apoyo del Modulo de Marketing Estratégico del Curso de Graduación
Archivo del Banco del Austro



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

CAPITULO 3

PLAN DE NEGOCIOS APTIVA COMPANYY

Trabajo Final del Modulo de Emprendimiento

Autores: Andrés Benalcázar Pinos

Director: Ing. Gustavo D. Cettolo

Cuenca, Ecuador
2006

3. 1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

3.1.1. La Compañía

APTIVA CO. Será una compañía dedicada a la producción y comercialización de una guía de teléfonos celulares en formato impreso y virtual, iniciará sus actividades en la ciudad de Cuenca, con proyección de expandirse a nivel nacional en mediano plazo.



La compañía se la conformará como una sociedad de hecho, a medida que vaya creciendo se cambiará a una sociedad de derecho. Para esto será necesario el asesoramiento legal de personas especializadas en este campo.

Por que nos llamamos APTIVA.

APTIVA COMPANY.- En una de las reuniones en la que estábamos intercambiando ideas para realizar un Bussines Plan sobre el proyecto de la materia de Emprendimiento, surgió el nombre de APTIVA, el cual nos pareció un nombre adecuado debido a que el producto que pensamos ofrecer al mercado será “APTO” para facilitar y agilizar la comunicación a través de un medio móvil.

Socios Fundadores

Gabriela Yánez

Marcela Palacios

Andrés Benalcázar

Freddy Bravo

La empresa que formaremos, contará con unidades fundamentales de: Marketing y Ventas, Servicio al Cliente, Finanzas, Administración y Operaciones.

3.1.1.1. Marketing y Ventas.

Se encargará de realizar estudios de mercado, de la promoción de la compañía y del producto que ofrece, de las ventas de la suscripción, así como de contactar a aquellos clientes que deseen publicitar sus productos y servicios a través de nuestra guía telefónica.

3.1.1.2. Servicio al Cliente

A través de un CAV (Centro de atención y ventas), se receptorán las llamadas de nuestros clientes para venta del producto: **GUIATE 2006** así como proporcionar toda la información para la venta de la suscripción, se atenderá a todos quienes necesiten actualizar sus datos o cambios de direcciones.

En la misma ubicación de las oficinas administrativas se contará con un Counter de Información, con personal capacitado para la atención correspondiente.

3.1.1.3. Unidad de Finanzas

Se encargará de hacer un control contable de todos los gastos e ingresos de las operaciones de la empresa. También se encargará de gestionar la adquisición de fondos para futuras inversiones que sean necesarias.

3.1.1.4. Administración y Operaciones

El área administrativa se encargará de gestionar y coordinar el funcionamiento general de la empresa.

Operaciones esta a cargo de controlar que nuestras guías tanto la virtual como la impresa se publiquen en el tiempo correcto y se encargará también de una revisión de la información antes de la publicación.

3.1.2. El sector Industrial

El sector de desarrollo de la empresa es el de la información y la comunicación, dirigida a la ubicación de un bien o servicio a través de un teléfono celular.

No es la industria de las telecomunicaciones, ni estaremos ligados a estas bases de datos, es la industria de la venta de publicidad a través de un medio de consulta.

3.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.2.1 Descripción del Producto y Características

El producto que deseamos desarrollar es una guía telefónica que contenga números de teléfonos celulares de profesionales en distintas áreas, y personas en general que deseen ser contactados de una manera más rápida y directa.

Dentro del ciclo de vida del producto nos encontramos en la primera etapa, lo cual marca una ventaja sobre posibles competidores en el futuro, esta etapa de investigación, diseño y desarrollo permite la introducción del producto al mercado, con cierto poder para establecer precios, necesidades y fidelización del cliente a mas de rendir potenciales tasas de crecimiento.

3.2.2. Categorización

La guía se difundirá a través de dos formatos:

- Formato Virtual: Que estará disponible en un CD interactivo

Campos de información:

El CD interactivo contendrá los siguientes campos que responderán a las necesidades de nuestros clientes:

EN BUSCA DE.....

Servicios

Personas

Empresas

Al seleccionar “**Servicios**” el CD solicitará la siguiente información:

Apellido y nombre: (opcional)

Ocupación

Al dar un clic en las flechas el sistema desplegará un listado de todas las áreas ocupacionales registradas: Ejemplo:

Abogado

Actor

Albañil

Biólogo

Bioquímico

Bombero

Cajero

Cantante

etc....

El sistema proporcionará los datos de número de teléfono celular, número de teléfono convencional, dirección y adicionalmente el abonado tiene opción a insertar un texto diferenciador del servicio que ofrece.

En caso de que la selección sea “**Personas**” el usuario debe ingresar:

Sexo: Masculino Femenino

Apellido y Nombre:

Es importante recalcar que si el usuario no posee la información completa el sistema da soporte proporcionando todos los datos del rango ingresado, por ejemplo, buscamos a la Srta. Álvarez, pero no recordamos el nombre, el sistema mostrará todas las personas de apellido Álvarez registrados.

Finalmente si la selección es “**Empresas**” el sistema solicita los siguientes datos:

Nombre de la empresa (opcional)

Área Industrial:

Las áreas de este campo, son:

- Deportes y Entretenimiento
- Industria de la Construcción
- Industria Textil y Prendas de Vestir
- Calzado e Industria del Cuero
- Madera, Muebles y Decoración
- Informática
- Papel, Imprenta y Fotografía
- Metalurgia y Trabajo del Metal

De esta forma el usuario encontrará la información necesaria fácilmente.

- Formato Impreso: Es una guía no tradicional que reúne todos los datos de los abonados en un folleto de tamaño A4 full color con la información en el siguiente orden:

BUSCO A...

1. Personas: Datos en orden alfabético (Hojas de papel color verde)
2. Servicios: Áreas ocupacionales en orden alfabético, (Hojas de papel color amarillo)
3. Empresas: Compañías asociadas por el sector industrial al que pertenecen (Hojas de papel color azul)

3.2.3. Frecuencia

Dado que tenemos los recursos necesarios disponibles, es decir equipos y personal todo el año, la actualización de datos que puede ser inclusión de información así como nuevos suscriptores se realizara de manera permanente por efectos de tiempo en diseño y producción, sin embargo emitiremos nuevas publicaciones semestralmente.

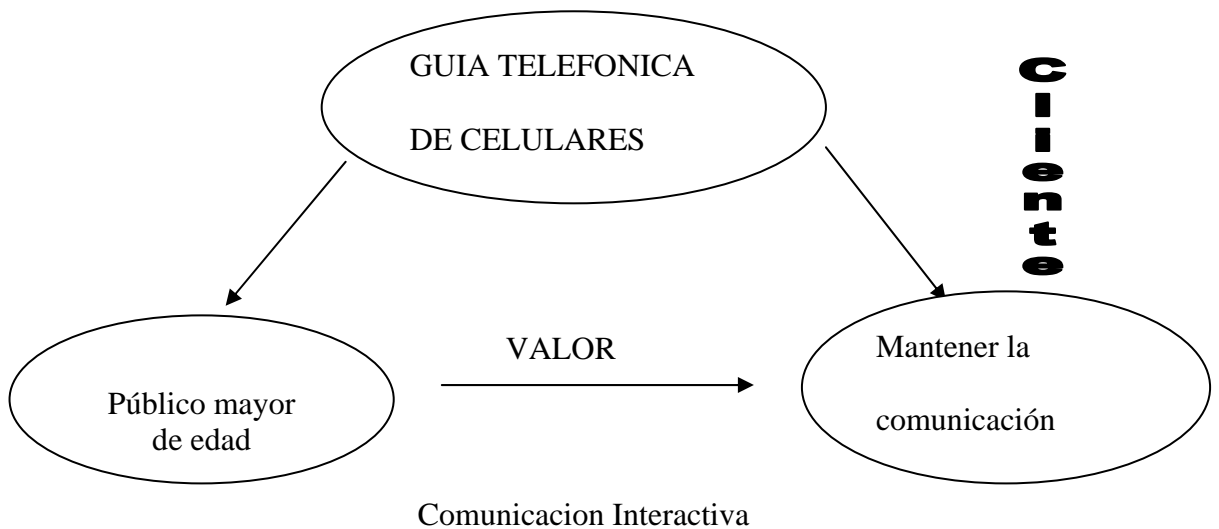
3.2.4. Calidad y Ventaja

Pretendemos que nuestro producto sea de fácil acceso y manejo para los usuarios, para que esto sea posible el diseño de la misma es parte fundamental, este debe ser atractivo y sobretodo práctico, permitiendo que el uso de la guía sea una manera atractiva de consulta, más no la forma tradicional actual.

La atención al público será ágil y eficaz de manera personalizada y cordial.

3.2.5. Triangulo de Valor

Nuestro triángulo de valor está conformado por el producto: Que es la **guía telefónica de celulares**. La aplicación: Mantener **la comunicación** mediante la **publicación de información** de nuestros abonados. Nuestro TARGET es el público cuencano mayor de edad en condiciones de integrarse a este interesante grupo y conforme un área ocupacional específica.



Problemática.- Actualmente es difícil, por no decir casi imposible contactar un servicio o a personal clave de una empresa a un número convencional, lo que trae como consecuencia la perdida de tiempo y oportunidades. Es por esto que creemos que nuestro servicio sería una solución a este tipo de problemas y contribuiríamos a cubrir una necesidad insatisfecha.

Hoy que es la era de las comunicaciones y es imprescindible que la gente esté en permanente contacto y comunicación.

La mayor parte de negociaciones se realizan vía telefónica, y con mayor fuerza a través de un medio móvil por la facilidad de ubicación.

3.3. Etapa técnica

3.3.1. Producción y operaciones

3.3.1.1. Producción

Para la elaboración de la guía en formato digital, necesitaremos subcontratar mano de obra indirecta:

- 1 Ingeniero de sistemas, que cree el software de consulta de datos.

Para la elaboración de la guía en formato impreso, necesitaremos subcontratar mano de obra indirecta:

- Diseñador gráfico, quien tendrá a su cargo el diseño del formato.
- Se tercerizará la impresión de la guía

3.3.1.2. Operaciones

Contrato de Suscripción:

Parte del proceso productivo es la suscripción del abonado, que se realiza mediante la firma de un contrato, en el que acepta la publicación de la información deseada, detallada en el mismo contrato.

Proceso productivo:

En el siguiente diagrama de bloques se detalla el proceso productivo:



Servicio Post Venta

El cliente al momento de cambiar su línea de celular deberá acercarse al CAV para informar sobre sus nuevos datos, antes del ingreso de los cambios el abonado comunica un código que es entregado al momento de la suscripción, inmediatamente nuestro personal ingresará esa información a la base de datos.

3.4. Tecnología

Hemos considerado parte esencial de la tecnología de proyecto a La Pagina Web, puesto que seria la mejor ventana de acceso al producto GUIATE 2007 y la compañía.

Para la elaboración de La página Web, hemos contratado los servicios de un diseñador especializado en el área de construcción de paginas en Internet, que trabajara con programas específicos tales como: My SQL, PHP y Flash, este último hace que la página sea dinámica.

Para la base de datos que contendrá la información referente a la guía telefónica como tal, se tendrá que usar el programa Microsoft Access, el mismo que estará instalado en un Servidor de Web con un sistema operativo Windows 2003 Server, con características mínimas tales como 1024 MBytes en memoria RAM, procesador Pentium IV de 2,8 GHz, disco duro de 120 GBytes, servidor con sistema redundante, es decir que tenga dos fuentes y dos procesadores para que en el caso de que uno de estos falle, inmediatamente ingresa a funcionar el otro y así el sistema siempre estará en funcionamiento. Se requerirá un ancho de banda mínimo hacia el Internet para acceso a la información de la guía telefónica de unos 256up/256down el mismo que debe ser puro, es decir, sin comparticiones.

Con estas características básicas, las cuales están disponibles a través de nuestro proveedor el proyecto tendrá buenos resultados.

El costo de construcción de la pagina Web para este caso depende de la capacidad de manejo de datos, por lo que llega a los \$ USD 1500 únicamente por la creación de dicha pagina, para el servidor nos han cotizado un valor de USD 2.200 dado que tendrá sistema redundante.

Para la ejecución del proyecto el ancho de banda para Internet, será a través de un sistema radial punto a punto e inalámbrico, este tiene un precio de U\$D 570,00 mensual por el enlace a Internet, el cual incluye última milla y arrendamiento de equipos para la conexión.

La compra del dominio, que es reservar el nombre en el Internet, el cual pretendemos que este sea: www.guiatelefoniacelular.com nos costara U\$D 15,00 el año, con renovaciones anuales.

Que encontrara el usuario en La Página Web:

El usuario encontrara:

- Información sobre los productos y servicios que ofrece APTIVA: Como son la guía de teléfonos celulares y el servicio de distribución de la información.
- Precios de los anuncios, GUIATE 2007 es también un medio publicitario, en el cual sus abonados pueden incluir un slogan para promocionar sus productos o servicios.
- Promociones y ofertas especiales contratadas

3.5. Cronograma de Actividades

El detalle de las actividades de acuerdo al tiempo de su elaboración se encuentra en el **Anexo 1** del presente.

3.6. Etapa de Mercado

3.6.1. Análisis del mercado

3.6.1.1. Segmentación: Identificación y categorización del cliente

El producto que estamos ofertando va dirigido a cuencanos adultos sin límite de edad, de cualquier religión, sin distinción de sexo, pero que estén dentro un área ocupacional específica, en áreas urbanas, pretendemos dar especial atención a aquel segmento de mercado que ha sido desatendido por grandes compañías municipales como Etapa u otras organizaciones encargadas de difundir información.

