



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Monografía Previa la Obtención del Título de Ingeniero
Comercial”**

Autor:

Gabriela Yánez Izquierdo

Curso de Graduación

2006

Cuenca, Ecuador

DEDICATORIA:

Dedico la culminación de mi formación académica en esta Universidad, a mis padres quienes viven para verme reflejada en sus ojos llenos de orgullo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a La Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, por haberme acogido en sus aulas durante todo este tiempo y por formar parte esencial de mi vida en su mejor etapa, y de la cual tengo los mejores recuerdos.

A mis profesores y compañeros con habernos mantenido juntos en este fascinante camino.

**TODAS LAS IDEAS, CONTENIDOS E INVESTIGACIONES EXPRESADAS
EN ESTE TRABAJO SON DE ABSOLUTA RESPONSABILIDAD DEL
AUTOR.**

Gabriela Yáñez Izquierdo

RESUMEN

La presente tesina reúne los cuatro trabajos presentados en cada uno de los seminarios dictados para formar el Curso de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas en el año 2006.

El primer tema es una interesante aplicación al área de Recursos Humanos, la empresa materia de estudio fue Las Fragancias Cía. Ltda., se realizó un levantamiento de Mapa Funcional y Catálogo de Funciones, con el fin de organizar las actividades del departamento de ventas y así mejorar sus resultados.

El Marketing fue segundo seminario dictado, en el que se realizó un Plan de Marketing estratégico aplicado también a Las Fragancias Cía. Ltda., en el cual se analizaron las actividades actuales de la empresa y se propusieron cambios para mejorar su imagen y por ende las ventas.

El tercer modulo fue Emprendimiento, en el cual realizamos un Plan de Negocios para la posible introducción al mercado local de una Guía Telefónica de celulares.

El ultimo tema de estudio fue Finanzas en este realizamos una Reingeniería Financiera al departamento de Ventas de la empresa “APTIVA” con el fin de introducir un nuevo producto al mercado y mejorar el rendimiento de la compañía.

ABSTRACT

This work is a compilation of the four works presented in each one of the dictated seminars by the University, in the Graduation Course of the School of Business Administration in 2006.

The first subject is an interesting application about the Human Resource area in a company, the studied company was Las Fragancias Co. I have drawn a Functional Catalogue and also the respective Functional Map, in order to organize the activities in the sales department and thus to improve the results of the company.

The Marketing was second dictated seminary, in which I have designed a Strategic Marketing Plan also applied to Las Fragancias Co. In which the present activities of the company were analyzed and as result I have proposed changes in order to improve their image and therefore the sales.

The third subject was Entrepreneurship, in which we have made a Businesses Plan to analyze the possibility of introduction in the local market of a new product: Celular Phone Numbers Guide

The last subject was Finances in which we have made the Financial Reengineering of “APTIVA” company in order to introduce a new product in the market and improve the sales of the company.

ÍNDICE GENERAL

Presentación.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Responsabilidad.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice General.....	vii
Trabajo Modulo de Recursos Humanos	1
1. Introducción.....	2
2. Objetivos.....	3
2.1 Objetivo general de la propuesta.....	3
2.2 Objetivos específicos a alcanzar en la propuesta.....	3
3. Descripción del objeto de estudio.....	3
Organigrama	5
3.2 Ámbito del Negocio	6
3.3 Información Estratégica	6
4. Marco Teórico Referencial	6
4.1 Marco Científico.....	6
4.2 Marco Conceptual.....	7
5. Panorama Actual	9
5.1 Mapa Funcional Actual (Formato Gráfico).....	10
5.2 Mapa Funcional Actual	12
6. Propuesta de la aplicación del modelo	15
6.1 Mapa funcional “Nuevo ” (formato gráfico)	15
6.2 Mapa funcional “Nuevo ”	17
7. Conclusiones	18
8. Bibliografía.....	19
Trabajo Modulo de Marketing	20
Introducción	21

1.1.	Análisis de la empresa	22
1.2.	Análisis de las marcas que se comercializan	23
1.3.	Análisis del sector industrial	24
2.	Análisis de la empresa y su entorno	25
2.1.	Análisis interno y externo de la empresa	25
2.2.	Análisis situacional FODA	26
2.3.	Análisis Historial de Ventas	27
2.4.	Objetivos de Ventas	28
3.	Estrategias Propuestas.....	28
3.1	Segmentación	28
3.2	Target Group	29
3.3	Posicionamiento	30
4.	Tácticas del Marketing	31
4.1	Producto	31
4.2	Precio	33
4.3	Plaza	35
4.4	Promoción	37
5.	Conclusiones	42
6.	Recomendaciones	43
7.	Bibliografía	43
	Trabajo Modulo de Emprendimiento.....	44
	Sumario Ejecutivo	45
1.	La Compañía y la Industria	46
1.1	La Compañía	46
1.2	El sector Industrial	49
2.	Productos y Servicios.....	49
2.1	Descripción de los Productos y características.....	49
3.	Etapas Técnicas	54
3.1	Producción y Operaciones.....	54
4.	Etapas de Mercado	58
4.1	Análisis del Mercado.....	58

4.2	Marketing Táctico	68
5.	Management.....	72
5.1	Organización Estructural.....	73
6.	Etapas Financieras	77
6.1	Inversión Inicial.....	77
6.2	Análisis de Ventas Esperadas.....	78
6.3	Costos de Producción	79
6.4	Balance de Situación Inicial.....	80
6.5	Flujo de Caja.....	80

Anexos

	Cronograma de Actividades – Anexo 1	81
	Estadísticas del INEN – Anexo 2.....	82
	Modelo de Encuesta – Anexo 3.....	83
	Plan de Medios – Anexo 4.....	85
	Organigrama – Anexo 5.....	86
	Análisis de Ventas Proyectadas – Anexo 6.....	87
	Inversión Inicial – Anexo 7.....	89
	Balance Inicial – Anexo 8.....	90
	Flujo de Caja – Anexo 9.....	91
	Diseño logo “Aptiva” – Anexo 10.....	93
	Diseño logo “Guía” – Anexo 11.....	93
7.	Conclusiones.....	94
8.	Bibliografía.....	94

Trabajo Módulo de Finanzas..... 95

	Introducción.....	96
1.1	La Empresa.....	96
1.2	La Industria y su Entorno.....	97
1.3	Fuerzas competitivas sectoriales	98
1.4	Análisis perspectivas	108

1.5	Análisis FODA.....	108
1.6	Balanced Scorecard.....	110
1.7	Reingeniería de la Cadena de Valor.....	117
1.8	Reingeniería Financiera de la Empresa en estudio	117
2.	Resultados Comparativos de la aplicación de la Reingeniería Financiera.....	119
2.1	Análisis de Económico Financiero Actual	119
2.2	Análisis de Económico Financiero Futuro	119
2.3	Análisis beneficios financieros	120
3.	Conclusiones	120
4.	Referencias	121

Anexos

	Información Operativa Actual – Anexo 1.....	122
	Flujo de Caja Actual – Anexo 2.....	123
	Plan de Inversión – Anexo 3.....	124
	Información Operativa Nueva – Anexo 4.....	125
	Flujo de Caja Nuevo – Anexo 5.....	126
	Análisis Incremental – Anexo 6.....	127



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Levantamiento de Mapa y Catalogo Funcional en la Empresa Las
Fragancias Cía. Ltda., para el Departamento de Ventas”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

Autor:

Gabriela Yánez Izquierdo

Director:

Ing. Humberto Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

Modulo de Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

La presente monografía pretende mejorar procesos específicos dentro del departamento de Ventas de la compañía, en base a un análisis profundo de las actividades que se realizan a nivel general en la empresa hasta llegar a una actividad específica que realiza una sola persona, actualmente existen trabas en los procesos lo que obstaculiza un mejor desempeño y cumplimiento de objetivos.

Plasmar la realidad de una empresa en detalle orientado hacia las actividades del personal se denomina “Mapa Funcional” y permite responder “Qué” actividades se llevan a cabo, Cómo se las hace, A través de Qué estrategias, hasta llegar al Quién las realiza. Una vez realizado este estudio se pueden detectar los posibles “cuellos de botella” que impiden un mejor desenvolvimiento y la aplicación de las posibles soluciones para mejorar estos procesos.

La idea de implementar estos nuevos procesos u operaciones es que la unidad en estudio sea más eficiente, lo que a su vez beneficiaría a toda la organización.

La presente monografía del seminario de Gestión por Competencias, es parte de una tesina previa la obtención del título en Ingeniería Comercial de La Universidad del Azuay. El tema es el adecuado y moderno tratamiento de lo que hasta hace poco tiempo se lo conocía como el “Recurso Humano” de la empresa, pero que actualmente se lo conoce como “Talento Humano Organizacional”; ya que lo más importante para la empresa es el individuo como persona y el aporte que pueda brindar este como un ser único con sus características y talentos que pueden complementar y aportar a los objetivos que persigue la organización.

Dado que dentro de Las Fragancias actualmente no existe un Mapa Funcional o un catalogo de funciones dentro de ninguna área, es factible la aplicación directa de este trabajo para saber con precisión las necesidades y cambios que requiere este departamento de Ventas, siendo el motivo para desarrollar el estudio en dicha área.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA:

La tendencia actual de La Gestión del Talento Humano exige que el personal reciba una formación multidisciplinaria, lo que promueve una reacción favorable y actitud positiva para alcanzar los objetivos empresariales y personales, con la gran diferencia que se fundamenta en conocimientos técnicos y da una prioridad especial a las habilidades y aptitudes de cada individuo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS A ALCANZAR EN LA PROPUESTA:

- 2.2.1 Implementar un nuevo modelo en el cual se detalle el Catalogo de Funciones y El Mapa Funcional para aplicarlos al departamento de Ventas, previo a un diagnostico de procesos y funciones actuales.
- 2.2.2 Realizar un detalle de las funciones que se desarrollan actualmente dentro del Departamento de Ventas, una vez que se tenga claro el modelo de Gestión de talento Humano, se podrá definir con precisión las actividades que deberá cumplir cada individuo para mejorar los procesos.

3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Antecedentes

La empresa objeto de estudio es Las Fragancias Cía. Ltda., una empresa dedicada a la importación y distribución de productos cosméticos, accesorios, perfumes y demás productos de tocador desde hace 25 años.