3.6.1.2. Participación de mercado: Target group

Mercado Meta

Nuestro mercado total son todas las personas adultas propietarias de un teléfono celular y que habitan en la ciudad de Cuenca, divididas por compañía de prestación del servicio son:

Total abonados MOVISTAR:	35.900
Total abonados PORTA:	28.280
Total abonados ALEGRO:	15.700

Mercado Meta: 79.880

Mercado Objetivo:

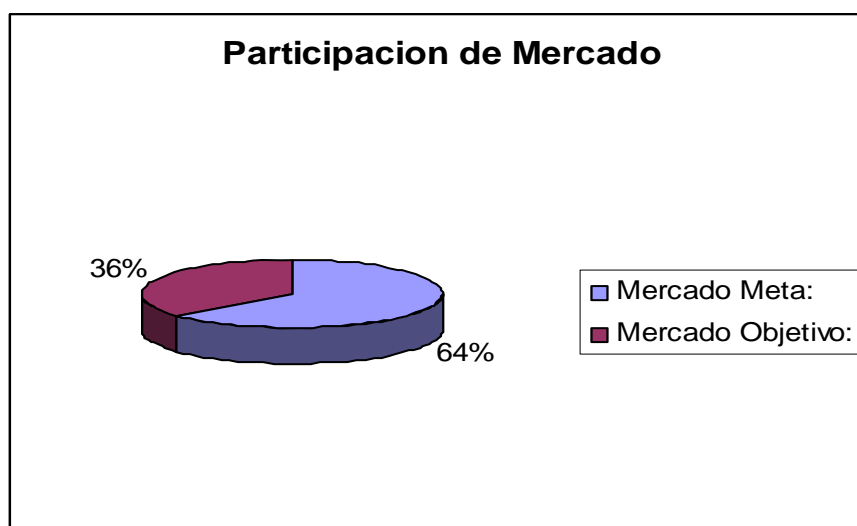
El total de la población de la ciudad de Cuenca del área urbana son: 277.364 personas, de aquí se deriva el total de la población económicamente activa, hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, segmentada por ocupación desde los 20 años de edad en adelante, que asciende a 100.773 personas (fuente de datos: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Esto quiere decir que del total de la población un 36% están dentro de nuestro mercado meta por pertenecer a un área ocupacional específica.

Hemos seleccionado este mismo porcentaje de relación Población vs. Profesionales para establecer nuestro mercado objetivo inicial, es decir que nuestro objetivo inicial es el 36% del total de personas con un móvil en la ciudad de Cuenca.

En el **Anexo 2** del presente Plan de Negocios se encuentra la tabla oficial emitida por el Instituto nacional de estadísticas y censos INEC

Mercado Objetivo: 28.756



3.6.1.2.1. Tamaño de la muestra

Con la obtención del tamaño de la muestra podemos determinar el número de encuestas que se debe realizar.

Formula

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N - 1) * E^2 + P * Q * Z^2}$$

Donde

- n=** Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la Población
P= Probabilidad de ocurrencia del hecho: **0,8**
Q= Probabilidad de no ocurrencia del hecho: **0,2**
Z= Variable normalizada asociada a un nivel de confianza: **95% = 1,96**
E= Diferencia máxima permitida entre la media de la población y la media de la muestra. : **0,05**

$$n = \frac{100.773 (0.8)(0.2)(1.96)^2}{(4700-1)(0.05)^2 + (0.8)(0.2)(1.96)^2}$$

n= 245 encuestas.

3.6.1.2.2. Modelo de Encuesta

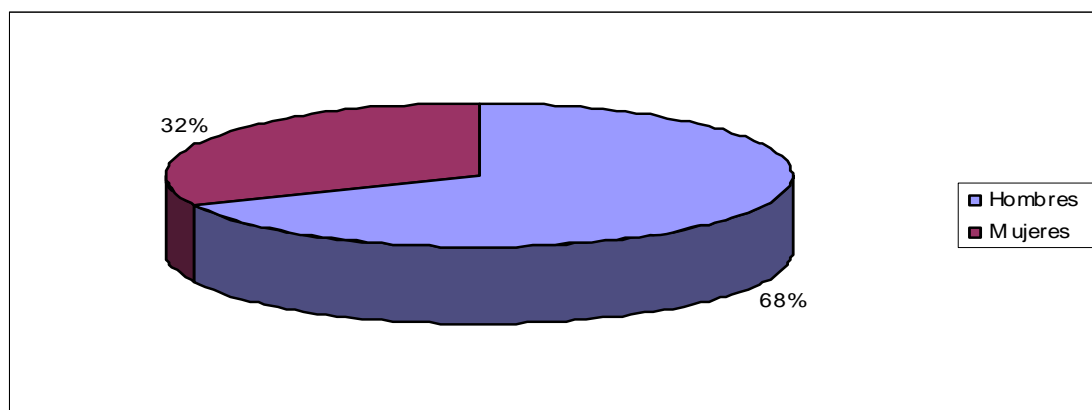
El modelo de la encuesta realizada se encuentra en el **Anexo 3** del presente.

3.6.1.2.3. Tabulación de datos

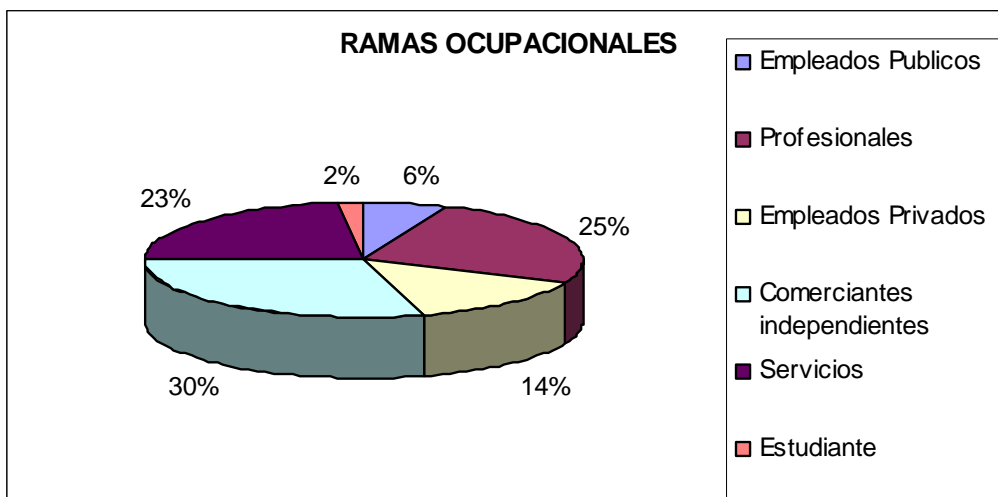
**ENCUESTA DE MEDICION DE ACEPTACION DE UN NUEVO
PRODUCTO**

GUIA COMERCIAL Y PROFESIONAL GUIATE 2007

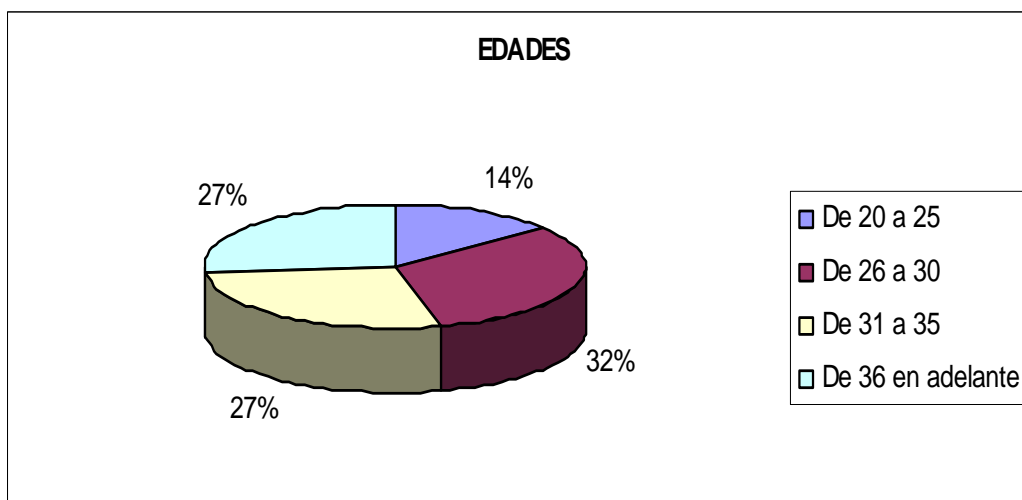
1. Sexo	Resultados	Porcentajes
Hombres	167	68%
Mujeres	78	32%



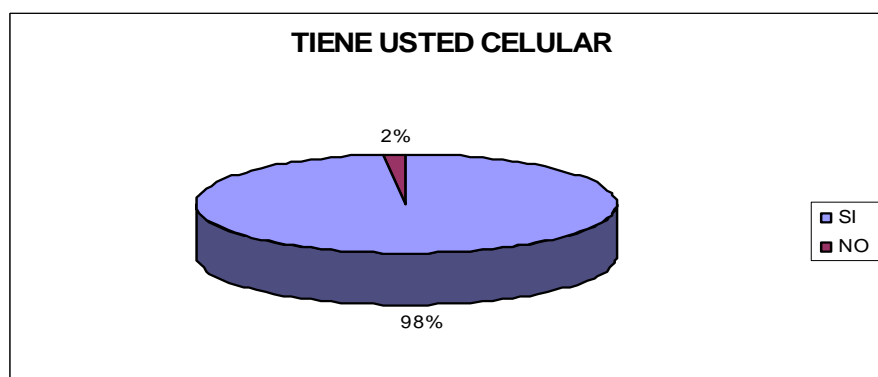
2. Ocupación	Resultados	Porcentajes
Empleados Públicos	17	7%
Profesionales	63	25%
Empleados Privados	35	14%
Comerciantes independientes	72	30%
Servicios	55	22%
Estudiante	5	2%



3. Edad	Resultados	Porcentajes
De 20 a 25	35	14%
De 26 a 30	78	32%
De 31 a 35	67	27%
De 36 en adelante	65	27%

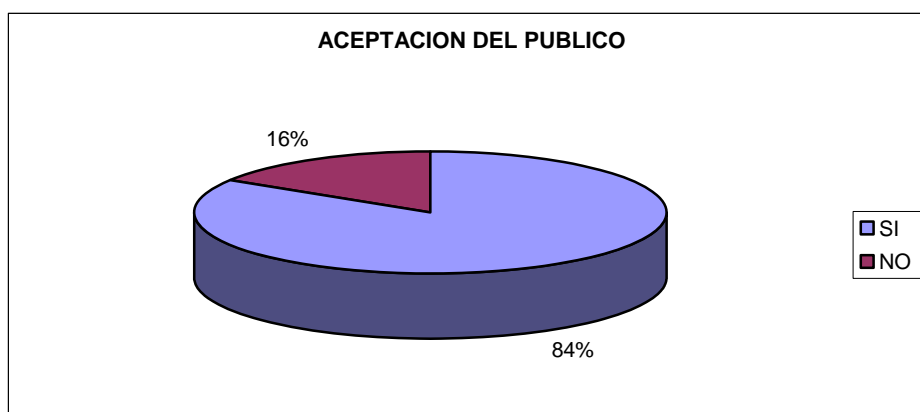


4. Tiene usted celular	Resultados	Porcentaje
SI	241	98%
NO	4	2%



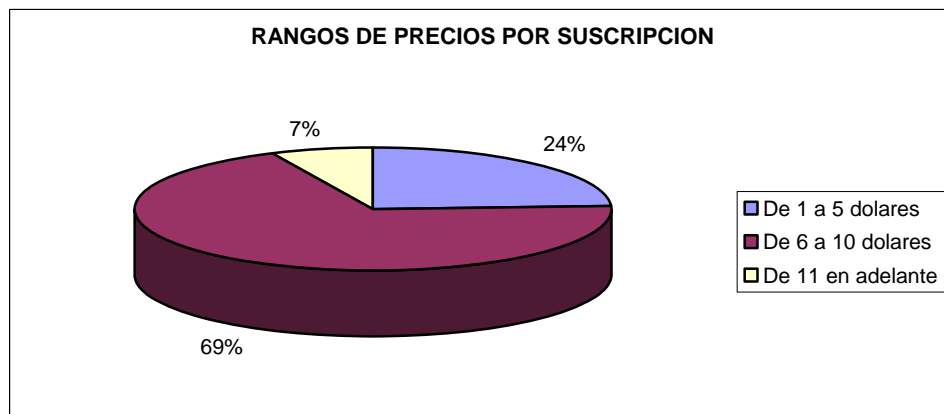
5. Estaría dispuesto a publicar en una guía comercial y profesional de la ciudad de Cuenca su número de teléfono celular con la finalidad de promocionar su negocio o un servicio en formato virtual e impreso