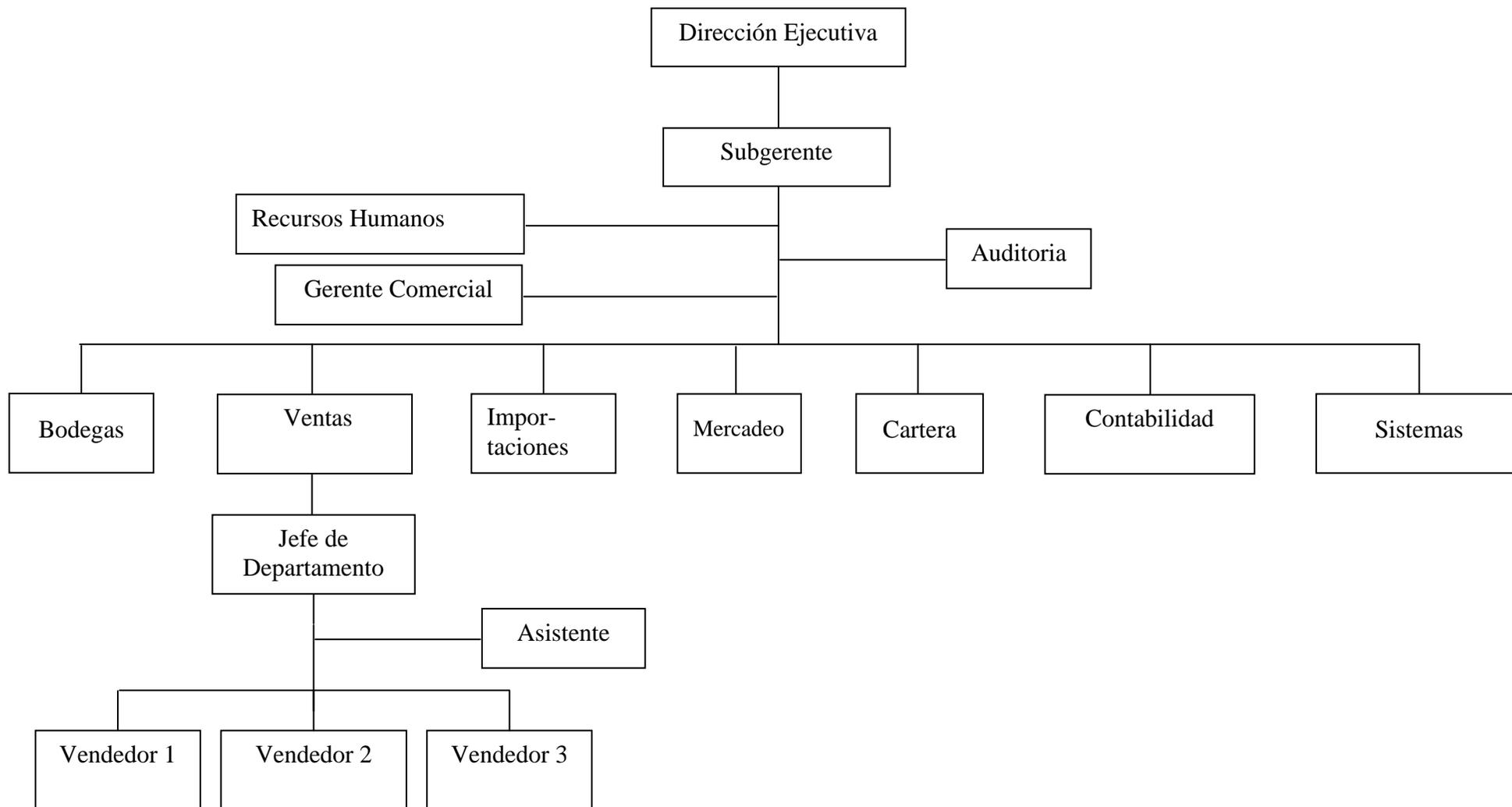
Su Presidente Ejecutivo es el Sr. Antonio Álvarez Moreno, las oficinas principales y las bodegas o centros de distribución de la compañía se encuentran en la ciudad de Cuenca, con oficinas de comercialización y ventas en Quito y Guayaquil.

Las Fragancias, cuenta con 45 locales a nivel nacional, ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Loja y Manta, a nivel nacional hay más de 500 empleados.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, es importante notar que la jerarquía de la organización tiene pocos niveles, es decir que las decisiones más importantes en todos los departamentos, dependen de las cabezas de la compañía, esto se debe a que es una empresa familiar, conducida y controlada por los miembros de la familia Álvarez Eljuri.

El organigrama esta conformado de la siguiente forma:

ORGANIGRAMA LAS FRAGANCIAS



3.2 Ámbito del Negocio

LAS FRAGANCIAS, tiene a su cargo la importación y distribución exclusiva para el Ecuador de prestigiosas marcas de cosméticos y perfumes a nivel mundial, así como líneas de productos de higiene personal.

3.3 Información Estratégica:

- **Misión:**

Servir a cientos de clientes cada día, tanto al por mayor como al consumidor final, ofreciéndoles productos de belleza y accesorios de alta calidad, que satisfagan sus exigencias y necesidades.

- **Visión:**

La visión de Las Fragancias para el futuro es atender a cada parte del cuerpo y rostro en higiene y belleza a niños, jóvenes y adultos, del Ecuador.

- **Valores Empresariales:**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Competitividad
- Compromiso
- Lealtad
- Ética empresarial

4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

4.1 Marco Científico

Para la realización del presente trabajo, nos hemos basado en las últimas teorías que incluyen la elaboración de Mapa Funcional o levantamiento de funciones, presentado

en las clases del curso de graduación, previo la obtención del Título en Ingeniería Comercial, por el Ing. Juan Aranda Vergara quien en sus apuntes de Gestión de Recursos Humanos, manifiesta lo siguiente:

“El Análisis Funcional es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa. Partiendo de la misión y propósitos globales de la compañía y de la identificación de las funciones genéricas se procederá, con el concurso de las jefaturas y trabajadores expertos, a identificar funciones cada vez más desagregadas con el objetivo de llegar finalmente a identificar funciones individuales es decir que puedan ser llevadas a cabo por una persona. La representación gráfica de toda esta desagregación es lo que se denomina mapa funcional. Terminado este levantamiento, es sometido a la validación por parte de la gerencia, después de lo cual y hechas todas las modificaciones sugeridas se validará El Mapa Funcional”

Los principios de la teoría antes expuesta servirán de base, para la aplicación de La Gestión de Talento Humano para el departamento de Ventas de Las Fragancias.

4.2 Marco Conceptual

A continuación detallamos algunos conceptos claves relacionados con el tema:

- Talento Humano:

El talento humano es un conjunto de factores propios de una persona, como destrezas, capacidades, experiencias conocimientos y que orientados a través de los canales adecuados permiten potencializar el rendimiento del individuo en la compañía y la consecución de objetivos predeterminados.

Es importante mencionar no podemos calificar definitivamente a un individuo como talentoso o no, depende de la naturaleza del negocio, de la cultura organizacional de la compañía, del ambiente, de la tecnología, etc. lo que demuestra que un empleado puede ser idóneo para realizar cierta actividad, pero en otra no daría buenos resultados.

- Competencia:

Una competencia en la materia de recursos humanos es una cualidad, aptitud que permite que un individuo ejerza una función y se lo califique como idóneo para realizar una actividad. Cuando hablamos de competencia hablamos de buen desempeño.

- Gestionar:

Efectuar acciones para el logro de objetivos.

- Gestión por Competencias

Según conceptos vertidos por Fundación Chile Gestión por Competencias es “La capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”

- Unidad de competencia Laboral UCL:

Luego del análisis de las funciones la compañía y de contestar el “Que” se realiza en la empresa llegamos a un punto en el que cierta función la ejecuta una sola persona, a esto se denomina como Unidad de competencia Laboral.

- Mapa Funcional

Gráficamente es un árbol inclinado horizontalmente en el cual se detallan las funciones generales que se realizan dentro de la empresa, hasta llegar a funciones específicas o individuales.

- Análisis Ocupacional

Es un proceso a través del cual se aplican técnicas como la observación, entrevistas, y estudios de actividades inherentes a un puesto de trabajo específico para determinar

los requerimientos técnicos y de medio ambiente para que un empleado pueda desempeñar su trabajo de manera eficiente.

DESARROLLO

Para iniciar con el análisis de las funciones que se realizan en el departamento de ventas de Las Fragancias, primero vamos a proceder a revisar cuáles son las actividades que actualmente se desempeñan en dicho departamento. Es importante recalcar que estos procesos han permanecido exactamente iguales durante ya varios años, sin que se presenten problemas o quejas, sin embargo no se ha documentado ningún proceso ni se ha buscado un plan de mejoras. Adicionalmente en ningún momento se ha hecho un seguimiento de procesos para saber si alguno de ellos está obsoleto y qué se podría mejorar para obtener un mejor servicio tanto para el cliente interno como externo.

Desde el punto de vista de la importancia de La Gestión del Talento Humano, la presente tesina presentará propuestas de cambio, que mejoren el departamento así como el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de este.

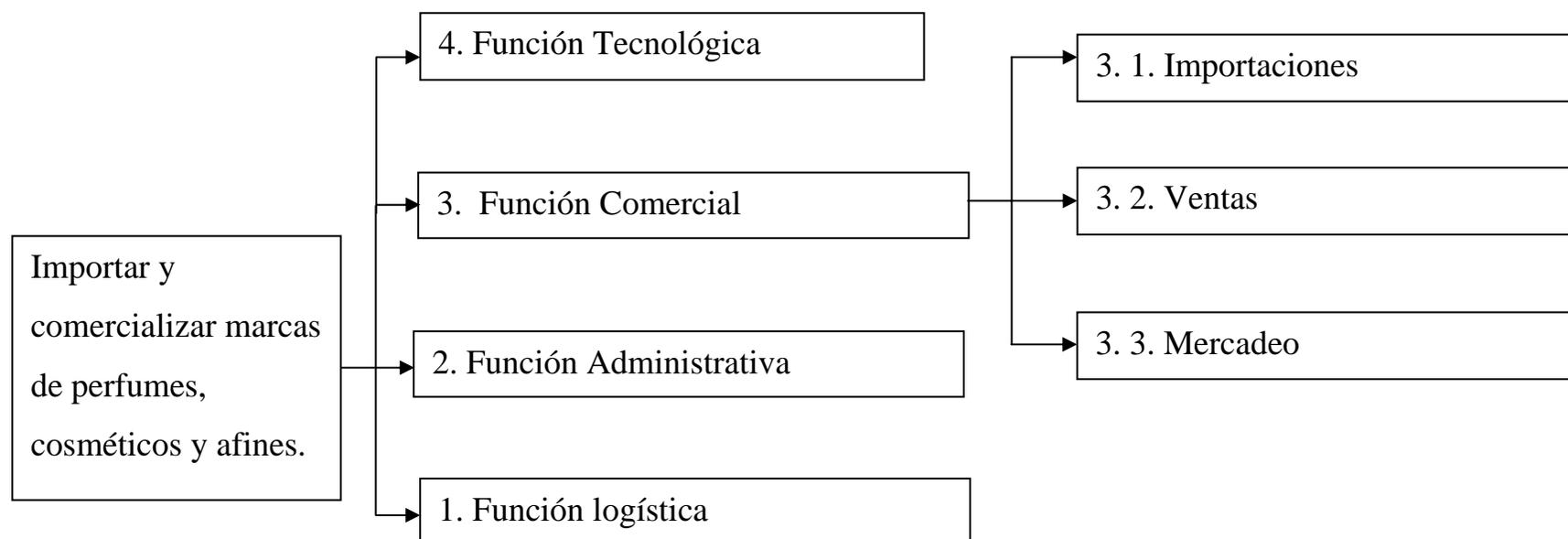
5. Panorama Actual

5.1 Mapa Funcional Actual (formato gráfico):

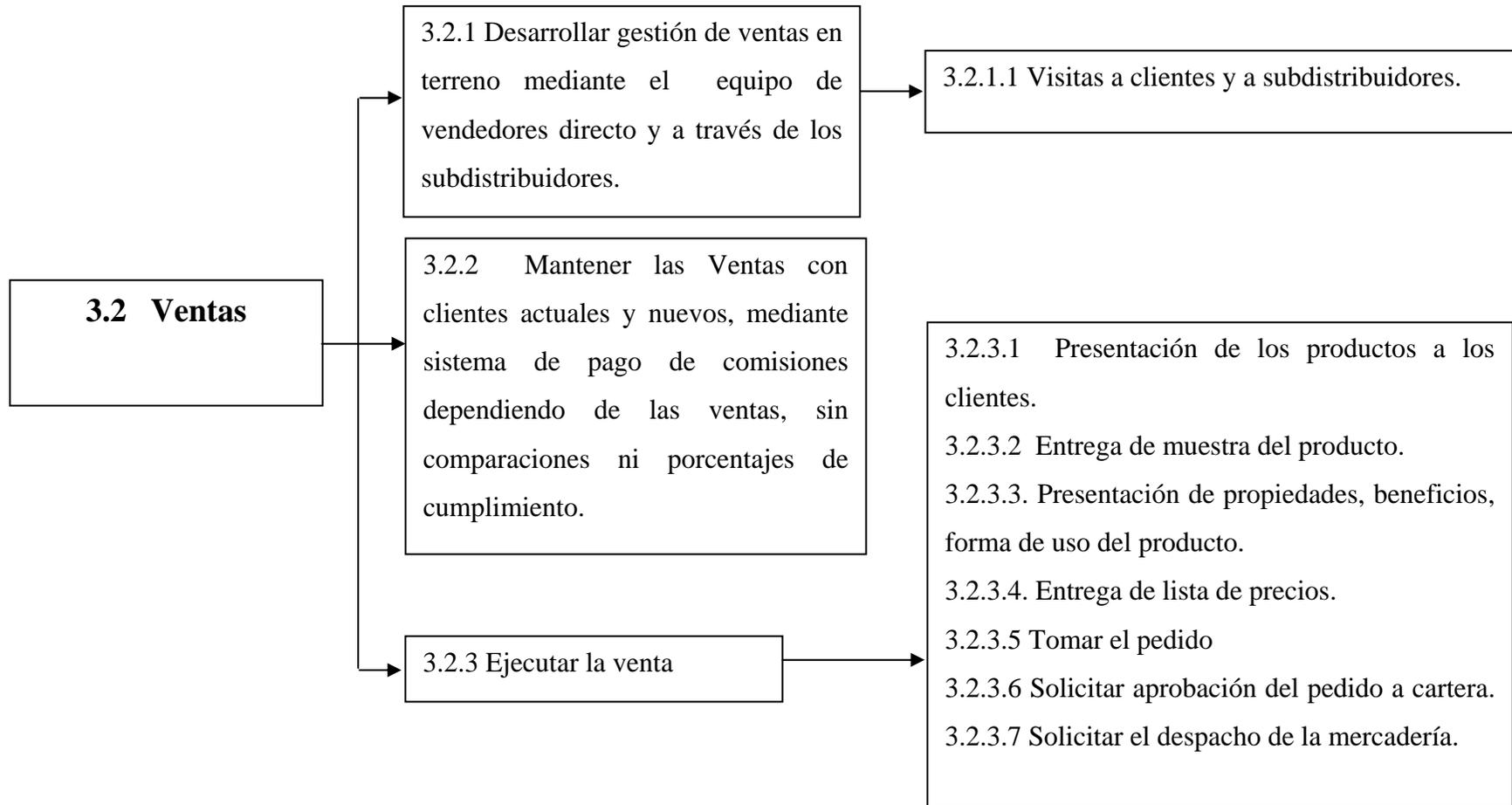
A continuación se procede a detallar brevemente las actividades que actualmente se realizan en la empresa, a manera de árbol de funciones, en especial centraremos nuestro análisis y estudio al departamento de ventas, empiezo con el propósito general, luego se detallan las funciones claves, hasta llegar a determinar las unidades de competencia laboral UCL.

MAPA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA LAS FRAGANCIAS, ENFOCADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Propósito Principal	Funciones Claves	Departamentos
---------------------	------------------	---------------



Función Principal	Funciones Básicas	Funciones Individuales UCL
-------------------	-------------------	----------------------------



Una vez descrito el árbol o mapa funcional de forma gráfica, pasamos a documentarlo, de la siguiente manera:

5.2 Mapa Funcional Actual:

PROPÓSITO PRINCIPAL DE LA EMPRESA: LAS FRAGANCIAS, tiene a su cargo la importación y distribución exclusiva para el Ecuador de prestigiosas marcas de cosméticos y perfumes a nivel mundial, así como líneas de productos de higiene personal.

A continuación identificamos las funciones claves de la compañía, con sus respectivos departamentos y son:

1. **Función Logística:** Comprende las dos Bodegas que maneja la empresa.
2. **Función Administrativa:** La cual abarca los departamentos de Contabilidad, Auditoría, Recursos Humanos y Cartera.
3. **Función Comercial:** Que comprende los departamentos de Importaciones, Ventas y Mercadeo.
4. **Función Tecnológica:** Comprende el departamento de Sistemas.

1. Función Logística

1.1 Bodegas

- 1.1.1 Recibir la mercadería que llega del exterior.
- 1.1.2 Controlar todo el inventario de total de mercadería en bodegas.
- 1.1.3 Despachar la mercadería dependiendo de las facturas que llegan.

2. Función Administrativa

2.1 Contabilidad y Finanzas.

- 2.1.1 Elaboración y presentación de Estados Financieros.
- 2.1.2 Control de activos fijos.
- 2.1.3 Elaboración de documentos como Notas de debito, de crédito, Comprobantes de egreso, etc.

- 2.1.4 Realizar pagos a proveedores.
- 2.1.5 Control de recursos económicos o financieros de la empresa.
- 2.1.6 Declaración y pago de Impuestos

2.2 Auditoria.

- 2.1.1 Realizar verificaciones del inventario físico en bodega.
- 2.1.2 Realizar verificaciones de los activos fijos.
- 2.1.3 Control de los procesos dentro de la compañía, para verificar el cumplimiento

2.3 Recursos Humanos.

- 2.3.1 Reclutamiento de personal.
- 2.3.2 Selección de personal.
- 2.3.3 Evaluación y capacitación de los empleados.
- 2.3.4 Pago de roles a los empleados.

2.4 Cartera

- 2.4.1 Gestionar pagos con clientes a través de vía telefónica, visitas, o enviando comunicaciones escritas.
- 2.2.1 Aprobación de créditos en base al historial del cliente.

3. Función Comercial:

3.1 Importaciones

- 3.1.1 Negociar con los proveedores del exterior para mantener buenas relaciones comerciales.
- 3.1.2 Realizar todos los trámites de importación.
- 3.1.3 Realizar el costeo de la importación, para colocar precios de venta al público a los productos.

3.2 Ventas.

- 3.2.1. Desarrollar gestión de ventas en terreno mediante el equipo de vendedores directo y a través de los subdistribuidores.
 - 3.2.1.1 Visitas a clientes y a subdistribuidores.

- 3.2.2 Mantener las Ventas con clientes actuales y nuevos, mediante sistema de pago de comisiones dependiendo de las ventas, sin comparaciones ni porcentajes de cumplimiento.
- 3.2.3 Ejecutar la venta
 - 3.2.3.1 Presentación de los productos a los clientes.
 - 3.2.3.2 Entrega de muestra del producto.
 - 3.2.3.3. Presentación de propiedades, beneficios, forma de uso del producto.
 - 3.2.3.4. Entrega de lista de precios.
 - 3.2.3.5 Tomar el pedido
 - 3.2.3.6 Solicitar aprobación del pedido a cartera.
 - 3.2.3.7 Solicitar el despacho de la mercadería.

3.3 Mercadeo y Publicidad.

- 3.3.1 Desarrollar estrategias de mercadeo a través de estudios de gustos y preferencias y análisis de la competencia
- 3.3.2 Promoción de las marcas que se comercializan, a través de la Radio, televisión, revistas, prensa, vallas publicitarias, etc.
- 3.3.3. Auspicio de eventos.
- 3.3.4. Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.

4. Función Tecnológica:

4.1. Sistemas

- 4.1.1 Desarrollar el software que facilite los procesos de todas las áreas de la empresa.
- 4.1.2 Mantenimiento de los equipos electrónicos y de computación.
- 4.1.3 Dar soporte técnico a todos los departamentos en asuntos de computación.
- 4.1.4 Realizar todo tipo de instalaciones y conexiones en oficinas y locales que lo requieran,

Hemos detallado las principales funciones y actividades que actualmente se realizan en la empresa Las Fragancias. Como conclusión se deduce que cada área sabe lo que tiene que hacer, y así lo ha venido haciendo sin mayor problema desde hace varios años, dado el crecimiento de la compañía y los múltiples cambios en todo sentido es importante realizar mejoras que nos permitan competir en un entorno empresarial real que cambia cada día.