	Resultados	Porcentaje
SI	202	84%
NO	38	16%



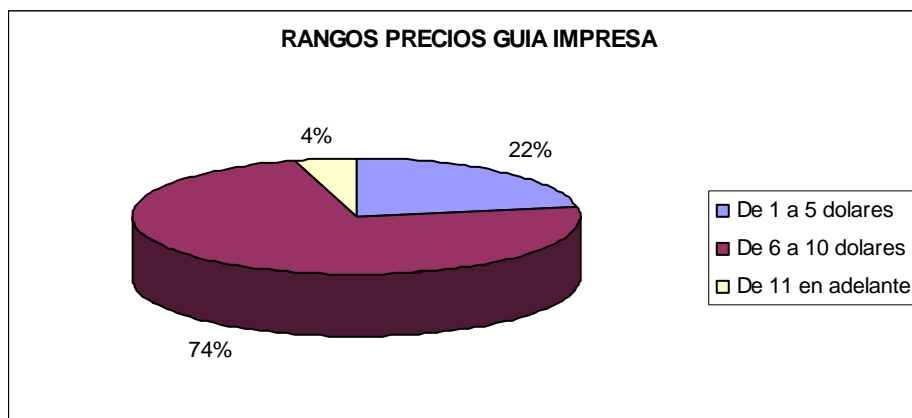
6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una suscripción semestral para constar en esta guía de teléfonos celulares

	Resultados	Porcentaje
De 1 a 5 dólares	49	24%
De 6 a 10 dólares	139	69%
De 11 en adelante	14	7%

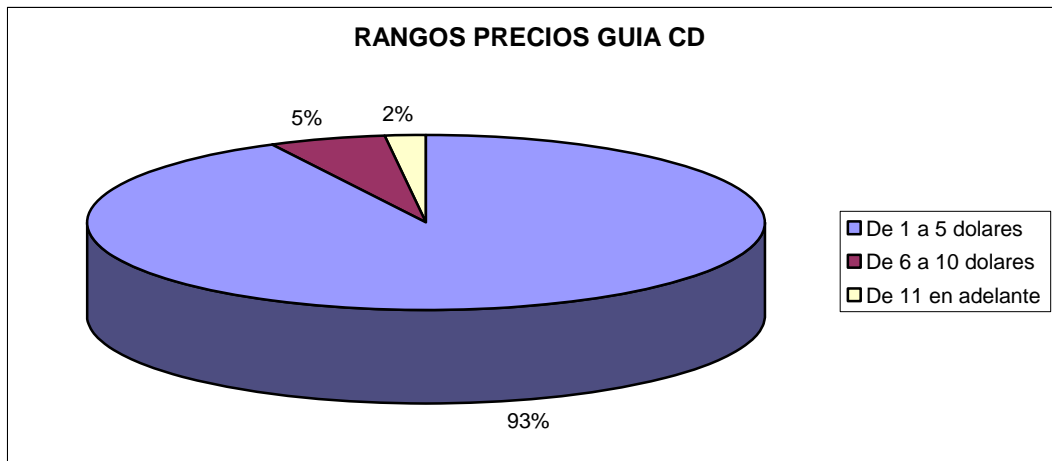


7. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una guía de teléfonos celulares

Formato Impreso	Resultados	Porcentaje
De 1 a 5 dólares	45	22%
De 6 a 10 dólares	148	74%
De 11 en adelante	9	4%



Formato Virtual CD	Resultados	Porcentaje
De 1 a 5 dólares	187	93%
De 6 a 10 dólares	11	5%
De 11 en adelante	4	2%



8. A más de información de servicios profesionales o productos, que le gustaría encontrar en una guía de teléfonos celulares

- Logo de la compañía suscrita
- Publicidad de la compañía suscrita
- Más detalle de cada negocio
- Información de entretenimiento
- Servicios Relacionados

3.6.1.2.4. Análisis de los datos obtenidos en la encuesta

Realizamos la encuesta a un total de 245 personas entre Empleados Públicos, Profesionales, Empleados Privados, Comerciantes independientes, personas que prestan servicios y Estudiantes, un 77% de las encuestas se centraron en Profesionales, Comerciantes Independientes y personas que prestan servicios, la edad de los encuestados va desde los 20 años en adelante, de los cuales el 59% están entre los 26 a 35 años de edad.

El 98% de los encuestados tienen teléfonos celulares, lo que demuestra que la mayoría de las personas que se encuentran laborando ya sea en alguna empresa o prestando un servicio sea este profesional o no, poseen un teléfono celular.

De los encuestados que poseen celular, el 84% esta dispuesto a publicar su número de teléfono con el fin de publicitar un servicio o un producto, este dato es muy alentador y nos da muy buenas perspectivas del negocio.

Con respecto al precio de la suscripción, un 24% quiere pagar de 1 a 5 dólares, el 69% estaría dispuesto a pagar entre 6 a 10 dólares, este es un dato bastante interesante, puesto que confirma un rango de precios atractivo, y solo un 7% pagaría mas de 11 dólares.

En lo que es Formato Impreso, el 22 % pagaría de 1 a 5 dólares, el 73% pagaría de 6 a 10 dólares, mientras solo un 4% pagaría 11 dólares o mas.

La mayoría de los encuestados, es decir un 93% están dispuestos a pagar entre 1 a 5 dólares por la guía en un CD.

Los precios tanto de la suscripción como del producto GUIATE 2007 en ambos formatos se establecerán en base a esta valiosa información, mas adelante en la estructura de precios.

Las ideas o sugerencias que nos dieron, las mismas que serán consideradas son:

- Logo de la compañía suscrita: Ingresara con un pequeño valor adicional
- Publicidad de la compañía suscrita: Hay la oportunidad de incluir el slogan de la empresa suscrita o una frase que describa lo que ofrece.
- Más detalle de cada negocio: Esto dependerá del servicio de cada empresa, sin embargo habrá un recargo por detalles de servicios.
- Información de entretenimiento: Se dará especial atención a los entretenimientos y lugares de esparcimiento.

- **Servicios Relacionados:** A través de la página web daremos opción a nuestro usuario a ubicar a los suscriptores en la web.

3.6.2. Análisis de la competencia

No hay competencia directa, en un análisis de la competencia indirecta, vemos que en el mercado actual, participan oferentes como EDINA, que es la empresa encargada de publicar a nivel nacional la guía de teléfonos, cuya información es proporcionada por ETAPA en el caso de Cuenca, los demandantes de este servicio, son los dueños de las líneas convencionales.

3.6.2.1. Posicionamiento

Para el futuro posicionamiento de APTIVA en el Ecuador analizamos la variable de tendencia de uso de telefonía para comunicación, los precios de llamada desde un teléfono celular tienden a decrecer, de hecho hace un año Alegro PCS comercializaba su minuto de tiempo aire a otras telefonías a USD 0,49 (incluidos impuestos de ley) actualmente el minuto esta en USD 0,29 (incluidos impuestos de ley) lo que demuestra el crecimiento de la telefonía celular, la cual dada la competencia obliga a ofrecer mejores precios y servicios.

La telefonía convencional cada vez sube sus precios puesto que monopolizan el servicio.

3.7. Marketing Táctico

3.7.1. Estructura de Precios

3.7.1.1. Análisis de los precios de la competencia indirecta

Hemos establecido precios competitivos para nuestro mercado, EDINA cobra por su anuncio publicitario mínimo que es de 4.5 x 2.5cm un valor de \$65,00 anuales, adicionalmente manejan 13 diferentes formatos para ofrecer anuncios publicitarios con precios mas altos que llegan hasta los \$360,00 dólares anuales.

Consideramos que manejar más de cuatro formatos sería definitivamente más rentable, sin embargo queremos ofrecer como parte del valor agregado de nuestro producto al cliente, verdaderos anuncios fáciles de ubicar, legibles, y en armonía con el diseño de la guía, por lo que únicamente tendremos cuatro tipos de anuncios en cuatro diferentes tamaños.

3.7.1.2.Determinación de Precios de los productos GUIATE 2007

Suscripción Mínima: \$ 7,00

Incluye la publicación del nombre de la persona o la compañía, el servicio que presta o el producto que vende, número de móvil y dirección.

Este valor se obtuvo de con la siguiente fórmula de valor esperado, considerando los porcentajes de aceptación en los tres rangos de precios:

$$\text{Precio} = \bar{X} \text{ precio } (\% \text{ aceptación}) + \bar{X} \text{ precio } (\% \text{ aceptación}) + \bar{X} \text{ precio } (\% \text{ aceptación})$$

$$\text{Precio} = 3(0.24) + 8(0.69) + 11(0.07)$$

Precio = 7.01

Suscripción Especial: \$15,00

Incluye además de la información de la suscripción mínima, el logo de la empresa, slogan o una frase que detalle el servicio o producto, full color.

Precios Espacios Publicitarios:

El precio se determina dependiendo del tamaño del anuncio sin importar la información que contenga, los espacios disponibles en presentación FULL COLOR son:

Tamaños	Precios
4 x 7 cm	\$30,00
10 x 12 cm	\$45,00
20 x 10 cm Media pagina	\$60,00
20 x 25 cm Pagina entera	\$75,00

Precios producto GUIATE 2007

Formato impreso: \$7,00

La guía tipo folleto de consulta impreso, considerando la misma formula de valor esperado: $X = 3(0.22)+8(0.74)+11(0.04)$ donde $X = 7,02$ se determina que tendrá un precio de \$7,00

Formato Virtual CD: \$3,00

El precio de la guía en un CD, tomando la misma formula $X= 3(0.93)+8(0.05)+11(0,02)$ en la que el resultado del valor esperado es de $X = 3.41$ se establece el precio en \$3,00

3.7.2. Plaza

3.7.2.1. Determinación de los canales de distribución adecuados

De acuerdo a la naturaleza de nuestro producto, el canal de distribución propicio es corto y directo, a través de la fuerza de ventas que estará conformado por todo el equipo administrativo mas un vendedor, quienes se encargarán de promocionar nuestro servicio y posteriormente la guía.

Este equipo será el encargado de visitar empresas o personas naturales que serán los potenciales usuarios del producto y servicio.

Otro posible canal de distribución a futuro, es el de promocionar la guía en las oficinas de las tres telefónicas del país, para lo cual será necesario realizar alianzas con las mismas.

El producto se comercializara y entregara en nuestras oficinas, en casos de suscripción especial en adelante se entregara la guía al lugar de la empresa.

3.7.3. Promoción del producto.

Para promocionar nuestra guía destinaremos el 14% de las ventas proyectadas en publicidad por introducción de un nuevo producto al mercado, este porcentaje será fijo mensual durante el primer año, a partir del segundo año de operaciones se destinara únicamente el 7% de las ventas, en todas las actividades de publicidad, como eventos auspicios, pautajes en revistas, diarios o televisión.

3.7.3.1. Campaña de lanzamiento:

Iniciara con un cóctel al que asistirán nuestros clientes potenciales, en este evento se mostrara una atractiva presentación del producto a través de la pagina Web, luego de esto, se hará seguimiento a los asistentes para la venta del producto. La base de datos de los invitados al lanzamiento son empresas y amigos contactados, acompañaremos este lanzamiento de una agresiva publicidad en medios de difusión masiva en los siguientes medios: Revistas Avance de Cuenca, Anuncios en El Mercurio y El Tiempo, en la radio, en AM Radio voz del Tomebamba y en FM Radio Mágica y en la televisión, ETV Telerama, con el objetivo de difundir la noticia del nuevo producto, y en especial sus ventajas.

En Internet, publicitaremos nuestro producto en la página: www.cuencanos.com

El mensaje que se transmitirá para promocionar nuestro producto es demostrar la necesidad de un nuevo medio de consulta para ubicar a la persona correcta en el momento justo, a través de su mejor medio: EL TELEFONO CELULAR

La inversión en merchandising se centrara en material POP como banners en el punto de venta, se entregaran dipticos con la información de los productos, a través de actividades de volanteo, de forma indirecta, de forma directa el personal

administrativo visitara posibles clientes, en especial se visitara a los colegios de profesionales para entregar este material.

A futuro pretendemos establecer alianzas con las compañías telefónicas para entregar información mas detallada del producto en los estados de cuenta de los teléfonos celulares.

3.7.3.2. Plan de Medios

El plan de medios que refleja una intensa campaña publicitaria se detalla en la plan de medios, **Anexo 4**

3.8. Management

La administración de nuestra compañía, no admite procesos engorrosos que obstaculicen el desarrollo de las actividades, sus directivos son gente joven con nuevas ideas y una visión diferente a la de la administración tradicional, en la que lo mas importante es el recurso humano de la empresa, nuestros empleados y nosotros mismos queremos no solo sacar una ganancia económica de este negocio sino mejorar la actual calidad de vida de todos.

3.8.1. Misión

Nuestra misión es proveer un medio de consulta e información a la comunidad, utilizando alta tecnología con el objetivo de facilitar y agilizar la comunicación entre los usuarios.

3.8.2. Visión

Nuestra visión es ser reconocidos como el mejor proveedor de productos y servicios de información para suplir necesidades de comunicación, de la ciudad de Cuenca y en un futuro del Ecuador.

3.8.3. Propósitos y filosofía de la compañía

La filosofía de la compañía es hacer de las actividades diarias un estilo de vida, todos son parte de una familia que debe tener en mente exactamente los mismos criterios, como única regla de ingreso para la compañía es estudiar el presente Plan de Negocios para conocer hacia donde nos dirigimos y en base a que hemos establecido el negocio, de igual manera se entregara un folleto con la filosofía empresarial en el que se explique los conceptos de libertad y oportunidad de trabajo en el que realmente se considera al empleado a cambio de entrega y dedicación, todas las acciones están orientadas a la obtención de resultados positivos así que estos deben ser evaluados.