Se ha encontrado que la falla principal es que el departamento de ventas actúa de una forma demasiado pasiva, se limita a realizar visitas, presentar los productos y tomar el pedido, incluso en caso de alguna traba, lo único que hace es pasar a atender a otro cliente, esto se ha dado por que ya con 25 años en el mercado Las Fragancias Cia. Ltda. Ya tiene una importante cartera de clientes, pero ser competentes no es conformarse con eso, sino siempre tratar de alcanzar metas cada vez más ambiciosas e importantes.

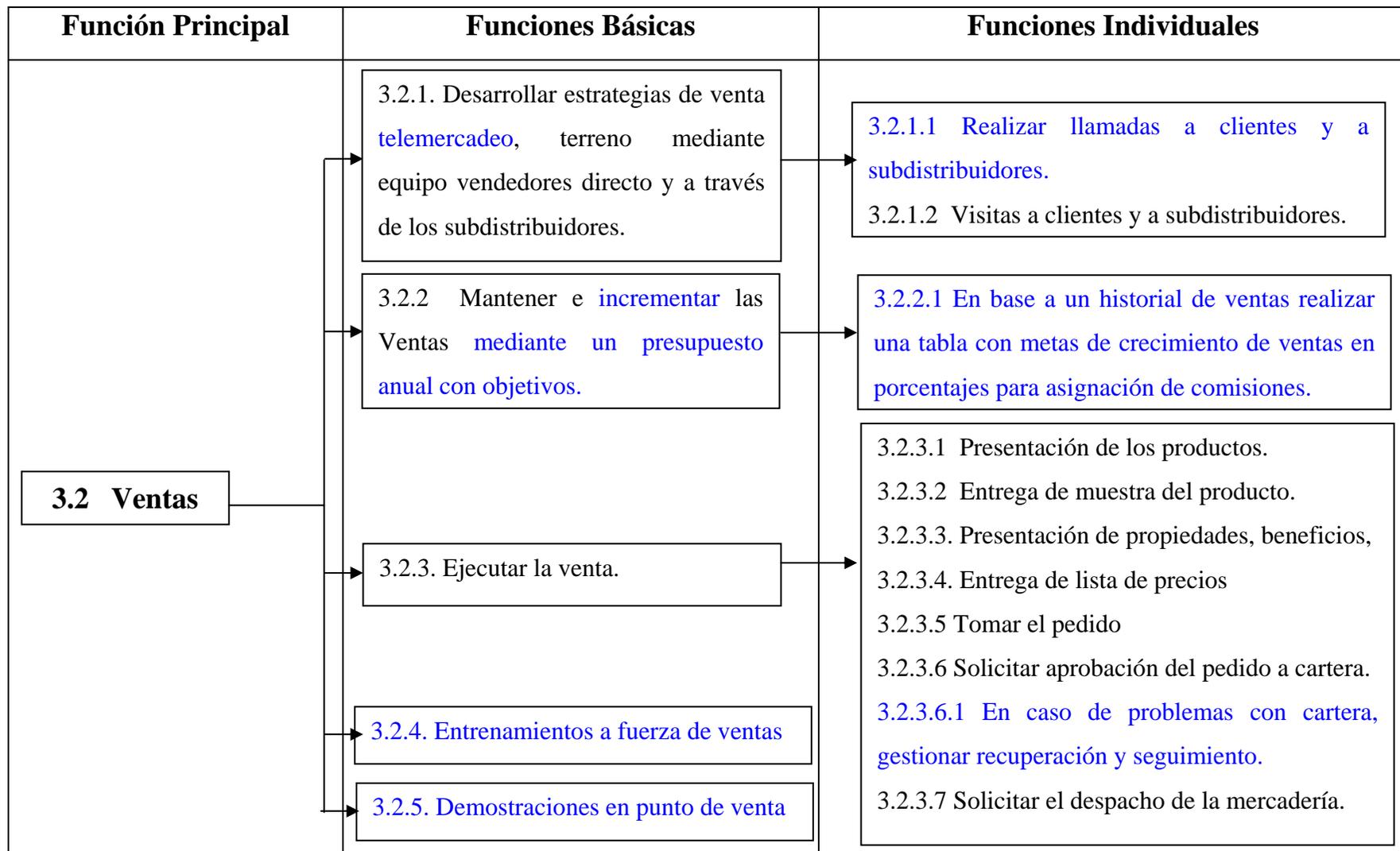
6. Propuesta de aplicación de un modelo de Gestión por competencias.

En esta propuesta se incluyen actividades como entrenamientos o demostraciones, que en la actualidad se vienen realizando dentro de las actividades del departamento de mercadeo, sin embargo creo importante que este tipo de actividades también sean producto del esfuerzo y participación del personal de ventas.

Departamento de ventas de la empresa Las Fragancias

6.1 Mapa Funcional “Nuevo” (formato gráfico)

El siguiente gráfico corresponde al árbol o mapa funcional propuesto:



6.2 Mapa Funcional “Nuevo”

A continuación se presenta la nueva propuesta, que incluye varias actividades, las cuales permitirán incrementar clientes, y por ende índices de ventas, así como conservar de mejor manera a aquellos clientes con los que ya trabajamos.

He resaltado en color azul los puntos que se cambiarán o implantarán.

3.2 Ventas.

3.2.1. Desarrollar estrategias de **telemercadeo** y gestión de ventas en terreno mediante un equipo de vendedores directo y a través de los subdistribuidores.

3.2.1.1 Realizar llamadas a clientes y a subdistribuidores para averiguar sobre el servicio y ofrecer productos.

3.2.1.2 Visitas a clientes y a subdistribuidores.

3.2.2 Mantener e **incrementar** las Ventas con clientes actuales y nuevos, **mediante un presupuesto anual con objetivos en cuanto a porcentajes de colocación.**

3.2.2.1 En base a un historial de ventas realizar una tabla con metas de crecimiento de ventas en porcentajes para asignación de comisiones.

3.2.3 Ejecutar la venta

3.2.3.1 Presentación de los productos a los clientes.

3.2.3.2 Entrega de muestra del producto.

3.2.3.3. Presentación de propiedades, beneficios, forma de uso del producto.

3.2.3.4. Entrega de lista de precios

3.2.3.5 Tomar el pedido

3.2.3.6 Solicitar aprobación del pedido a cartera.

3.2.3.6.1 En caso de problemas con cartera, hacer el seguimiento al cliente para recuperar los valores adeudados y continuar con negociaciones.

3.2.3.7 Solicitar el despacho de la mercadería.

3.2.4. Entrenamientos a consultoras y personal de ventas sobre el uso de los productos.

3.2.5. Demostraciones en los principales puntos de ventas.

7. CONCLUSIONES

- Una vez concluido el estudio al departamento de ventas, podemos ver que no se ha prestado atención a innovar en técnicas de venta que permitan mantener e incrementar las ventas en porcentajes más altos.
- Al ver los resultados podemos ver que el personal de ventas debe estar lo suficientemente capacitado como para cumplir con las exigencias actuales, propias de la naturaleza del negocio
- Podemos notar que la carga de trabajo par a el personal del departamento de ventas el bastante alto, por lo que es necesaria una aplicación de nuevas políticas de pago de comisiones para motivar el personal.
- La aplicación de la presente propuesta es importante para la compañía, puesto que incrementa la importancia del personal de ventas y lo convierte en piezas clave del éxito y de la eficiencia de la empresa, lo cual contribuye a la obtención de logros personales.
- Es importante mencionar la necesidad de una evaluación a todo el personal, por parte del departamento de Recursos Humanos no solo al personal de ventas, de la que se obtenga la información necesaria para hacer más eficientes las actividades de todos.
- Dado que siempre, se están incorporando nuevos productos al portafolio que ofrece Las Fragancias, se deben dictar capacitaciones constantemente, para actualización de conocimientos, tanto al personal actual, como al nuevo que se incorpore.

Para hacer realidad esta propuesta de mejora se necesita únicamente la colaboración de elemento humano preparado y dispuesto, que logre ejecutarla y convertirla en una positiva realidad.

8. BIBLIOGRAFÍA

FOLLETOS:

PROGRAMA DE GRADUACIÓN PARA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
Modulo de Recursos Humanos, Seminario de Gestión por Competencias.

Ing. Juan Aranda Vergara.

INTERNET

CINTERFOR, Competencias Laborales

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/>

FORMACIÓN TÉCNICA, Mapa Funcional y Construcción de UCLS.

<http://www.formaciontecnica.cl/website.asp>



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“Construcción de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa
Las Fragancias Cía. Ltda.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

Autor:

Gabriela Yánez Izquierdo

Director:

Ing. José Robalino

Cuenca, Ecuador

2006

Modulo de Marketing

Introducción

El tema materia del presente trabajo es: **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CUENCANA, LAS FRAGANCIAS CÍA. LTDA.**

El tema que será investigado es el marketing, puro y directo, considerando el mismo como parte vital de esta compañía, la correcta aplicación de un plan de marketing le permitirá a Las Fragancias Cía. Ltda. mantenerse en el mercado ecuatoriano y alcanzar niveles óptimos para su desarrollo y crecimiento, para no solo satisfacer, sino deleitar a sus clientes.

La empresa objeto de estudio es Las Fragancias Cía. Ltda., una empresa dedicada a la importación y distribución de productos cosméticos, accesorios, perfumes y demás productos de tocador desde hace 25 años.

Los productos de elite en perfumería y cosméticos, con precios Premium eran el rubro más importante de Las Fragancias, actualmente las ventas al por mayor de los productos de consumo masivo son el rubro más importante de la compañía.

Estamos consientes que El Marketing es aprovechar las oportunidades del mercado, y deseamos hacerlo a través de la aplicación de estrategias en todas las áreas de la compañía, pero en especial al área de comercialización de productos de consumo masivo puesto que el rápido crecimiento de este sector no tiene una guía ni un canal ordenado de expansión.

El desarrollo de este trabajo pertenece al campo de la administración de empresas y en especial al estudio del marketing estratégico integral.

Las dificultades que tiene la compañía en el área comercial se debe principalmente a la falta de un Plan de Marketing Estratégico actualizado, que de rumbo a las actividades que se desarrollan actualmente, por lo tanto la aplicación de un modelo orientado a la obtención de resultados beneficiara a toda la compañía.

Nuestro objetivo principal es la implementación a corto plazo de un Plan Estratégico de Marketing que permita el desarrollo y crecimiento de las marcas exclusivas a cargo de esta compañía.