3.9. Organización estructural

3.9.1.1. Cuerpo de Directores

Gerencia:

Gerente General: Gabriela Yánez

Tiene a su cargo la planificación, coordinación, ejecución y control de todo el proyecto, así como el monitoreo de las actividades de sus compañeros para la evaluación de resultados.

Marketing y Ventas:

Supervisor: Andrés Benalcázar

Personal a Cargo: Vendedor

Reporta a: Gerente General

Tiene a su cargo el manejo de la imagen de la empresa, de aprovechar las oportunidades del mercado a través de estudios de demanda y oferta, así como todas las actividades de promoción, publicidad y la responsabilidad del desarrollo de las ventas.

Especial atención a contactar a aquellos clientes potenciales recomendados, amigos, familiares, visitar a empresas.

Administración y Operaciones

Supervisor: Marcela Palacios
Personal a Cargo: Asistente operativo
Reporta a: Gerente General

Manejara el área administrativa, procesamiento de información, se encargará del proceso de las adquisiciones de materiales y coordinará junto con el área de Marketing el proceso productivo, tiene a su cargo supervisar que la información ingresada en el sistema sea la correcta.

Finanzas

Supervisor: Freddy Bravo

Tiene a su cargo la elaboración de estados financieros, del flujo de caja diario de la empresa, así como informar sobre la rentabilidad del negocio.

3.9.2. Personal Administrativo APTIVA

3.9.2.1. Organigrama:

El personal que laborara en la compañía de acuerdo a las diferentes jerarquías lo esquematizamos es el organigrama: **Anexo 5**

Como podemos ver el mismo cuerpo Directivo se ha hecho cargo de las principales ares de la compañía fuera de los ya mencionados, socios fundadores, se ha mencionado contratar a las siguientes personas que serán los primeros empleados de la compañía:

3.9.2.2. Descripción de Cargos:

Cargo:Vendedor

Reporta a: Supervisor de Marketing y ventas

Funciones: Captación de clientes en el mercado local, promocionar ventajas y beneficios del producto con el objetivo de vender el mismo.

Perfil del Vendedor:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares

Conocimientos: Técnicas de venta y negociación

Cualidades: Facilidad de palabra, buenas relaciones interpersonales, buena presencia.

Cargo:Asistente operativo

Reporta a: Supervisor Administrativo

Funciones: Atención al público, tramites de solicitudes, cambios, ajustes o adiciones de información en el sistema.

Perfil del Asistente Operativo:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Conocimientos: Manejo de Microsoft office, contabilidad básica.

Cualidades: Facilidad de palabra, buenas relaciones interpersonales, buena presencia.

El representante legal de la compañía será la Gerente General, todos los miembros del cuerpo directivo que tienen a su cargo las áreas antes mencionadas, tienen el mismo porcentaje de la compañía en partes iguales.

Los únicos contratos escritos legalizados en la inspectoría de trabajo son los del Vendedor y del Asistente Operativo.

3.9.2.3. Incentivos al personal

Estamos conscientes de que las ventas, y la atención al público estarán (aunque no es su totalidad) en manos de nuestros dos empleados claves, por lo que ellos estarán en capacitaciones frecuentes con el fin de que sean los mejores en sus áreas, es importante que se sientan parte del equipo, consideramos esto sería la clave del éxito del negocio

Un incentivo al personal será la comisión en las ventas, en base a un plan de ventas por metas o resultados que se establecerán en conjunto con la Gerencia.

A partir del segundo año se incrementa el sueldo de cada uno en un 20%

3.9.3. Personal de apoyo subcontratado

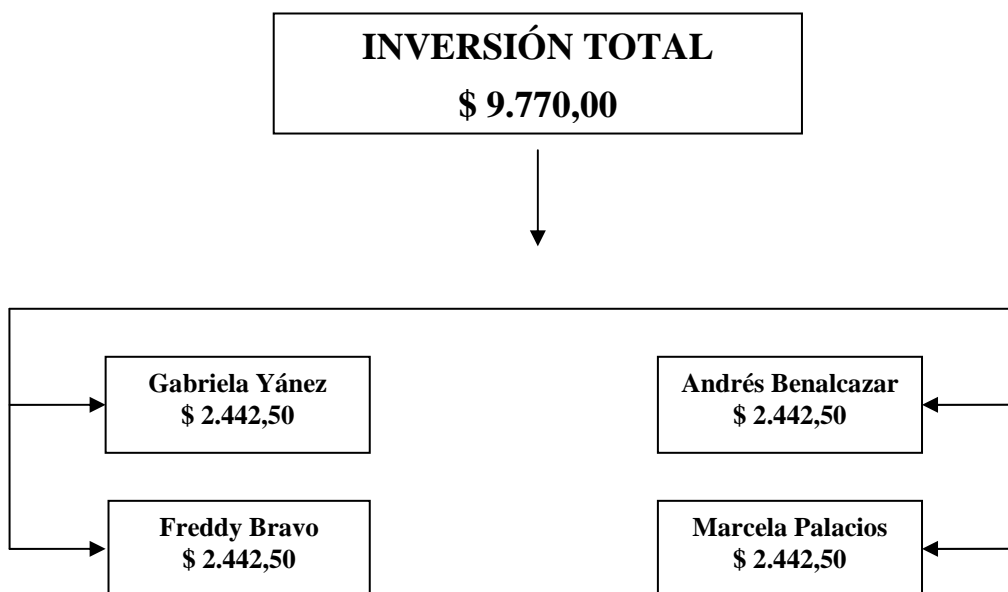
Se contratarán los servicios de un abogado para no cometer ningún error o infracción en lo que a leyes se refiere, pero más importante aún es para estar bien asesorados para defendernos de cualquier posible obstáculo o comentario que pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades de nuestro negocio.

Se contratarán los servicios de un diseñador gráfico para el diseño de las páginas de la guía, es necesario que antes del diseño de la misma tenga clara la idea del concepto de una guía práctica, cómoda y de atractiva presentación.

3.10. Etapa Financiera

3.10.1. Inversión inicial

El total de la inversión inicial proviene de aportes de los socios, sin ningún tipo de financiamiento externo.



Detalle del destino de la inversión inicial:

Tecnología:

Creación de Web	1500,00
Instalación Banda ancha	570,00

Activo Fijo

Equipo de Computación	3000,00
Equipo de oficina	2500,00
Servidor	2200,00

Total inversión inicial **9770,00**

3.10.2. Análisis de ventas esperadas

Proyectaremos las ventas de acuerdo a los datos obtenidos en la etapa de mercado, tenemos que el mercado objetivo es de 28.756 clientes potenciales. De las encuestas realizadas obtuvimos que un 84% de los encuestados estuvieran dispuestos a suscribirse a la guía, en base a este dato y a los porcentajes ocupacionales detallamos en el siguiente cuadro la cantidad de suscriptores por año, o la demanda del producto en el mercado, para establecer las ventas esperadas.

3.10.2.1. Análisis de Demanda

Tabla de deteminacion de la demanda anual

Sector ocupacional	Universo	Muestra	% Por ocupacion	Demanda Total	10% Demanda Total *
Empleados Publicos	2013	17	7	1691	338
Profesionales	7189	61	25	6039	1208
Empleados Privados	4026	35	14	3382	676
Comerciantes independientes	8627	72	30	7247	1449
Servicios	6326	55	22	5314	1063
Estudiante	575	5	2	483	97
TOTAL	28756	245		24155	4831
Mercado objetivo	28756				

* El 10% de la demanda total corresponde a nuestra aspiracion de ventas para el primer año

3.10.2.2. Ventas Esperadas

La siguiente tabla determina las ventas de los productos por sector ocupacional dependiendo la preferencia del sector, en base al 10% antes establecido.

Tabla de Ventas esperadas

Preferencia por producto		VENTAS		
Sector ocupacional	Producto demandado	Cantidad	Precios	Total
Empleados Publicos	Formato Impreso	338	7	2367,19
Profesionales	Suscripción Mínima	1208	7	8454,26
Empleados Privados	Formato digital	676	3	2029,02
Comerciantes independientes	Anuncios Publicitarios:	1449	52	75363,72
Servicios	Suscripción especial	1063	15	15942,33
Estudiante	Formato digital	97	3	289,86
TOTALES		4831		104446,39

Hemos considerado un incremento en ventas de un 5% anual para el flujo de caja.

3.10.3. Costos

3.10.3.1 Costos de Producción

Los Costos de los productos son:

El costo de la guía impresa por unidad es de: \$4,40

El costo de la guía en CD por unidad es de: \$2,10

Todos los costos se incrementan en un 5% anual considerando la inflación.

3.10.3.2 Costos Fijos

Salarios	2.700 mensuales	32400 anual
Arriendos	350 mensuales	4200 anual
Transporte y Viáticos	150 mensuales	1800 anual

3.10.3.3. Costo Variable

Agua, luz, teléfono	500 mensuales	6000 anual
---------------------	---------------	------------

3.10.3.4. Costo de Promoción

Publicidad	1300 mensuales	15600 anual
------------	----------------	-------------

Merchandising	333,33 mensuales	4000 anual
---------------	------------------	------------

El TOTAL de los COSTOS para el primer año será de: U\$D83.478

3.11. Balance de situación inicial

En el Anexo 6 se detalla el Balance de situación inicial

3.11.1. Flujo de caja

El flujo de caja para análisis de la rentabilidad del negocio esta en el anexo 7

3.12. CONCLUSIONES

Luego de analizar cuales son las necesidades insatisfechas de la población de Cuenca hemos llegado a determinar que las personas económicamente activas necesitan dar a conocer lo que ofrecen sus empresas así como los servicios que prestan, de acuerdo a esto hemos desarrollado un Plan de Negocios de la empresa que queremos poner en marcha, APTIVA Company del Ecuador que se dedicará a la elaboración de una guía de teléfonos celulares para profesionales.

Según los estudios de mercado realizados podemos decir que el proyecto tendrá una buena aceptación, y para los socios de la empresa según el análisis financiero es un proyecto viable generando buenas utilidades, esto podrá ser mediante una buena coordinación y planificación entre los socios de APTIVA.

Ya que no tenemos competencia directa y al ser este un producto nuevo y novedoso hace que tengamos un buen posicionamiento en el mercado.

Por la acogida que tenemos según el estudio de las encuestas realizadas, estimamos que en un mediano o largo plazo podamos extendernos con nuestra guía a nivel nacional.

3.13. BIBLIOGRAFIA

MODULOS:

Módulo de Entrepreneurship: Seminario de Graduación, Ing. Gustavo D. Cettolo

Módulo de Marketing: Seminario de Graduación, Ing. Xavier Ortega.

INTERNET:

www.guíasdoradas.com.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo	2006																												2007			
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividades																																
Planeación de actividades																																
Elaboración del Manual de Operaciones																																
Constitución de la empresa																																
Estructura organizacional																																
Acondicionamiento del Local																																
Recepción e Instalación del Equipo																																
Venta de suscripciones																																
Procesamiento de datos																																
Producción de la Guía.																																
Distribución de la Guía																																

TABLA DEL INEC

Anexo 2

Sexo y grupos de edad	TOTAL	Grupos principales de Ocupación								
		Miembros del poder ejecutivo	Profesión. Cientific. Intelect.	Técnico y Profesion. Nivelmed	Empleados de oficina	Trabajador de los servicios	Agricult y trab. calificado	Oficiales operarios y artesan	Operadores de instal.y maquin.	Trabajadno calificados
Cantón: Cuenca										
Total:	100773									
De 20 a 24 años	16826	315	650	796	2319	3397	193	4338	1415	1779
De 25 a 29 años	16330	502	1741	1021	2078	3305	204	3325	1340	1395
De 30 a 34 años	14717	537	1826	807	1619	3162	193	2853	1246	1293
De 35 a 39 años	13201	494	1904	654	1379	2919	215	2460	1038	1106
De 40 a 44 años	11595	405	1909	606	1056	2432	223	2184	890	1050
De 45 a 49 años	8910	339	1665	427	735	1570	223	1833	732	778
De 50 a 54 años	7027	204	1065	246	413	1370	256	1590	637	756
De 55 a 59 años	4352	145	565	102	204	816	238	997	427	555
De 60 a 64 años	3032	79	291	49	123	607	261	709	264	411
De 65 años y mas	4783	82	313	46	164	1035	630	1133	245	761
		3102	11929	4754	10090	20613	2636	21422	8234	9884

**ENCUESTA DE MEDICION DE ACEPTACION DE UN NUEVO
PRODUCTO
GUIA COMERCIAL Y PROFESIONAL GUIATE 2007**

1.- SEXO

Masculino

Femenino

2.- Ocupación

.....

3.- Edad

.....

4.- Tiene usted celular

.....

5.- Estaría dispuesto a publicar en una guía comercial y profesional de la ciudad de Cuenca su número de teléfono celular con la finalidad de promocionar su negocio o un servicio en formato virtual e impreso

.....

6.- Cuanto estaría dispuesto a pagar por una suscripción semestral para constar en esta guía de teléfonos celulares

.....

7.- Cuanto estaría dispuesto a pagar por una guía de teléfonos celulares

Formato Impreso

Formato Virtual

.....

.....