Los objetivos específicos son:

- ✚ Realizar un estudio metodológico de la realidad que afronta la empresa actualmente.
- ✚ Capacitar adecuada y oportunamente al personal involucrado con el área de marketing.
- ✚ Posteriormente, realizar un análisis y evaluación de resultados.

1. La empresa

1.1. Análisis de la empresa:

Muchos años de experiencia en el mundo de la perfumería, cosméticos y accesorios hace a Las Fragancias Cía. Ltda. una compañía reconocida en el Ecuador como la más grande Importadora y Distribuidora exclusiva de perfumería, cosméticos, y productos de cuidado personal en Ecuador, representando a cerca de 300 compañías en los 4 continentes.

Las Fragancias Cía. Ltda. está dividida en tres importantes grupos:

- Las Fragancias Perfumería, Cosméticos y Accesorios, conformada por 46 locales que se expanden en las 7 ciudades más importantes del Ecuador, tanto en la costa como la sierra.
- Secretos para el Baño, esta división cuenta con 7 locales en las 3 ciudades más importantes del Ecuador.
- Burbujas y Burbujas Xpress, con 21 locales en las 7 ciudades más importantes del Ecuador.

Las oficinas principales y las bodegas o centros de distribución de la compañía se encuentran en la ciudad de Cuenca, con oficinas de comercialización y ventas en Quito y Guayaquil.

1.2 Análisis de las marcas que se comercializan

El portafolio de productos es el más grande e importante en la industria, incluyendo aproximadamente 60.000 SKU's. los principales clientes de Las Fragancias Cía. Ltda. son importantes supermercados, farmacias, tiendas departamentales y pequeños puntos de venta, que permiten un aproximado de 2.500 tiendas en todo el territorio nacional.

La oportunidad de ofrecer al cliente una amplia gama de marcas y productos favorece a las ventas de los mismos, pero también implica un arduo trabajo e inversiones altas para mantener las marcas activas en el mercado.

Un problema que tiene la compañía es la necesidad de comunicar a los ecuatorianos todas las marcas y productos que ofrece.

1.3 Análisis del sector industrial

Este análisis debe realizarse por divisiones, por ejemplo para el área de la perfumería, y cosméticos de la más alta calidad, Las Fragancias Cía. Ltda., es líder en comercialización y ventas a nivel nacional, el segundo importador más importante de estos productos son los Almacenes Juan Eljuri pero todos estos productos también son vendidos en locales Fragancias.

Dentro de lo que es la división consumo la competencia es muy dura, las ventas al por mayor de productos masivos son un rubro muy importante, y en nuestro país están presentes grandes empresas como UNILEVER, CALBAC, SUPERMERCADOS LA FAVORITA, entre otras, que tienen cubierta gran parte del mercado.

Las ventas de esta división se multiplican, pero la falta de un Plan estratégico que guíe este acelerado crecimiento, es la principal preocupación del departamento comercial de Las Fragancias Cía. Ltda.

Se sugiere buscar constantemente aquellos nichos que pueden ser explotados todavía.

Para la división denominada como Secretos que se dedica al comercio de velas, inciensos, sales, aceites y demás productos para el baño es difícil un crecimiento dado el limitado segmento que maneja, sin embargo cuenta con un muy interesante grupo de clientes, a los que se debe mantener con el mejor servicio posible.

La entidad de apoyo al sector es: PROCOSMETICOS, que es una Asociación sin fines de lucro, que nace de una iniciativa del sector privado, en respuesta a los múltiples inconvenientes que enfrenta el sector de cosméticos, perfumes y productos de cuidado corporal.

Emerge la necesidad de crear un gremio representativo, que exponga las dificultades y sirva de puente entre el sector privado y las autoridades de gobierno. Que promueva

discusiones en torno a la legislación vigente y origine modificaciones favorables para el sector.

2. Análisis de la empresa y su entorno

2.1. Análisis interno y externo de la empresa:

El análisis de la empresa se ha realizado en base a las siguientes tablas y se obtienen los resultados detallados a continuación:

La ponderación se ha colocado de acuerdo a la importancia de los factores, y la clasificación califica de 1 a 4 a los factores seleccionados, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto.

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Talento organizacional.	0.30	3	0.90
Recursos Económicos.	0.25	3	0.75
Recursos logísticos.	0.20	2	0.40
Tecnología.	0.15	1	0.15
Políticas de la compañía.	0.10	2	0.20
Totales	1.00		2.40

De acuerdo al resultado obtenido podemos señalar que la empresa se esfuerza y realiza su trabajo de manera aceptable, sin embargo es importante saber que la empresa cuenta personal capacitado que se esfuerza por realizar sus actividades diarias de manera eficiente.

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Alianzas corporativas.	0.30	3	0.90
Marcas (Rec. Intangibles)	0.20	2	0.40
Relaciones con Proveedores	0.30	3	0.90
Situación Económica País	0.10	1	0.10
Tratado de Libre Comercio.	0.10	2	0.20
Totales	1.00		2.50

El Resultado Ponderado de esta tabla nos da un 2.5 lo que revela que las condiciones externas son aceptables, pero es importante recalcar que se debe a las alianzas corporativas, el hecho de que Las Fragancias Cía. Ltda. se relacione muy bien con un importante grupo económico como es el grupo Eljuri, facilita esta interacción externa.

Las relaciones con los proveedores del exterior son las mejores, pero para mantener las mismas es indispensable un flujo de caja positivo, la liquidez de la empresa permite no retrasar los pagos al exterior y mantener la distribución de las diferentes marcas.

2.2. Análisis situacional FODA

Fortalezas

- El conocimiento del mercado, puesto que Las Fragancias esta 25 años en el negocio.
- Exclusividad, todas las marcas importadas y distribuidas por Las Fragancias tienen firmados acuerdos de distribución exclusiva para el Ecuador.
- La alianza con los Almacenes Juan Eljuri, permite que se amplíe el portafolio de productos existente en los locales de venta de Las Fragancias.
- Todas las marcas en especial las de perfumería son reconocidas a nivel mundial como las mejores y de mayor aceptación.

- Las Fragancias cuenta con su propia revista: BG Belleza y Glamour para publicidad de sus marcas.

Oportunidades

- El sector de la venta de cosméticos en Ecuador, al igual que en el resto del mundo, se encuentra en una situación de crecimiento sostenido.
- La tendencia de los consumidores va hacia una intensa preocupación por el cuidado corporal y a la apariencia externa.
- Dado que Las Fragancias es un importador directo el TLC proporcionaría nuevas oportunidades de mercado.

Debilidades

- La fuerza de ventas al por mayor, no esta lo suficientemente capacitada para llegar al cliente con conocimientos sobre el cuidado de la piel, capilar o personal.
- La administración no cuenta con un Plan estratégico de marketing que le permita aprovechar de mejor manera las oportunidades del mercado.
- Los altos costos de importación.

Amenazas

- La competencia, en especial aquellos que realizan ventas mediante catálogos.
- El contrabando, el ingreso de grandes cantidades de perfumes, productos cosméticos y de cuidado personal que se venden de manera informal.
- La disminución del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

2.3. Análisis Historial de Ventas

Las ventas han sido muy alentadoras, el crecimiento es estable y se pretende llegar más lejos, las ganancias aumentaron en un 25% en el año 2005 en relación al año 2004.

2.4. Objetivos de Ventas

El objetivo es lograr que las ventas anuales totales de la compañía para el año 2006 se incrementen en un 35% con respecto al año anterior (el valor es de USD 30'000.000,00 aproximadamente)

3. Estrategias Propuestas

3.1 Segmentación

3.1.1 Identificación del Cliente

Nos interesa identificar a los clientes dentro de algún segmento del mercado, Las Fragancias es una empresa nacional que ofrece sus productos para los ecuatorianos, de cualquier religión, sin limitaciones de edad, sin distinción de sexo, de las zonas urbanas, con hábitos de higiene y de cuidado personal.

Tomando como referencia la pregunta: ¿Quién realiza la compra? La segmentación del mercado es la siguiente:

Del total de La Población ecuatoriana Económicamente Activa que son 6'486.112 personas, Tomamos a La Población ecuatoriana Económicamente Activa Urbana que son: 4'225.446 personas, a su vez de este segmento consideramos, nuestro target a:

La Población ecuatoriana económicamente activa Urbana y Plenamente Ocupada, que en total son: **1'656.375** personas. De esta manera segmentamos a aquellas personas a las que deseamos llegar con el objetivo de vender los productos.

De igual manera otro segmento atendido por la compañía son: Supermercados, Cadenas de Farmacias, Almacenes y otros, que además se diferencian por la exigencia en la atención, puesto que a pesar de que Las Fragancias mantiene excelentes relaciones con

todos sus clientes, también mantiene convenios de entrega que obligan a despachar las mercaderías a tiempo, incurriendo muchas veces en pagos de horas extras o gastos de transporte adicionales.

Una vez que hemos segmentado el mercado obtenemos varios mercados homogéneos en lugar de un gran mercado heterogéneo.

3.1.2 Categorización

Las Fragancias Cía. Ltda. reconoce dos categorías de clientes:

- El consumidor final: Es aquel que es atendido directamente en cualquiera de los locales Fragancias, Burbujas o Secretos, el servicio y atención personalizada que tiene este cliente es el valor agregado que ofrece la compañía, estos clientes nos dan la opción de presentarles productos sustitutos sin afectar la compra.

- Clientes al por mayor: Por ejemplo **SUPERMAXI, FYBECA, CASA TOSI, ALMACENES DE PRATI, AROMAS Y RECUERDOS**, y otros que realizan compras semanales de todo tipo de productos en grandes cantidades, el manejo de inventarios es esencial en este aspecto, puesto que no es fácil que acepten productos sustitutos.

3.2 Target Group

3.2.1 Determinación del Mercado Total

Dada la naturaleza de los productos que comercializa Las Fragancias Cía. Ltda. hemos determinado que el Mercado TOTAL es:

La Población ecuatoriana económicamente activa Urbana y Plenamente Ocupada, que en total son: **1'656.375** personas.

Ya que en cualquier momento todos los ecuatorianos plenamente ocupados están dispuestos y en condiciones de adquirir productos de consumo masivo como champú, jabón, productos capilares, cremas, o también productos aspiracionales como perfumes o cosméticos, ya sea para regalo o para uso personal, en este caso nuestro mercado meta coincide con el segmento de la población ecuatoriana a la que Las Fragancias Cía. Ltda. desea atender.