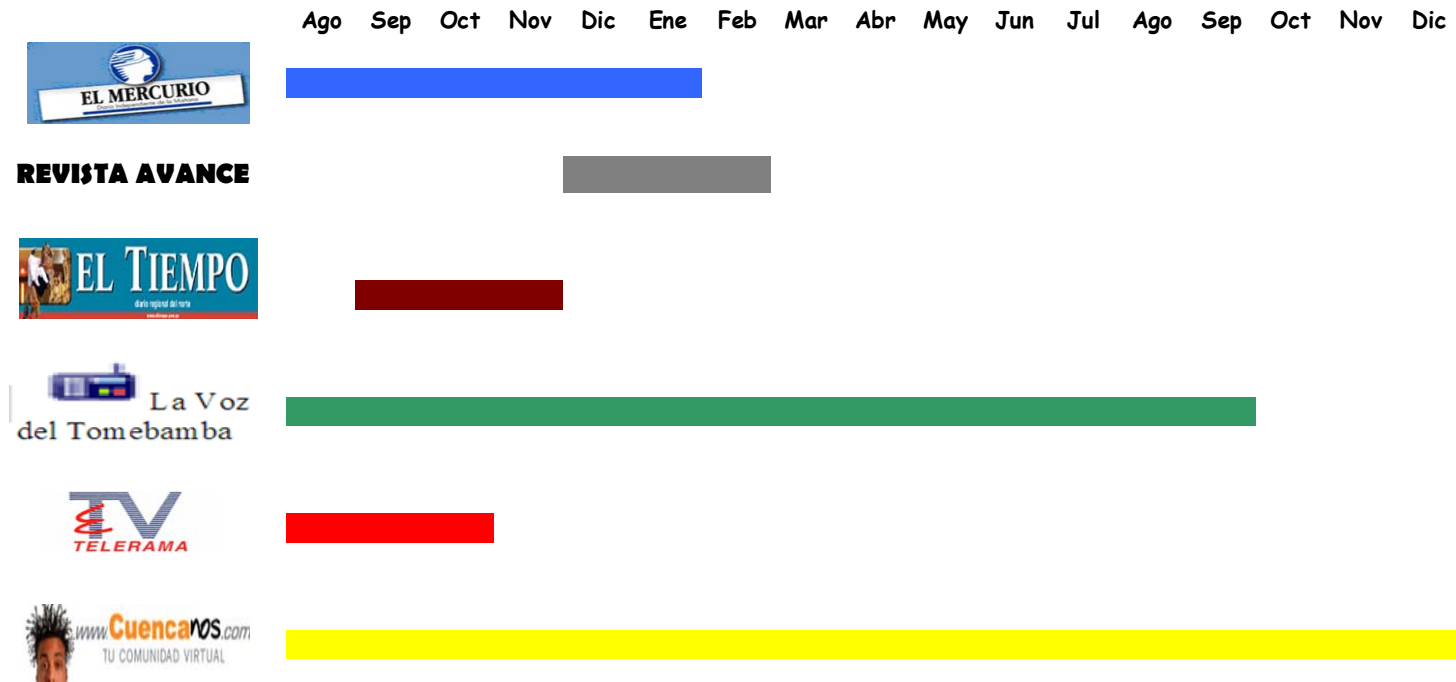
8.- A más de información de servicios profesionales o productos, que le gustaría encontrar en una guía de teléfonos celulares

.....

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR

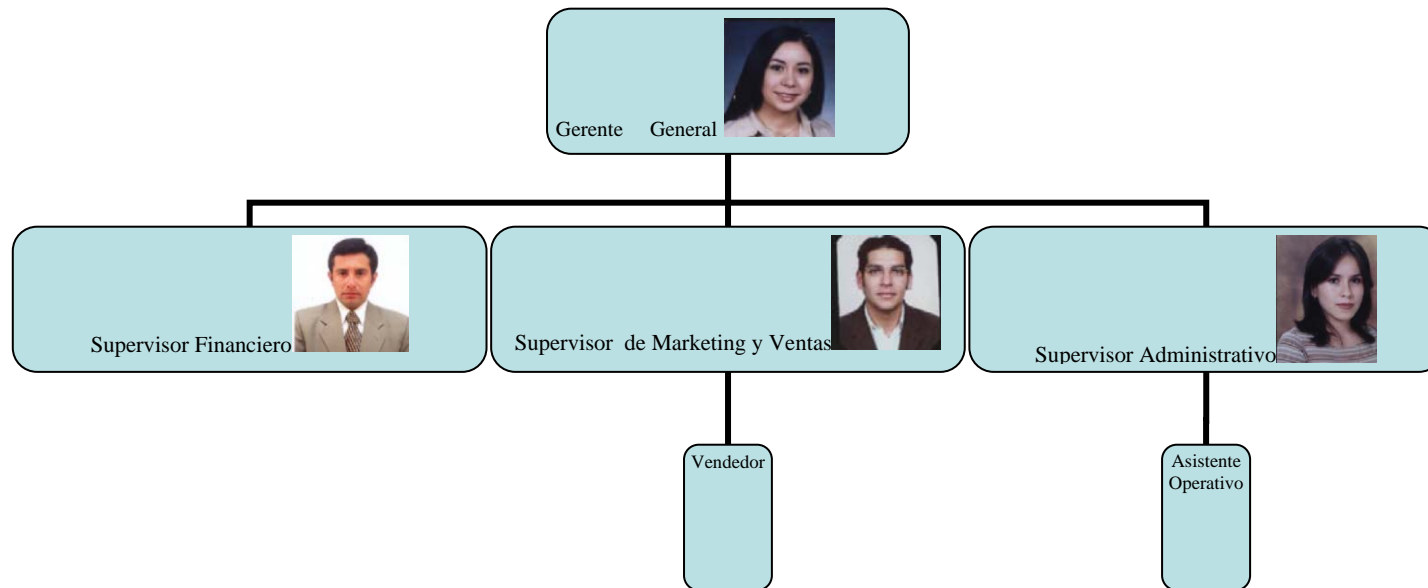
PLAN DE MEDIOS 2007

PRODUCTO: GUIA DE TELEFONOS CELULARES



ORGANIGRAMA

Amexo 5



ANALISIS DE VENTAS

ANALISIS DE VENTAS PROYECTADAS

Tabla de determinación de la demanda anual

Sector ocupacional	Universo	Muestra	% Por ocupación	Demanda Total	10% Demanda Total *
Empleados Públicos	2013	17	7	1691	338
Profesionales	7189	61	25	6039	1208
Empleados Privados	4026	35	14	3382	676
Comerciantes independientes	8627	72	30	7247	1449
Servicios	6326	55	22	5314	1063
Estudiante	575	5	2	483	97
TOTAL	28756	245		24155	4831
Mercado objetivo	28756				

* El 10% de la demanda total corresponde a nuestra aspiración de ventas para el primer año

Tabla de Ventas esperadas

Preferencia por producto		VENTAS		
Sector ocupacional	Producto demandado	Cantidad	Precios	Total
Empleados Públicos	Formato Impreso	338	7	2367,19
Profesionales	Suscripción Mínima	1208	7	8454,26
Empleados Privados	Formato digital	676	3	2029,02
	Anuncios			
Comerciantes independientes	Publicitarios:	1449	52	75363,72
Servicios	Suscripción especial	1063	15	15942,33
Estudiante	Formato digital	97	3	289,86
TOTALES		4831		104446,39

INVERSION Inicial

Tecnología:

Creación de Web	1500,00
Instalación Banda ancha	570,00

Activo Fijo

Equipo de Computación	3000,00
Equipo de oficina	2500,00
Servidor	2200,00

Total inversión inicial **9770,00**

COSTOS

Costos de producción

Impresión de la guía	17.855
Elaboración de discos virtuales	1623,3

Costos Fijos

Salarios	2.700	32400
Arriendos	350	4200
Transporte y Viáticos	150	1800

Costo Variable

Agua,luz,teléfono	500	6000
-------------------	-----	------

Costo Promoción

Publicidad	1300	15600
Merchandising		4000

TOTAL COSTOS **83.479**

BALANCE INICIAL

Anexo 6

BALANCE INICIAL

ACTIVO

Activo Intangible		2070,00
WEB	1500,00	
Banda Ancha	570,00	
Activo Fijo		7700,00
Equipos de computación	3000,00	
Equipos de oficina	500,00	
Muebles y Enceres	2000,00	
Servidor	2200,00	
TOTAL ACTIVO		<u>9770,00</u>

PASIVO 0,00

PATRIMONIO

Aporte Socio 1	2442,50
Aporte Socio 2	2442,50
Aporte Socio 3	2442,50
Aporte Socio 4	2442,50

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 9770,00

FLUJO DE CAJA

Anexo 7

FLUJO DE CAJA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	-9770				
INGRESOS					
VENTAS	104446,39	109668,713	115152,148	120909,756	126955,243
CAJA		11198,09	27832,59	38901,97	42915,12
TOTAL INGRESOS	104446,39	120866,81	142984,74	159811,73	169870,36
EGRESOS					
Costos de Producción					
Producto impreso	17.855	18747,75	19685,1375	20669,3944	21702,8641
Producción CD	1623,3	1704,465	1789,68825	1879,17266	1973,1313
Costos Fijos					
Salarios	32400	38880	46656	55987,2	67184,64
Arriendos	4200	4620	5082	5590,2	6149,22
Transporte y Viáticos	1800	1890	1984,5	2083,725	2187,91125
Costo Variable					
Agua,luz,teléfono	6000	6300	6615	6945,75	7293,0375
Costos de Promoción					
Merchandising	4000	4200	4410	4630,5	4862,025
Publicidad	15600	16692	17860,44	19110,6708	20448,4178
TOTAL EGRESOS	83478,3	93034,215	104082,766	116896,613	131801,247
TOTAL FLUJO DE CAJA	11198,09	27832,59	38901,97	42915,12	38069,11

Anexo 8

Logos de la Compañía y Producto







UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

CAPITULO 4

REINGENIERIA FINANCIERA PARA LA EMPRESA APTIVA COMPANYY

Trabajo Final del Modulo de Gerencia Financiera

Autor: Andrés Benalcázar Pinos

Profesor: Ing. Fausto Calderón

Cuenca, Ecuador
2006

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo responde a la materia de Gerencia Financiera en La Universidad del Azuay, ha sido elaborado dentro del curso de graduación previa a la obtención del título de Ingeniería Comercial, hemos tomado una empresa Cuencana, a la que se ha analizado profundamente tanto en el ámbito interno como su participación en la economía y la industria Ecuatoriana, con el objetivo de presentar una reingeniería financiera que le permita un crecimiento y avance dentro del entorno industrial económico en el que se desarrolla.

La empresa materia de estudio la denominaremos bajo el nombre ficticio de APTIVA COMPANY DEL ECUADOR, con el fin de precautelar información confidencial a ser expuesta, pertenece a La Industria metálica y su principal actividad es la producción y comercialización de cocinas y cilindros de gas, para venta dentro y fuera del país.

4.2. La empresa y la industria

4.2.1. La empresa

La empresa APTIVA COMPANY DEL ECUADOR fue constituida en la Ciudad de Cuenca, República del Ecuador, el 27 de Febrero de 1978 como una compañía limitada y de carácter familiar. La empresa inicia sus operaciones fabricando fibra de vidrio.

En el año 1985, APTIVA COMPANY DEL ECUADOR se asocia con la mayor envasadora de gas del país y con otros inversionistas para fabricar cilindros para GLP, llegando a una producción de 2.000 cilindros al mes, e igual número de cocinetas.

El 1 de Julio de 1986 se transforma en una Sociedad Anónima en la que su capital accionario se abre al aporte de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros.

Con el transcurrir de los años, APTIVA COMPANY DEL ECUADOR fue adquiriendo y construyendo nueva tecnología necesaria para incrementar su producción.

Actualmente cuenta con 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los cuales además pueden variar en función de los requerimientos propios de cada país y cliente, hoy se encuentra exportando aproximadamente el 40% de su producción con marcas varias como Ecogas, Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras, a países como Perú, Panamá, Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Uruguay y Argelia.

4.3. La industria y su entorno

4.3.1. Entorno Macro Social

Dentro del análisis del entorno Macro social, primero hemos considerado el actual **Entorno Macroeconómico.**

Se ha analizado el crecimiento del Producto Interno Bruto actual, el cual revela el siguiente crecimiento del área industrial a la que pertenece esta empresa en los últimos años:

	2004	2005	2006
PIB (En millones de USD)	2.852,01	2.965,89	3.147,60

EL PIB total en lo que va del primer semestre del año 2006 es de U\$D 39.455,07 es decir que el sector de la industria aporta al PIB con un 7,98% siendo el tercer sector mas importante de la economía del país.

El crecimiento del PIB en este año dentro del sector industrial ha sido del 6,13% con relación al año 2005, a su vez el incremento del PIB del año 2005 en relación al año 2004 ha sido de un %3,99

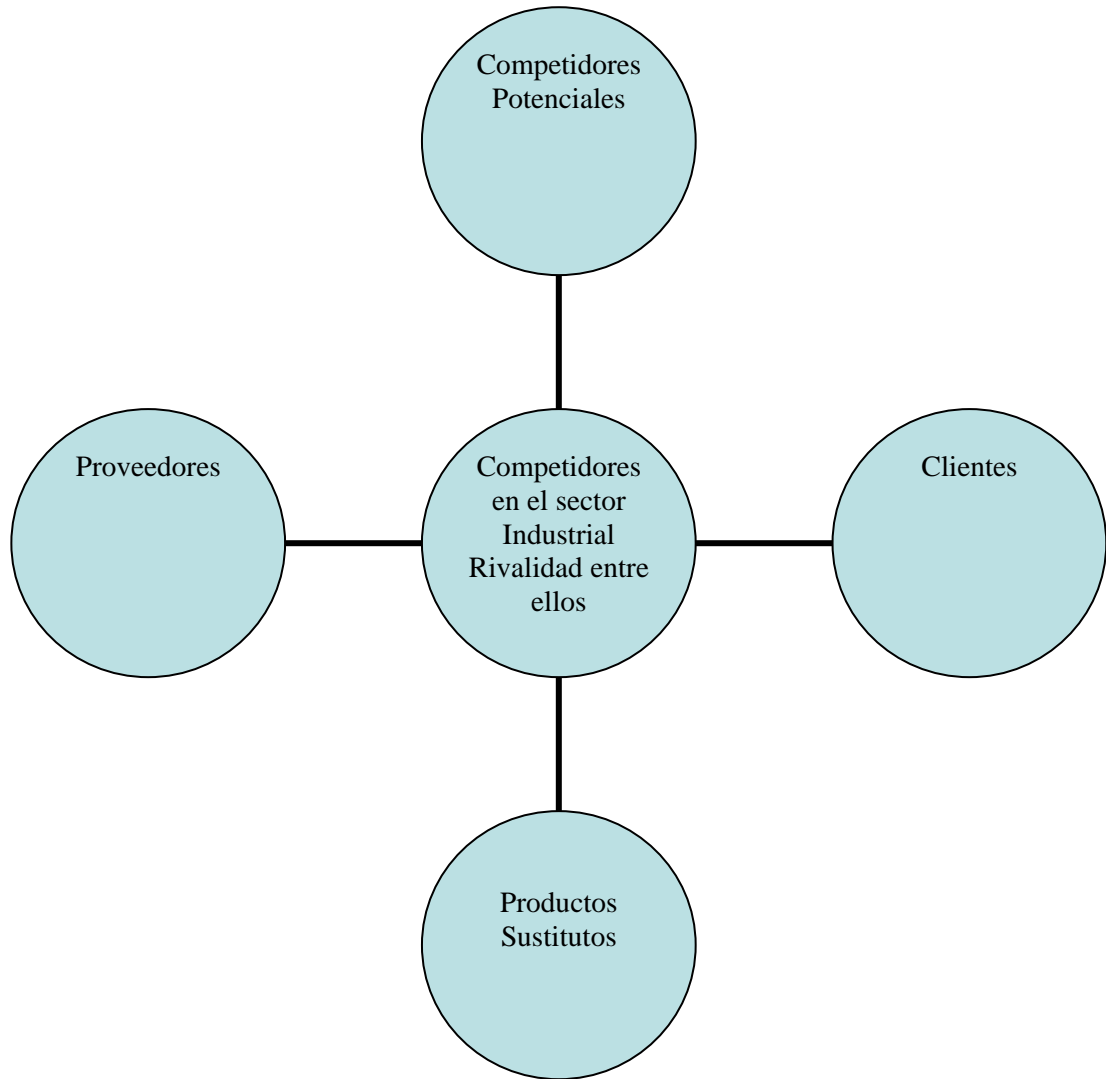
Por las cifras antes expuestas vemos que las posibilidades del sector son positivas de acuerdo a la tendencia.

Cabe recalcar que en el sector de La Industria Metálica en el Ecuador se incluyen una serie de actividades entre las que están:

- Fabricación de productos primarios de hierro y acero
- Laminadoras y otras industrias básicas de hierro y acero
- Fabricación de productos primarios de aluminio
- Laminado y otras industrias básicas de aluminio
- Otras industrias básicas de metales no ferrosos
- Fabricación de muebles y accesorios metálicos
- Fabricación y reparación de estructuras y estanques metálicos
- Fabricación de galpones, puertas, ventanas metálicas y rejas (cerrajerías)
- Montaje e instalación de elementos prefabricados
- Edificios metálicos prefabricados
- Esmaltado, barnizado, lacado, galvanizado, chapado, y pulido de artículos de metal
- Estampados de Metal y productos de tornería
- Fabricación de artículos sanitarios y de plomería de hierro esmaltado y de latón.
- Fabricación de tornillos, pernos, clavos, grapas, alambres y otros.
- Fabricación de vajillas y cuchillería
- Fabricación de herramientas manuales, hojalatería (incluye envases de lata)
- Fabricación de otros productos de ferretería
- Fabricación y montaje de carrocerías para vehículos (metal mecánica)

4.4. Fuerzas competitivas sectoriales

A continuación presentamos un análisis de las fuerzas del mercado que afectan la participación de la compañía, de acuerdo a la teoría de Michael Porter.



4.4.1. Clientes

En lo que respecta a clientes, estos se diferencian por el tipo de producto que adquieren, es decir: 1 Cocinas y 2 Cilindros. En lo que respecta a Cilindros tenemos únicamente clientes nacionales y locales, por lo general estos son las compañías envasadoras de gas local, como por ejemplo Congas, Austrogas, Agipgas, etc, así como el consumidor final.

El tiempo de involucramiento o recompra de este producto es realmente largo, puesto que aunque se trata de un elemento indispensable en cada hogar, no se compra sino una vez cada 5 o más años.

El hecho de que el producto está sujeto a manipulación y pasa de un hogar a otro, es decir está en constante rotación, provoca que el tiempo de compra sea cada vez menor.

Las negociaciones con nuestros principales clientes locales con las siguientes:

- Condiciones de pago: Son de 30 a 60 días fecha factura.
- Producción: Bajo pedidos mensuales
- Pedidos: En base a una programación anual o FORECAST se determina por cliente el número de cilindros que se requerirán mensualmente de acuerdo a su demanda, posteriormente se confirma mediante una Orden de Compra.

Este negocio ha funcionado así durante algunos años, el historial de producción es una herramienta básica y de consulta constante.

En lo que se refiere a nuestro segundo producto: Las Cocinas a Gas, las condiciones de negociación con los clientes del exterior son 90 y 120 días fecha de embarque, como garantía en la negociación exigimos carta de crédito irrevocable y confirmada con Banco de primera clase, al menos para las primeras 3 exportaciones, a partir de la cuarta se considera el otorgar crédito abierto.

Nuestros principales clientes a nivel nacional, son distribuidores como Comercial Espinosa en Cuenca, Austro Distribuciones en Ambato y otros, con los que las condiciones de pago son de 30 días fecha factura.

Las políticas de descuento se determinan dependiendo de cada cliente y de la frecuencia de compra, o del volumen de compra y el máximo es un descuento del 15% en algunos de los productos.

Tenemos una venta mensual promedio de U\$D 450.000,00 con una tendencia a crecimiento, en especial en las exportaciones, las ventas dentro del país ascienden a U\$D 5'406.000,00 en todo el año 2004 y las exportaciones facturaron 1'072.000,00.

4.4.2. Proveedores:

Las negociaciones con los proveedores están sujetas a las diferentes condiciones de la compra y dependen del material a insumo que se esta comprando, en lo que son compras de Materia Prima.

Esta se adquiere de manera local a compañías como IPAC, DIPAC, Ideal Alambec, y otros que proporcionan Acero en las cantidades requeridas en tiempos cortos.

Hace un tiempo atrás se analizó la posibilidad de importar el Acero desde Venezuela pero dadas las cantidades y la logística se vio que resulta mejor continuar comprando el material localmente, los términos de pago con estas empresas locales son de 30 y en algunos casos 60 días fecha factura.

Los principales insumos para completar la producción provienen de importaciones, por ejemplo: Vidrios de Colombia, Válvulas de Brasil o Italia, y los términos de pago son 60 días fecha de embarque.

Las adquisiciones locales de Maquinarias, Equipos, Herramientas y Repuestos Nacionales tienen su propio procedimiento de compra local y es el siguiente:

Propósito

Asegurar el cumplimiento de los requisitos y acciones a seguir para la compra nacional de repuestos, maquinaria, equipos y herramientas, según las necesidades, cumpliendo con las especificaciones técnicas y mecánicas.

Alcance

Se aplicará a todos los repuestos, maquinaria, equipos y herramientas nacionales que son utilizados en los procesos productivos de las diferentes plantas de APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

Manuales que se aplican en el proceso

- ✓ Procedimiento de Aprobación Proveedores.
- ✓ Procedimiento Evaluación y Selección Proveedores.
- ✓ Procedimiento de verificación Física.

Método

- Generar Solicitud de requerimiento.
- Revisar existencia de stock en base a inventarios repuestos, maquinaria, equipos y herramientas.
- Solicitar cotización a proveedores calificados.
- Revisar y negociar la mejor cotización en base a precios históricos.
- Solicitar aprobación de compra al Jefe del área solicitante, previa verificación de especificaciones.
- Emitir orden de compra, y enviar al proveedor.
- Realizar seguimiento para entrega del producto.
- Recibir producto en bodega.
- Verificar y aprobar el producto, Proceder con ingreso a bodega.
- Entregar documentos a contabilidad y costos.

Documentos de Registro:

Solicitud de Requerimiento, Orden de Compra, Ingreso a Bodega

Los egresos operativos en el año 2004 están compuestos por las compras tanto locales como las importaciones y llegan a los U\$D 990.000,00.

4.4.3. Productos sustitutos

El sustituto de las cocinas a gas, son las cocinas eléctricas, las cuales actualmente son fabricadas por INDURAMA en esta misma ciudad, existen otros productos pero que ya en la actualidad han perdido su utilidad e incluso resultan obsoletos.

La existencia de este producto alternativo con una diferente fuente de energía para el mismo fin, mas allá de parecer una amenaza para la industria actual podría convertirse en una interesante oportunidad.

En lo que es un sustituto de los cilindros de gas, no existe en nuestro país en la actualidad la tecnología necesaria para esta sustitución, pero es importante recalcar que en todo Sudamérica a excepción de Ecuador y Perú, ya esta en funcionamiento desde hace tiempo atrás la nueva tecnología de sistemas de gas domestico por conectores y tubos que van directamente a cada casa o departamento, con esta nueva tecnología la mayoría de los cilindros se volverán obsoletos, sin embargo tenemos mucho tiempo por delante antes de que esto inevitablemente suceda.

Las importaciones de línea blanca tienen actualmente una importante barrera arancelaria de ingreso, con el TLC anulado esta barrera parece estar cada vez mejor afianzada, es importante luchar por la implantación de exigencias, que pueden ser estrictos estándares de calidad en este tipo de productos, antes de que ingresen a nuestro mercado, con el objetivo de proteger la industria nacional.

4.4.4. Rivalidad entre Competidores

Para un análisis de los participantes en el negocio del acero y sus derivados, que llegan a ser los competidores de APTIVA COMPANY en este sector hemos realizado un análisis del comportamiento y el crecimiento del mercado desde el año 2004.

La evaluación de las empresas del sector se realizo en base a un análisis de los Balances Financieros, que fueron presentados a La Superintendencia de Compañías, por tal motivo únicamente se considero a aquellas que reportan a dicha institución.

De este sector de la industria metálica se selecciono a las empresas cuyas ventas superaron los cinco millones de dólares y entre ellas se consideraron únicamente a las 20 empresas de mayores ventas.

La empresa líder en este sector fue aquella que presentó el mayor índice de evaluación que es la suma de los puntajes alcanzados en ocho indicadores que miden 5 aspectos del desempeño empresarial:

- La actividad
- La eficiencia
- La liquidez
- La rentabilidad
- El apalancamiento

Estos puntos están de acuerdo a los parámetros que se muestran en la siguiente tabla

INDUSTRIA METALICA
INDICADORES CONSIDERADOS PARA EL RANKING SECTORIAL

CRITERIO	INDICADOR	PONDERACION
Actividad	Total Ventas (U\$D)	20,00%
	Evolucion de Ventas (Ventas año1 - Ventas año 2) / Ventas año 2	7,50%
Eficiencia	Indice de Rotación de activos (Ventas / Activo Total)	7,50%
	Utilidad Bruta (U\$D)	5,00%
Liquidez	Razon Corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	20,00%
Rentabilidad	Indice Rentabilidad operativa (Utilidad operativa / Ventas)	15,00%
	Indice Rentabilidad Neta (Utilidad Neta / Ventas)	15,00%
Apalancamiento	Indice Apalancamiento Total (Total Pasivos / Patrimonio)	10,00%
Total		100,00%

De acuerdo a esta evaluación la posición de las empresas del sector de la industria metálica, para el año 2004 en **Actividad y Eficiencia** son los siguientes:

INDUSTRIA METALICA

PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

POS	RAZON SOCIAL	Actividad		Eficiencia	
		PUNTAJE DE VENTAS	PUNTAJE EVOLUCION DE VENTAS	PUNTAJE ROTACION DE ACTIVOS	PUNTAJE UTILIDAD BRUTA
1	FUNASA S.A.	6,12	1,24	7,50	1,91
2	ANDEC	16,46	0,11	4,81	5,00
3	IPAC S.A.	10,98	0,58	3,55	3,65
4	FADESA S.A.	13,93	1,16	2,35	2,95
5	ADELCA C.A.	20,00	0,98	2,97	4,42
6	NOVACERO ACEROPAXI S.A.	10,80	0,42	3,19	3,87
7	CEDAL S.A.	6,04	0,29	5,18	1,88
8	ECUACOBRE F.V.S.A.	5,18	0,48	1,68	2,71
9	BAYER S.A.	7,81	0,27	5,02	3,58
10	KUBIEC S.A.	2,86	7,50	5,37	0,82
11	DIPAC MANTA CIA. LTDA.	9,03	0,38	7,42	3,25
12	CONDUIT DEL ECUADOR S.A.	4,08	0,00	3,86	1,14
13	APTIVA COMPANY DEL ECUADOR	2,73	0,00	3,58	0,75
14	FISA	5,74	1,46	2,59	0,66
15	ATU S.A.	2,89	0,00	3,38	1,98
16	TALME S.A.	2,30	0,09	3,38	0,41
17	SIDEC S.A.	2,14	3,59	1,99	0,74
18	INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES	2,44	0,42	3,45	0,43
19	TUBERIA GALVANIZADA S.A.	3,13	1,09	2,38	0,84
20	INCABLE S.A.	3,11	0,00	3,73	0,74