3.2.2 Determinación del Mercado Objetivo

El mercado objetivo al que Las Fragancias Cía. Ltda. está en capacidad de atender es un 30% del Mercado Total, es decir el Mercado Objetivo del presente Plan de Marketing son **496.912** personas.

3.3 Posicionamiento

3.3.1 Determinación de estrategias Corporativas

Con la creación de sus tres divisiones Las Fragancias Cía. Ltda. Ha empleado dos estrategias de posicionamiento:

La primera estrategia es de Posicionamiento por Precio ya que en los tres tipos de locales encontramos los mismos productos pero con diferentes precios y la segunda estrategia es de Posicionamiento por Imagen, puesto que todos los locales pertenecen a la misma compañía y sin embargo mantienen nombres diferentes:

- Locales Fragancias.
- Locales Burbujas y Burbujas Xpress.
- Locales Secretos para el baño.

Una estrategia a nivel corporativo fue la creación de la revista Belleza y Glamour como una empresa independiente pero perteneciente al mismo grupo económico Las

Fragancias, en esta revista se pautan publicidades de todos los productos selectivos disponibles a más de ser una revista de actualidad y tendencias, con calidad gráfica y diseño innovador y exclusivo, es un despliegue completo de información útil y entretenida del mundo de los perfumes, moda, cuidado de la piel, etc. así como consejos profesionales.

4. Tácticas del Marketing

4.1 Productos

4.1.1 Características

Analizando el ciclo de vida del producto, el portafolio de productos de Las Fragancias se encuentra en una etapa de no investigación ni desarrollo de productos, pero estamos en una etapa que demanda una investigación fuerte del mercado, un mercado sumamente competitivo. Las marcas existentes nunca serán suficientes, siempre nacen nuevas marcas, lo que demuestra que los productos de Las Fragancias cumplen con un ciclo de vida.

Todos los productos son importados, en muy pocos de ellos Las Fragancias tiene la opción de opinar sobre el empaque, el envase o la etiqueta, sin embargo estos aspectos son parte importante para la venta de los mismos, por ello se sugiere aplicar estrategias de diferenciación o de mejora de imagen del producto, por ejemplo aquellos productos con excelentes cualidades y beneficios, pero que tienen etiquetas con textos en otros idiomas como inglés o francés, estos necesitan etiquetas con breves traducciones al español que faciliten la compra al consumidor.

Un producto para uso humano de acuerdo a normas del gobierno debe llevar información sobre el Importador y el número de Registro Sanitario, a más de esto a los productos se les coloca otra etiqueta con el precio y en algunos casos un sticker antirrobo.

Todos estos extras a la etiqueta original le quitan estética al producto, por lo que otra sugerencia es la aplicación de una estrategia de mejora de Imagen de Producto, que sería la elaboración de una sola etiqueta transparente o de color dependiendo del producto con toda esta información y de un buen material.

4.1.2 Calidad

Todos los productos son de excelente calidad y perfectamente aptos para el consumo, Las Fragancias desecha aquellos productos que no pasan estrictos controles de apariencia, olor, utilidad, caducidad, etc. Todos los productos han sido probados antes de ser importados y ya una vez en las bodegas son conservados adecuadamente.

Para mejorar en servicio y calidad de productos se sugiere un cambio en infraestructura para beneficio logístico, actualmente las mercaderías están divididas en dos bodegas, en la bodega 1 se encuentran todas las mercaderías selectivas de perfumería y cosméticos, en la bodega 2 se encuentran productos de consumo masivo, el espacio físico en ambas es demasiado pequeño, lo que impide que las operaciones se realicen de la mejor manera los productos están ubicados sin ningún orden lógico y la falta de espacio no permite que las mercaderías nuevas es decir las que recién llegan a la bodega sean las últimas despachadas, ninguna marca tiene un espacio definido sino el espacio que dependiendo la manipulación le sea asignado, lo que dificulta la ubicación y por ende el despacho de la misma, el hecho de que la mercadería este separada hace que se requiera transporte entre las dos bodegas, con esto se incurre en costos y tiempo, por lo que este cambio debe realizarse para el mejor desempeño de las actividades diarias.

4.1.3 Categorización

Existen varias categorías de productos con sus respectivas líneas, detalladas a continuación:

- Perfumería: Aguas de tocador, Agua de Perfume, Sprays corporales, colonias, cremas perfumadas.
- Cosméticos: Maquillaje de rostro, cremas de rostro, tratamientos.

- Consumo Masivo: Champú, Jabón, cremas corporales, productos solares, colonias, desodorantes, productos capilares, preparaciones para el afeitado, esmaltes para uñas.
- Accesorios: Carteras, billeteras, cinturones.

En todas estas líneas de productos encontramos gamas que son productos más específicos con propiedades que los diferencian del resto de productos.

Dentro de estas gamas hay varias presentaciones, para que sea posible la importación de cualquier producto en varios tamaños, se realiza primero un estudio de factibilidad en precios para determinar si le beneficia o no al cliente. El presente plan de mercado propone que esto sea parte de una investigación continua de mercado, y sugiere que dado el número de productos se contrate a un marketista, que se dedique a analizar profundamente el comportamiento de los precios y las oportunidades del mercado.

4.2 Precio

4.2.1 Análisis Comparativo con la Competencia

La fijación de precios es muy importante, de esta depende en gran parte las ventas del mismo, establecer un nivel de precios depende de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto, por ejemplo sí es un producto nuevo para el mundo o es solo un producto nuevo para la compañía.

En caso de ser un producto nuevo para el mundo se sugiere no colocar el precio de acuerdo a la estructura de costos como se lo realiza actualmente, debemos estar concientes de que ya en una economía real el precio juega un papel muy importante.

La consideración más importante es lo que el producto vale para el comprador no cuales son los costos para el vendedor.

En la primera etapa competitiva de ingreso del producto al mercado el oferente puede determinar el precio con criterio propio, tiene el poder de establecer el precio del producto en el mercado, esta decisión se vuelve compleja cuando este precio debe ser económicamente atractivo para los compradores, sin quitarle meritos o beneficios al producto.

Las Fragancias Cía. Ltda. tiene muy buenas oportunidades en el mercado cuando un nuevo producto satisface una nueva necesidad, por ejemplo nuevo producto: Labial con silicona micro inyectable, que estimula el crecimiento de los labios, es un tratamiento para lucir labios más gruesos y sexis.

Por ser único en el mercado Las Fragancias tiene independencia en la fijación del precio de este producto, pero esta desvanecerá cuando el producto pase a ser un producto más en el mercado dependiendo de la madurez del mismo, en una etapa avanzada se considera la aceptación de la idea del uso del producto, para posteriormente alcanzar una madurez competitiva en la que se vea una estabilidad de la estructura de precios.

Aunque en algunos casos el producto sea único se deben considerar las restricciones del nivel de los precios, y esta son: Las alternativas que ofrece el mercado es decir los productos sustitutos, los cuales muchas veces son una importante referencia para la fijación de precios, esto se da en especial en los productos de consumo masivo, en donde aunque el producto sea nuevo para el mundo y nuevo para la empresa siempre hay otros que podrían sustituirlo, por ejemplo nuevo producto: Loción limpiadora femenina íntima con fragancia, no química que regula la flora vaginal.

Para fijar este precio hoy, debemos considerar la demanda de mañana, los productos sustitutos y más aún como el precio afectara las ventas, incluso independientemente de los costos. En relación a los costos, todo el tiempo existen cambios en las estructuras de costos que demandan ajustes en las políticas de precios

4.3 Plaza

4.3.1 Determinación de Canales de distribución adecuados

En Las Fragancias Cía. Ltda. se analizan los canales de distribución considerando los mismos aspectos en sus tres divisiones.

En las tres divisiones cuenta con un canal corto y directo que es de las bodegas a los puntos de venta de Las Fragancias sin intermediario alguno, y el otro canal que es mediano e indirecto en el que intervienen una serie de agentes vendedores del mismo producto hasta llegar al consumidor final, el uso de este canal es necesario dado que los clientes potenciales son muy numerosos y están dispersos por todo el territorio nacional.

Otro aspecto que consideramos para el diseño del canal de distribución son los costos de logística y de transporte, los que llegan a ser una limitación en las ventas ya que el volumen de mercadería a ser transportado debe justificar los costos logísticos.

Una estrategia aplicada que le permite a Las Fragancias colocar en el menor tiempo posible los productos en el mercado, es la comunicación entre sus locales y la bodega, dada la ubicación geográfica un producto puede llegar a su destino desde otro local y no necesariamente desde la bodega para optimizar el tiempo, esto es posible gracias al software de stocks y saldos en locales y bodegas.

Dado que los canales de distribución podrían mejorar todavía más, se sugiere cambiar a los canales medianos o largos en algunos casos a más directos y cortos.

4.3.2 Determinación del Alcance y beneficios

Como estrategia logística y de ventas, el involucramiento o tiempo de compra que se considera para TODOS los productos es un involucramiento bajo e intensivo característico de productos de consumo masivo, es una tarea que permite aprovechar el canal de mejor

manera y da más cobertura nacional o geográfica, físicamente en la misma caja en la que se transporta un champú (masivo) va un perfume (selectivo) ambos productos dentro de un canal de distribución intensivo y eficiente.

Puesto que una misma mercadería puede pasar por varios intermediarios, y que este fenómeno hace que los precios se incrementen lo mejor sería llegar directamente al consumidor final para así obtener una rentabilidad más alta, otro beneficio de la venta directa es recibir el pago al contado.

Además que en las ventas al por mayor Las Fragancias se ve obligada a otorgar descuentos para ganar en volúmenes de venta, estas ventas por lo general son a crédito.

Actualmente el rubro de ingresos mas alto se deriva de la venta al por mayor en canales medianos, pero con 21 puntos de venta a nivel nacional se sugiere aspirar a más y llegar a achicar los canales y crecer en rentabilidad.

Lo que motiva a Las Fragancia a trabajar con un canal de distribución largo es una variable muy importante a considerar antes de la aplicación de cualquier estrategia en esta área: ¿En donde se realiza la compra? ¿Como quiere comprar el cliente final? Prefiere hacerlo en el mismo momento en el que realiza las compras semanales en un supermercado, cuando acude a una farmacia, o prefiere hacerlo en un lugar especializado...? Dependiendo de sí el producto necesita de asesoramiento especializado o no.

Otro factor que motiva a trabajar con distribuidores y subdistribuidores son los volúmenes de compra, estos justifican los costos logísticos y financieros, es importante recalcar también que los intermediarios colocan los productos en lugares remotos a los que Las Fragancias no tendría acceso fácilmente.