De acuerdo a esta evaluación la posición de las empresas del sector de la industria metálica, para el año 2004 en **Liquidez y Rentabilidad** son los siguientes:

INDUSTRIA METALICA

PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

POS	RAZON SOCIAL	Liquidez	Rentabilidad	
		PUNTAJE RAZON CORRIENTE	PUNTAJE RENTABILIDAD OPERATIVA	PUNTAJE RENTABILIDAD NETA
1	FUNASA S.A.	20,00	15,00	13,47
2	ANDEC	8,45	8,61	13,08
3	IPAC S.A.	7,72	5,32	7,69
4	FADESA S.A.	9,26	6,11	2,16
5	ADELCA C.A.	4,32	1,55	2,06
6	NOVACERO ACEROPAXI S.A.	6,85	3,59	4,09
7	CEDAL S.A.	6,40	5,49	6,96
8	ECUACOBRE F.V.S.A.	2,84	4,34	15,00
9	BAYER S.A.	5,50	0,00	6,55
10	KUBIEC S.A.	5,88	2,49	2,65
11	DIPAC MANTA CIA. LTDA.	5,99	0,45	0,64
12	CONDUIT DEL ECUADOR S.A.	5,35	4,83	6,09
13	APTIVA COMPANY DEL ECUADOR	7,10	4,05	4,27
14	FISA	5,25	2,21	2,73
15	ATU S.A.	6,70	2,97	1,16
16	TALME S.A.	5,22	0,00	2,89
17	SIDEC S.A.	2,44	1,84	2,28
18	INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES	7,26	0,05	0,68
19	TUBERIA GALVANIZADA S.A.	6,10	0,12	0,48
20	INCABLE S.A.	4,50	0,00	0,00

De acuerdo a esta evaluación la posición de las empresas del sector de la industria metálica, para el año 2004 en **Apalancamiento y los Totales** son los siguientes:

INDUSTRIA METALICA

PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

POS	RAZON SOCIAL	Apalancamiento	
		PUNTAJE APALANCAMIENTO	TOTAL
1	FUNASA S.A.	10,00	75,24
2	ANDEC	4,63	61,15
3	IPAC S.A.	2,15	41,64
4	FADESA S.A.	1,12	39,04
5	ADELCA C.A.	1,82	38,12
6	NOVACERO ACEROPAXI S.A.	1,16	33,97
7	CEDAL S.A.	1,60	33,84
8	ECUACOBRE F.V.S.A.	0,74	32,97
9	BAYER S.A.	0,50	29,23
10	KUBIEC S.A.	1,30	28,87
11	DIPAC MANTA CIA. LTDA.	0,49	27,65
12	CONDUIT DEL ECUADOR S.A.	0,93	26,28
13	APTIVA COMPANY DEL ECUADOR	1,18	23,66
14	FISA	1,93	22,57
15	ATU S.A.	1,01	20,09
16	TALME S.A.	2,49	16,78
17	SIDEC S.A.	0,49	15,51
18	INDUSTRIA DE ACERO DE LOS ANDES	1,05	15,78
19	TUBERIA GALVANIZADA S.A.	0,45	14,59
20	INCABLE S.A.	1,63	13,71

FUNDICIONES NACIONALES FUNASA, es la empresa ganadora de la industria metálica en el Ecuador. Su éxito radica en sus niveles de rotación de activos, liquidez, rentabilidad operativa y su apalancamiento, que es sin duda un elemento fundamental, pues en este indicador alcanza una ventaja considerable sobre sus competidores

4.5. Análisis de las perspectivas de la empresa de acuerdo con su área de acción

Por lo antes expuesto podemos ver que las oportunidades de la empresa son claras y buenas dado que mantenemos una interesante cartera de clientes, de igual manera ya mantenemos buenas relaciones comerciales con nuestros proveedores.

El hecho de que no tenemos competencia local en lo que son cilindros de gas, es positivo, ya que mantenemos buenos clientes permanentes por un total de USD 170.000,00 anuales

La compañía se dirige hacia una mejor participación dentro del mercado nacional de las cocinas, este rubro es el más importante de ventas actuales y con la presente reingeniería pretendemos incrementarlo.

4.6. Análisis FODA

Fortalezas

- Ser una empresa con más de 20 años de funcionamiento en el mercado Ecuatoriano.
- Tener marca de todos nuestros productos (ECOGAS) ya establecida y difundida dentro y fuera del país.
- Ser los productores de cilindros de gas más fuertes en la provincia del Austro.
- Exportar nuestra cocinas a casi todo Centroamérica y caribe contemplando, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Jamaica, Republica Dominicana, Panamá; además de Perú y Bolivia en Sudamérica.
- Nuestro actual Gerente General posee un título académico de la Escuela de Administración INCAE, además de experiencia y una reputación intachable dentro del ambiente industrial de Cuenca.
- Actualmente se esta implementando la norma de calidad ISO 9002, con miras a mejorar la calidad de nuestros productos y procesos.
- Nuestros principales accionistas hacen una combinación explosiva, por sus características; un innovador Japonés y un emprendedor Israelí.
- Tener una base de datos excelente de proveedores, tanto nacionales como extranjeros.

- El aumento que se ha dado en las ventas nacionales e internacionales en los últimos 3 años, nos proyecta un incremento para las ventas en los años venideros.
- Cubrir el 75% del mercado nacional en venta de cocinetas y un 15% en el mercado de cocinas

Oportunidades

- La alianza con Electrolux, que nos beneficiara con tecnología y conocimientos dentro de la industria.
- La posible apertura de nuevos nichos de mercado Internacional como ser México, Chile, Argentina y Uruguay.
- Lograr la certificación ISO 9002 que dará más calidad y renombre a nuestros productos ECOGAS.

Debilidades

- La falta de renovación en nuestra tecnología para la producción de cocinas.
- La capacidad instalada en planta de producción de cocinas nos ha limitado y hemos perdido la oportunidad de concretar buenos negocios como por ejemplo un cliente en Venezuela.
- Este limitante en la capacidad instalada también nos ha detenido la escalada para estar entre los primeros puestos dentro de la industria.

Amenazas

- La competencia, con otras empresas existentes en el sector como ser MABE, INDURAMA, DUREX, ECASA, WHIRLPOOL, HACEB.
- El ingreso de productos internacionales a bajo precio.
- El incremento en el precio del acero, o peor aun la escasez del mismo; principal materia prima en nuestros procesos.

4.7. Balanced Scorecard

Presentamos a continuación a detalle el proyecto de implementación del Cuadro Mando Integral de la compañía en base a la declaración de La Filosofía Empresarial.

Es política de APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A. que su personal proporcione productos y servicios de acuerdo a los requisitos establecidos por sus clientes, así como contribuir a realizar mejoras continuas a los procesos para optimizar sus recursos

4.7.1. Declaración de La Filosofía Empresarial.

4.7.1.1. MISION

Fabricar cocinas, cilindros de gas, y artículos metal mecánicos afines a su línea de producción, comercializar nuestros productos y otros electrodomésticos para el hogar, que satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional con productos competitivos; manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y la comunidad.

Estrategias:

- Fortalecer el equipo de ventas
- Incrementar la participación en el mercado
- Capacitar al personal sobre la nueva tecnología a implementar
- Actualizar los manuales de funciones

Valores:

- Ética
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto
- Compañerismo
- Compromiso con la Institución
- Colaboración

4.7.1.2. VISION

Consolidarnos en el mercado nacional e internacional como empresa fabricante y comercializadora; mejorando continuamente los procesos y optimizando los recursos con el fin de proporcionar satisfacción total a nuestros clientes.

Factores Claves de Éxito:

- Capacidad gerencial de los ejecutivos
- Conocimiento y experiencia en la gestión de ventas
- Estructura organizacional definida

PERSPECTIVA FINANCIERA

Dentro de la perspectiva financiera el propósito de APTIVA COMPANYY es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante:

- Crecimiento de los Ingresos.
- Incremento en la Productividad.

Lo que APTIVA COMPANYY espera es:

- Crecimiento de los Ingresos
- Nuevas fuentes de ingresos
- Incrementar la participación en el mercado
- Incrementar la productividad
- Mejorar la estructura de costos
- Mejorar la utilización de los activos

Objetivos Financieros:

- Aumentar anualmente el nivel de ventas de nuestros productos en un 15%
- Mejorar anualmente la satisfacción del cliente en un 20%
- Obtener una rentabilidad anual de por lo menos un 10% mayor a la tasa de interés promedio
- Aumentar la productividad mensual a un 60%
- Incrementar la participación en el mercado en un 40%
- Mejorar la estructura de costos
- Reducir el costo administrativo
- Mejorar la utilización de los activos

PERSPECTIVA DE CLIENTES

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas del Cliente o diferenciar las estrategias que puedan ser aprovechables:

1. Un Producto Líder.
2. Cercanía con el Cliente.
3. Excelencia Operacional.

APTIVA COMPANY se enfoca en la proposición de la Cercanía con el Cliente.

Por la naturaleza del negocio de APTIVA COMPANY es más viable enfocarse en la relación con el cliente y el servicio. Por estudios y entrevistas al consumidor, se determinó que los clientes parecen valorar factores de conveniencia como servicio técnico especializado, garantía sobre el producto y personal capacitado y eficiente.

La proposición de valor de Cercanía con el Cliente queda de la siguiente manera:

Imagen deseada

- Confianza, amistad, y conveniencia

Diferenciadores

- Relación.
 - Cumplimiento de nuestra imagen deseada.
 - Empleados agradables y amistosos.
- Servicio.
 - Disponibilidad y conocimiento de nuestros empleados.
 - Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos.

Los Objetivos desde la perspectiva de Nuestros Clientes son:

- Confianza, amabilidad y conveniencia.
- Empleados agradables y amistosos.
- Disponibilidad y conocimiento de los empleados.
- Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos del proceso interno:

- Suficientes puntos de venta a nivel nacional.
- Procesos de producción eficientes
- Manejar todos los reclamos en el sitio que se origine.
- Mantener la cantidad de reclamos al mínimo.

Flujos de procesos:

Implementación de un modelo de administración actualizado, moderno y vanguardista, que contemple un plan operativo-táctico para cada uno de las etapas del proceso productivo.

Para disminuir tiempos y movimientos, optimizar el recurso humano y disminuir los costos por desperdicio; que conlleven a la eficiencia productiva.

Para un eficiente control de actividades, implementaremos un sistema de Administración por Procesos; el cual, utilizará indicadores de gestión para cada uno de las etapas productivas. Igualmente, es indispensable contar con un plan estratégico para cada departamento de cada una de las divisiones. Estos planes, de hecho, estarán acorde con el Plan Estratégico General de APTIVA COMPANYY.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Determinar los cambios necesarios en nuestro Capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos

El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

- Conocimiento.
- Destrezas gerenciales.
- Espíritu de equipo.
- Organización.
- Plan de compensación competitivo.
- Procedimientos
- Programa de informático único.
- Conciencia de Calidad.
- Habilidad para innovar., etc.

Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje.

- Todos los empleados pasarán por una capacitación básica en la filosofía de la compañía así como en la implementación de la nueva tecnología.

- Los supervisores serán entrenados, a través de talleres y cursos, para que adopten un estilo de liderazgo democrático (participativo); que fomente el trabajo en equipo, la pro actividad de su personal y eleve su rendimiento productivo.
- El nuevo modelo asignará responsabilidades directas a cada uno de los empleados, con un alto poder de decisión sobre sus actos. Empowerment. Para esto, el supervisor se convertirá en un colateral que dará soporte y seguimiento a las tareas de sus subordinados.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Balanced scorecard

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	METAS			Iniciativas Estratégicas
		2006	2007	2008	
FINANCIEROS					
Maximizar el valor agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	11%	Gerencia de Activos
CLIENTE					
Generar confianza en el cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento de Clientes Programa de Atención ágil de Reclamos
PROCESOS					
Entender necesidades del	Nuevas necesidades	2	4	6	Programa de Mercadeo

cliente	detectadas				
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de Desarrollo del servicio	120	90	60	Programa soluciones integrales
Dar servicio del Cliente	Atención personalizada				Programa “Just In Time”
APRENDIZAJE					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleados	1m	1.5m	2 m	
Mejorar ambiente de trabajo	Satisfacción del Empleado				Programa El Mejor Empleado
Desarrollo de Competencia	Competencias por servicio				Progreso Programa Autoaprendizaje

4.8. Reingeniería de la Cadena de Valor

La cadena de valor se ha dividido en los siguientes 3 eslabones:

- Proceso de innovación

- Estudio de mercado
- Detección de nuevas necesidades
- Aprendizaje de nuevas tecnologías y procesos
- Importación directa de materia prima

- Proceso operativo

- Ampliación del mercado de proveedores
- Proceso de producción eficiente
- Reducción de tiempos y movimientos

- Servicio Post Venta

Servicio técnico

Garantía sobre el producto

Seguimiento a la satisfacción del cliente

4.9. Reingeniería de la compañía

4.9.1 Detonante del proceso

Dada la situación actual de la empresa antes presentada, considerando las oportunidades del mercado y las posibilidades que tenemos para participar en el mismo, así como el hecho de contar con la tecnología y los recursos necesarios; el detonante de la presente reingeniería es la introducción de un nuevo producto, se trata de una cocina mixta de 6 hornillas, de las cuales 4 son a gas y las otras 2 son eléctricas, únicamente cuando así el usuario lo requiera.

Este producto, llena las expectativas y necesidades del cliente, y más aun considerando el avance de la tecnología y los cambios en los sistemas de gas domestico actuales.

4.9.2. Reingeniería de productos

4.9.2.1. Análisis de productos y servicios actuales

Para el año 1997 hasta el 2000 APTIVA COMPANY DEL ECUADOR contaba con 423 colaboradores, fabricando un promedio de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas ocupando toda su capacidad instalada (3 turnos).

Hoy la empresa cuenta con 256 colaboradores, y fabrica alrededor de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas en un solo turno, y ha llegado a producir una cantidad similar de cilindros

4.9.2.2. Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.

La única competencia local en línea blanca es la compañía INDURAMA la cual fabrica cocinas de iguales características. INDURAMA tiene excelentes niveles de ventas, nuestros precios son mucho inferiores a los de ellos.

En lo que son cilindros de gas no tenemos competencia local, en la ciudad de Guayaquil existen otros productores que no interfieren en nuestro mercado.

4.9.2.3. Diseño de productos novedosos con tecnología punta

La introducción de un nuevo producto en la compañía es el proyecto con el que pretendemos alcanzar mejores niveles de venta, para que esto sea posible será necesaria la ampliación de la planta y la compra de nueva maquinaria. Es importante considerar el hecho de que contamos con los conocimientos técnicos necesarios que permiten que la producción de nuestro nuevo producto sea un éxito.

4.9.3. Reingeniería de servicios complementarios

4.9.3.1. Análisis y desarrollo de servicios complementarios

- Desarrollo de servicios complementarios

Un servicio adicional post venta que ofreceremos con el nuevo producto, y además como nueva política de venta, es el mantenimiento y asesoramiento técnico de todos los productos que salen de nuestra compañía, de esta forma la garantía del producto, se vuelve un factor mucho mas importante al momento de la decisión de la compra.

- Alianzas Estratégicas.

Es importante mencionar que APTIVA COMPANY DEL ECUADOR se ha Aliando con ELECTROLUX, (parte de nuestra propia competencia) para fabricar cocinas con una marca ya conocida y bien posicionada en el mercado, esta estrategia nos ayuda puesto que APTIVA no es reconocida por la fabricación de cocinas, sino mas bien por la de cilindros.

ELECTROLUX cuenta con locales y distribuidores a nivel nacional, por lo que esta alianza permite llegar a una mayor cantidad de clientes, tanto con los productos como con el servicio de mantenimiento, con lo que el cliente obtiene mayor beneficio.

4.10. Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA CO.

4.10.1. Análisis económico financiero actual

4.10.1.1. Información Operativa Actual (Anexo 1)

En este cuadro se detallan todos los rubros que intervienen en las operaciones de la compañía, se ha considerado para este análisis los datos desde el año 2004 y hemos proyectado operaciones hasta el año 2011.

4.10.1.2. Flujo de efectivo actual (Anexo 2)

4.10.2. Análisis económico financiero futuro

4.10.3. Plan de inversión (Anexo 3)

4.10.3.1 Información Operativa con el proyecto de introducción del nuevo producto (Anexo 4)

4.10.3.2. Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)

4.10.3.2.1. Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)

4.11. Análisis beneficios financieros

De los flujos de efectivo desarrollados en los puntos anteriores, podemos ver que los ingresos por ventas de la compañía actualmente necesitan de un impulso, de igual manera podemos notar que contamos con suficientes recursos como para realizar una inversión.

Cabe recalcar que en el flujo de efectivo actual esperamos una tasa de rendimiento del 10% la cual nos da un VAN de 39.385,00 dólares y que con la introducción de un nuevo producto hemos considerado una tasa de rendimiento de apenas el 8% para el calculo del VAN

Esto sustentado en que la introducción de un nuevo producto expone a la compañía a incrementar costos, la producción de esta nueva cocina hace que la empresa diversifique sus productos y ventas con lo cual se minimiza el riesgo de colocación del mismo en el mercado. El VAN en el nuevo flujo de efectivo es de 40.113,00 dólares

4.12. CONCLUSIONES

Por lo antes expuesto podemos concluir que la aplicación de la presente Reingeniería Financiera es aconsejable y factible de implementación, dado que aprovechamos los recursos, conocimientos y el talento organizacional actuales como lo demuestran los flujos de la compañía. Es importante recalcar que esta propuesta de introducción de una cocina mixta, con la opción de variación en fuente de energía, al alcance de todos, obedece a la única constante de nuestro entorno que es el cambio tecnológico.

4.13. REFERENCIAS

- REVISTA EKOS ECONOMIA.
 - Edición 129. Enero 2005. Pag. 35
- Información contable de la empresa materia de estudio.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.
 - Eugene F. Brigham / Joel F. Houston
- Texto del modulo de Gerencia Financiera,
 - Ing. Fausto Calderón Mtr.
- Texto de Administración Financiera Universidad del Azuay
 - Ing. Lenin Zúñiga
- FINANZAS CORPORATIVAS.
 - Ing. Guillermo López Dumrauf

AN
EN
EX
OS
S

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

4.10.1.1. Información Operativa Actual

Rubro\Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	8,950	9,845	10,830	11,912	13,104	14,414	15,855	17,441
Ingresos por Cocinas	8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos por Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
COMPRAS:	338	345	351	362	368	377	386	393
Materia Prima	290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros	48	50	51	52	53	55	56	57
MANO DE OBRA:	76	80	88	91	95	97	102	107
Calificada	19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada	57	58	60	62	64	65	68	69
OTROS GASTOS:	75	84	94	99	101	108	114	110
Capacitación	6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos	23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad	40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos	2	3	3	4	2	3	3	2
Gastos por Depreciación	4	4	4	4	4	4	4	0
CAPITAL DE TRABAJO:								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	112	80	115	100	119	120	117
Cuentas por Pagar	93	94	96	90	98	99	102	102
Efectivo como capital de trabajo	45	46	47	49	50	51	52	53

INGRESOS	8,950	9,845	10,830	11,912	13,104	14,414	15,855	17,441
GASTOS	489	509	533	552	564	582	602	610
UTILIDAD BRUTA	8,461	9,336	10,297	11,360	12,540	13,832	15,253	16,831
15% PART DE TRAB	1,269	1,400	1,544	1,704	1,881	2,075	2,288	2,525
UTILIDAD ANTES DE IMP	7,192	7,936	8,752	9,656	10,659	11,757	12,965	14,306
IMPUESTO A LA RENTA	1,798	1,984	2,188	2,414	2,665	2,939	3,241	3,577

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.1.2 Flujo de Caja Actual

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:										
Ingresos Cocinas			8,550.00	9,405.00	10,345.50	11,380.05	12,518.06	13,769.86	15,146.85	16,661.53
Ingreso Cilindros			400.00	440.00	484.00	532.40	585.64	644.20	708.62	779.49
CuentasxCobrar			-110.00	-2.00	32.00	-35.00	15.00	-19.00	-1.00	2.86
ENTRADA DE EFECTIVO	0	0	8,840.00	9,843.00	10,861.50	11,877.45	13,118.70	14,395.06	15,854.47	17,443.88
EGRESOS										
-										
a) INVERSION										
b) OPERACIÓN			437	550	574	603	602	628	647	664
COMPRAS:			338	345	351	362	368	377	386	393
Materia Prima			290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros			48	50	51	52	53	55	56	57
MANO DE OBRA:			76	80	88	91	95	97	102	107
Calificada			19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada			57	58	60	62	64	65	68	69

OTROS GASTOS:			71	80	90	95	97	104	110	110
Capacitación			6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos			23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad			40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos			2	3	3	4	2	3	3	2
Cuentas por Pagar			-93	-1	-2	6	-8	-1	-3	0
Efectivo como capital de trabajo			45	46	47	49	50	51	52	53
Participación de Trabajadores			1,269	1,400	1,544	1,704	1,881	2,075	2,288	2,525
Impuestos			1,798	1,984	2,188	2,414	2,665	2,939	3,241	3,577
EGRESOS EN EFECTIVO:	0	0	3,504	3,934	4,306	4,721	5,148	5,642	6,176	6,765
FLUJO NETO DE EFECTIVO:										
	0	0	5,336	5,909	6,555	7,156	7,971	8,753	9,678	10,679

VAN

39,385

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

Anexo 3

2.2.1 Plan de Inversión

Rubro\Años	2007	2008
EGRESOS:		
Costo Ampliación Planta	50	0
Instalación de Equipos	60.0	0.0
Gastos Directos	160.0	20.0
a) Mano de Obra	75.0	10.0
b) Materiales	85.0	10.0
Costo de Equipo	70.0	0.0
a) Local	25.0	
b) Importado	45.0	
Costo Renovación Equipo		20.0
Egresos Totales:	340.0	40.0
FINANCIAMIENTO:		
Capital Propio	260.0	82.0
Préstamo	80.0	0.0
Financiamiento Total:	340.0	82.0

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.2. Información Operativa considerando el nuevo producto

Rubro\Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	8,950	9,845	10,830	12,922	14,316	15,868	17,601	19,535
Ingresos Cocinas Normal	8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
Ingresos Cocinas Mixta				1,010	1,212	1,454	1,745	2,094
COMPRAS:	338	475	545	660	736	810	891	980
Materia Prima	290	395	420	530	600	660	726	799
Suministros	48	80	125	130	136	150	165	181
MANO DE OBRA:	76	195	188	154	167	169	179	163
Calificada	19	47	48	49	51	52	54	55
No calificada	57	148	140	105	116	117	125	108
OTROS GASTOS:	185	355	370	374	377	383	394	349
Capacitación	6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos	45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad	51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos	45	86	87	89	90	91	92	93
Gastos por Depreciación	26	50	50	50	50	50	50	0
Intereses	12	10	9	7	5	4	2	0
CAPITAL DE TRABAJO:								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	142	151	155	156	164	179	180
Cuentas por Pagar	93	135	136	138	141	145	151	152
Efectivo como capital de trabajo	45	110	115	120	122	124	135	136

INGRESOS	8,950	9,845	10,830	12,922	14,316	15,868	17,601	19,535
GASTOS	599	1,025	1,103	1,188	1,280	1,362	1,464	1,492
UTILIDAD BRUTA	8,351	8,820	9,727	11,734	13,036	14,507	16,137	18,044
15% PART DE TRAB	1,253	1,323	1,459	1,760	1,955	2,176	2,421	2,707
UTILIDAD ANTES DE IMP	7,098	7,497	8,268	9,974	11,080	12,331	13,717	15,337
IMPUESTO A LA RENTA	1,775	1,874	2,067	2,494	2,770	3,083	3,429	3,834

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:	-									
Ingresos Cocinas			8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos Cilindros			400	440	484	532	586	644	709	779
CuentasxCobrar			-110	-32	-9	-4	-1	-8	-15	-1
ENTRADA DE EFECTIVO	0	0	8840	9813	10820.5	11908.5	13102.7	14406.1	15840.5	17440
EGRESOS	-									
a) INVERSION	340	82								
b) OPERACIÓN			533	1,002	1,137	1,270	1,365	1,414	1,512	135
COMPRAS:			338	475	545	660	736	775	840	
Materia Prima			290	395	420	530	600	620	660	799
Suministros			48	80	125	130	136	155	180	181
MANO DE OBRA:			76	195	188	154	167	169	179	
Calificada			19	47	48	49	51	52	54	55

No calificada			57	148	140	105	116	117	125	108
OTROS GASTOS:			167	315	331	337	342	349	362	
Capacitación			6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos			45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad			51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos			45	86	87	89	90	91	92	93
Servicio de la deuda Anterior			20	20	20	20	20	20	20	0
Cuentas por Pagar			-93	-93	-42	-1	-2	-3	-4	-1
Efectivo como capital de trabajo			45	110	115	120	122	124	135	136
Participación de Trabajadores			1,253	1,323	1,459	1,760	1,955	2,176	2,421	2,707
Impuestos			1,775	1,874	2,067	2,494	2,770	3,083	3,429	3,834
EGRESOS EN EFECTIVO:	340	82	3,560	4,199	4,663	5,524	6,090	6,673	7,362	6,676
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	340	-82	5,280	5,614	6,158	6,385	7,012	7,733	8,479	10,763

VAN

40,113

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

- Analisis incremental del nuevo flujo de caja

FLUJO CON PROYECTO	-340	-82	5,280	5,614	6,158	6,385	7,012	7,733	8,479	10,763
FLUJO SIN PROYECTO	0	0	5,336	5,909	6,555	7,156	7,971	8,753	9,678	10,679
FLUJO INCRMENTAL	-340	-82	-56	-295	-397	-772	-959	-1,020	-1,199	85