4.4 Promoción

4.4.1 Presupuesto

En Las Fragancias Cía. Ltda. existen marcas de Perfumería como por ejemplo, LANCOME, JEAN PAUL GAULTIER, GUCCI, CHANEL, que pertenecen a grandes corporaciones internacionales en las que por política se destina cierto porcentaje de las ventas anuales a inversiones en Publicidad este porcentaje esta entre el 8 al 12 por ciento, este valor se emplea de la siguiente manera:

Publicidad de la marca: Pautando comerciales de televisión, publicaciones en revistas, o cuñas en las radios.

Fuerza de ventas: Capacitación al personal con entrenamientos, charlas, incentivos económicos por la venta de los productos etc.

Promociones: Como regalos por compra o descuentos en fechas especiales.

Eventos: Que pueden ser lanzamientos, Ferias, Conciertos, Cócteles, etc. Que convoquen a un importante número de clientes potenciales.

El objetivo de estas acciones es llegar al subconsciente del consumidor y provocar el deseo de la compra, la mayoría de estos productos son aspiracionales y están en un nivel de precios altos.

En la división consumo, no hay un presupuesto establecido o destinado desde el exterior para inversión en promoción de la marca, así que los gastos de publicidad muchas veces son compartidos o asumidos en su totalidad por Las Fragancias Cía. Ltda.

Se sugiere que ya sea a través de una negociación para compartir gastos (dependiendo del caso) o bajo responsabilidad y cuenta de Las Fragancias se establezca como una política de inversión el asignar del 3 al 7 por ciento del total de las ventas anuales, en las líneas de productos de consumo masivo para trabajar en marketing y crecimiento de la marca extranjera en nuestro país.

4.4.2 Medios

El medio en el que se contrata un pautaaje depende del impacto que deseamos lograr de la marca y del producto, pero también depende del presupuesto con el que se cuente, a menos que por introducción se realicen inversiones grandes en publicidad para recuperarlas en el largo plazo, es decir depende del producto y de la estrategia de ventas que se emplee.

Dado el volumen de pautaajes mensuales se sugiere realizar contratos anuales con las más importantes revistas por trabajos de publicidad de productos de las tres divisiones de la compañía, al igual que en canales de televisión, los anuncios por radio son ocasionales y dependen del tipo de evento al que se desea convocar, esto con el objetivo de reducir costos y lograr que las publicaciones de perfumería y cosméticos Premium sean un enganche para incluir publicidades de productos masivos.

4.4.3 Mensaje

El mensaje de culturizar y educar al consumidor en la compra de determinado producto es una labor que se la debe realizar con mucho cuidado para no beneficiar a los futuros imitadores o competidores, lo importante es cultura y educación en el producto exclusivo del oferente.

Los esfuerzos publicitarios se concentran en brindar información de los atributos, bondades, precios, valor, y sobre todo marca de los productos, el cliente no compra solo el producto, el cliente compra La Marca.

Dependiendo del ciclo de vida en el que se encuentre el producto, una campaña publicitaria en cualquiera de las divisiones de Las Fragancias puede ir encaminada a la creación de mercado, a que el consumidor reconozca la necesidad de adquirir el

producto, cuando se trata de nuevos productos la inversión inicial en promoción del mismo es alta y se recupera cuando se ha establecido algún tipo de mercado.

Nunca deben realizarse promociones cuando un producto es nuevo en el mercado.

4.4.4 Merchandising

Es importante establecer como estrategia competitiva el que todos los locales de Las Fragancias sean atractivos y que permitan lograr un impacto positivo de productos y así impulsar las ventas de los mismos.

Para esto es necesario analizar el comportamiento del consumidor, la forma en la que realiza sus compras, el nivel de la vista, la dirección en la que camina dentro de un local que le guían a observar por mas tiempo o con mas atención a determinado producto, por ejemplo para promocionar la compra de una línea nueva el local se viste del color identificativo de la marca, las cabeceras de góndola están llenas de estos productos y los espacios preferenciales del local están con los productos de esta marca.

La tendencia de merchandising sobretodo en autoservicios es la de marcar los espacios en las perchas con regletas identificativas de la marca con lo que se logra recordación de la marca en la mente del consumidor, se logra que los productos estén juntos y en orden, por estética le obliga al local a realizar reposiciones de mercadería lo antes posible para evitar vacíos en la percha y lo mas importante la marca tiene un espacio en el mercado (físicamente hablando) Se sugiere que Las Fragancias no se quede como espectador de esta tendencia y empiece a colocar en sus locales y luego al por mayor este material lo antes posible.

4.4.5 Frecuencia

La frecuencia con la que se trabaja sobre una marca impide la muerte de esta, las acciones para recordarle al cliente que la marca existe deben ser periódicas, dados los

costos y presupuestos no deben ser precisamente campañas publicitarias costosas o anuncios en medios, debemos recordar jugar con el mercadeo de los productos la participación de las marcas en eventos, entrenamientos al personal, instruir o informar al cliente, etc.

De igual manera ya en el transcurso de la promoción de un producto o una línea de productos es importante considerar el número de cuñas o pautajes, los que dependen de la fuerza que necesita la marca así como del presupuesto con el que cuenta.

4.4.6 Alcance

Cuanto del mercado objetivo nacional alcanza a cubrir Las Fragancias con las estrategias de promoción aplicadas...? Dado que el objetivo es llegar a clientes potenciales, Las Fragancias ha creado un modo de llegada directo a grupos de personas a través de club llamado “El club Piedras Preciosas” al que puede pertenecer todo aquel consumidor de las tres divisiones de locales a nivel nacional, el club tiene tres categorías, dependiendo del nivel de compras:

- RUBÍ
- ESMERALDA
- DIAMANTE

De esta manera se obtiene una excelente base de datos con información útil que permite atender al cliente de forma personalizada, brindar beneficios, los cuales serían mantenerlo informado de las tendencias, preferencias, actualidad y sugerencias del cuidado personal.

Los miembros del club tienen la opción de acumular puntos con la compra de productos predeterminados estos puntos significan descuentos adicionales o premios extra por la compra de más artículos.

Para llegar a los clientes al por mayor es necesaria la inversión en material impreso publicitario como catálogos o boletines especiales que impulsen la compra de los productos de los que se dispone en grandes cantidades.

4.4.7 Objetivos de la publicidad

El objetivo de la publicidad es ganar la fidelización del cliente, esto se logra con la recompra de productos con un alto valor agregado incluido.

En campañas promocionales, la estrategia es persuasiva y tiene como objetivo el promover la compra del producto, por ejemplo no solo dar la información del producto sino brindar información más capacitación en el uso del mismo, de este modo Las Fragancias no solo debería vender maquillaje sino también asesorar al cliente en la forma de maquillarse.

Otra oportunidad para asegurar la recompra es por ejemplo tinturar el cabello al cliente por la compra de productos capilares incluido el tinte.

Para mantener una marca en la mente del consumidor, es importante llamar la atención, es decir ¡Estoy presente en el mercado! Para esto es bueno continuar con la política de entrega de muestras como regalo por compra, sin importar el monto de la compra.

Con esta estrategia se pretende enganchar al cliente con un pequeño regalo, las probabilidades de que compre el producto entregado en la muestra no son muy altas pero sí hay un alto porcentaje de probabilidad de que el consumidor regrese al punto de venta.

4.4.8 Relaciones Públicas

El presente Plan de Marketing plantea como uno de sus principales objetivos el que los ecuatorianos al pensar en perfumes, cosméticos y productos de cuidado personal piensen automáticamente en Las Fragancias.

Para esto debemos posicionar la imagen de la compañía en el mercado, a través de las marcas que comercializa, por ejemplo ADIDAS: Importado y Distribuido por Las Fragancias Cía. Ltda.

Algunas de las acciones que debería realizar la compañía es la participación en eventos, como ferias de La Belleza, auspicios en conciertos, y otros que transmitan una imagen corporativa más publicidad de la marca.

4.4.9 Control

Todas las acciones de Promoción de una marca ya sea en Publicidad, Merchandising, Relaciones Públicas, Fuerza de Ventas, Sponzorización, Promociones y otros deben ser controlados por un Plan de medios anual, actualmente se realizan todas estas actividades promocionales pero sin un marco de referencia que cubra todo un año.

Se sugiere la elaboración y presentación de un Plan de Medios para cada marca, en el cuál deben ser incluidos todos los costos de una campaña publicitaria, el cronograma de actividades y los recursos necesarios para que sea posible una evaluación de dicha campaña.

5. Conclusiones

Del análisis realizado podemos ver que la compañía Las Fragancias ha crecido y se ha desarrollado con criterios de optimización de recursos y con excelentes estrategias de mercado hasta el momento, lo que necesita ahora es una actualización y formalización de políticas y procedimientos en especial para la división consumo que le permitan una expansión ordenada y controlada, al momento esto no existe, hay que cuidar que el desarrollo mencionado no salga de la manos de la administración de esta compañía, de aquí la necesidad de este plan de marketing.

6. Recomendaciones

Considerando que nos encontramos en una economía donde el único constante es el cambio, se recomienda a Las Fragancias estar alerta a estos cambios, esta compañía por estar en permanente contacto con el resto del mundo necesita estar a la vanguardia de la administración y el marketing

Se recomienda investigar las mejores prácticas del resto de organizaciones para que su crecimiento este de acorde a la evolución del mundo de los negocios.

Los cambios propuestos en el presente trabajo le permitirán a Las Fragancias estar preparada hoy para el día de hoy, lo más importante es una aplicación inmediata de las sugerencias presentadas para una futura revisión y preparación para el mañana.

7. Bibliografía

Las fuentes de las que se obtuvo información para la elaboración del presente trabajo son:

- www.lasfragancias.com
- www.procosmeticos.com
- Texto del Modulo de Marketing Estratégico Integral
Curso de Graduación Universidad del Azuay
Ing. Xavier Ortega MBA



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Plan de Negocios Aptiva Company del Ecuador”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

Autor:

Gabriela Yáñez Izquierdo

Cuenca, Ecuador

2006

Modulo de Emprendimiento

Sumario Ejecutivo

Emprenderemos en el negocio de producción y comercialización de una guía de teléfonos celulares para profesionales en formato impreso y virtual; la compañía se la conformará como una sociedad de hecho, a medida que vaya creciendo se cambiará a una sociedad de derecho.

La publicación de la guía será:

- Permanentes. Para cambios de datos o ampliación de la información a través de la página Web de la empresa que constituiremos.
- Periódicas: La actualización de los datos en formato impreso será semestral.

Adicionalmente el consumidor tiene acceso a consultas en la Web u servicio al cliente las 24 horas para garantizar la obtención de los números telefónicos incluso de aquellos suscriptores que por alguna razón cambiaron sus celulares, facilitando así las comunicaciones y agilizando los negocios lo que hace de esta interesante herramienta un producto nuevo y al momento único en su género.

El poseer información para solucionar problemas a tiempo, para localizar a la persona justo en el momento correcto es el real valor de nuestro producto, ya que hemos visto que la mayoría del tiempo la pasamos fuera de nuestros hogares, cada vez es mas complicado ubicar a las personas en teléfonos convencionales especialmente personal de ventas, de eventos, de servicios profesionales entre otros.

Vemos que en este caso nos hemos planteado una nueva oportunidad, el producto a primera vista rompe el paradigma de la privacidad y la confidencialidad de un número de teléfono celular, ya que al principio fue un beneficio el hecho de tener una línea personal y privada, pero a medida que un móvil se ha convertido en un producto de

consumo masivo y de rápido acceso para la mayoría de la población la necesidad de la comunicación es eminente.

Nuestras fortalezas:

- Dar una buena imagen en el mercado
- El servicio personalizado al cliente
- Diferenciación de un producto de calidad

La idea de este proyecto crece junto con la clara visión de un nuevo negocio, el producto que estamos ofertando va dirigido a cuencanos adultos que estén dentro de un área ocupacional específica.

Nuestro mercado objetivo es de 28.756 cuencanos económicamente activos, según las encuestas tenemos un 84% del mercado objetivo que están dispuestos a suscribirse a la guía.

Luego de hacer un análisis de lo que vamos a hacer la inversión que necesitaremos para la puesta en marcha nuestro proyecto es de \$9.770,00 aporte que realizarán únicamente los socios, es decir no vamos a necesitar financiamiento.

1. La compañía y la industria

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 Yáñez
- 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.

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.

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.

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.

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.

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.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

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.

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 fechas 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, numero 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)

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.

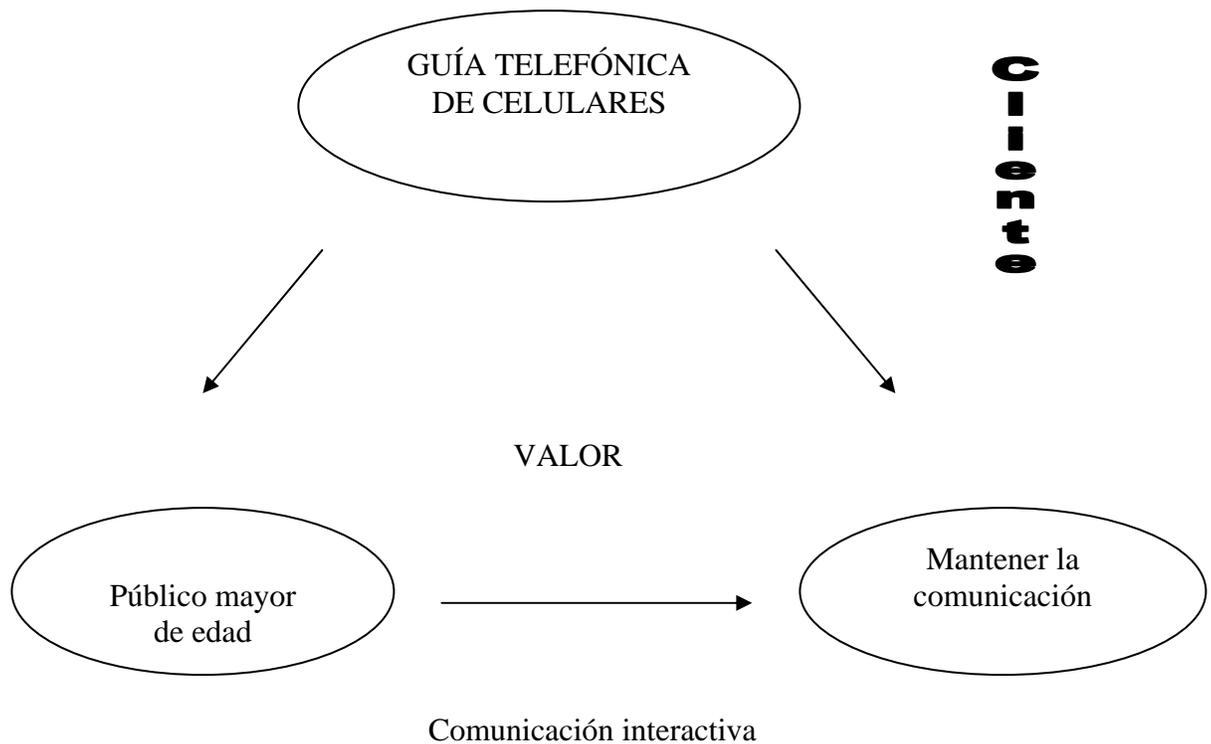
2.4 Calidad y Ventaja

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.

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 pérdida 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. Etapa técnica

3.1 Producción y operaciones

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

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:

PROCESO PRODUCTIVO GRAFICO



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.

3.2 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 página 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 página, 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 USD 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 costará USD 15,00 el año, con renovaciones anuales.

Que encontrara el usuario en La Pagina 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

3.3 Cronograma de Actividades

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

4. Etapa de Mercado

4.1 Análisis del mercado

4.1.1 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.

4.1.2 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

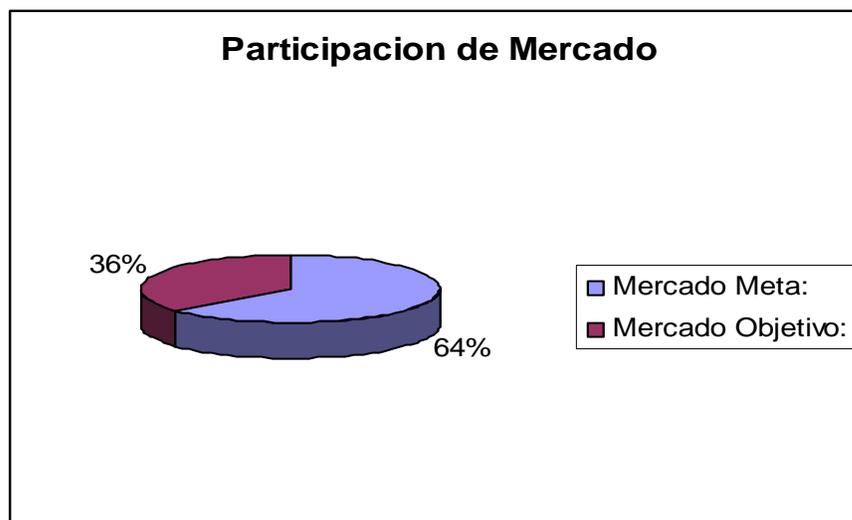
la zona urbana de la ciudad de Cuenca, segmentada por ocupación desde los 20 años de edad en adelante, que asciende a 100.773 personas (fuente de datos: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

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



- **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.

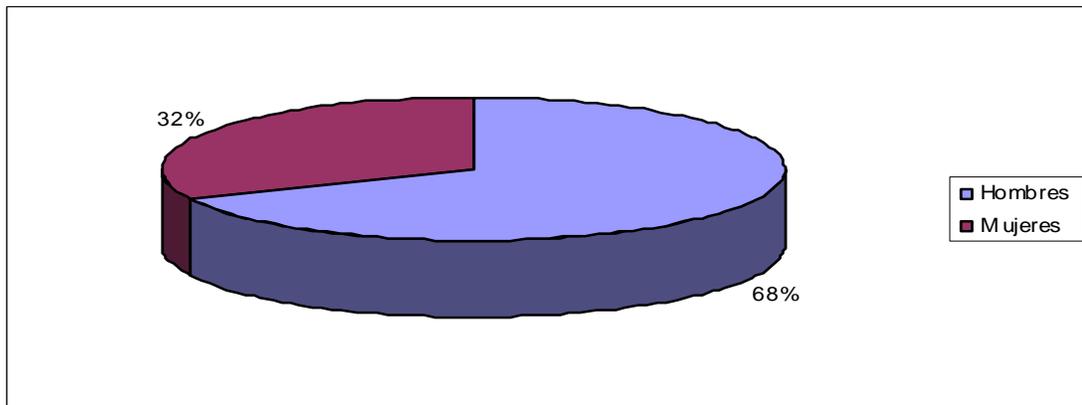
- **Modelo de Encuesta**

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

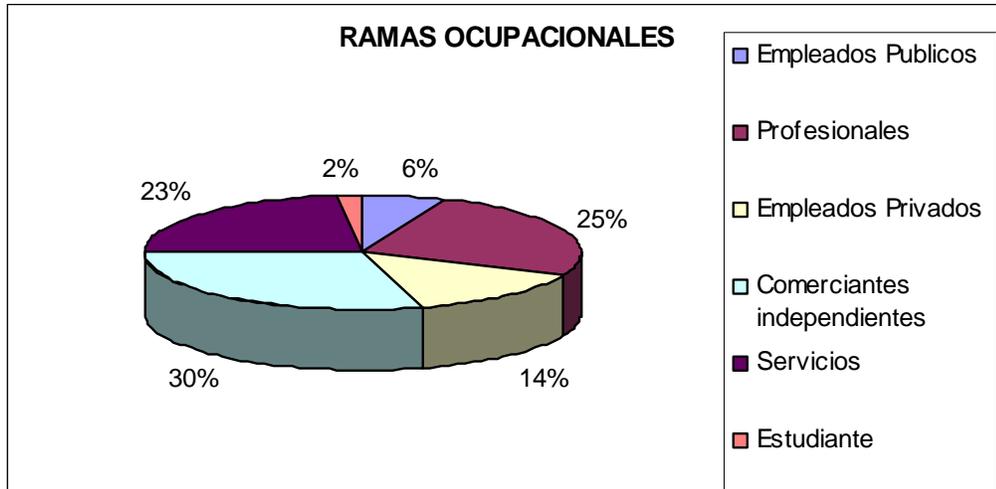
- **Tabulación de datos**

ENCUESTA DE MEDICIÓN DE ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO
GUÍA COMERCIAL Y PROFESIONAL GUÍATE 2007

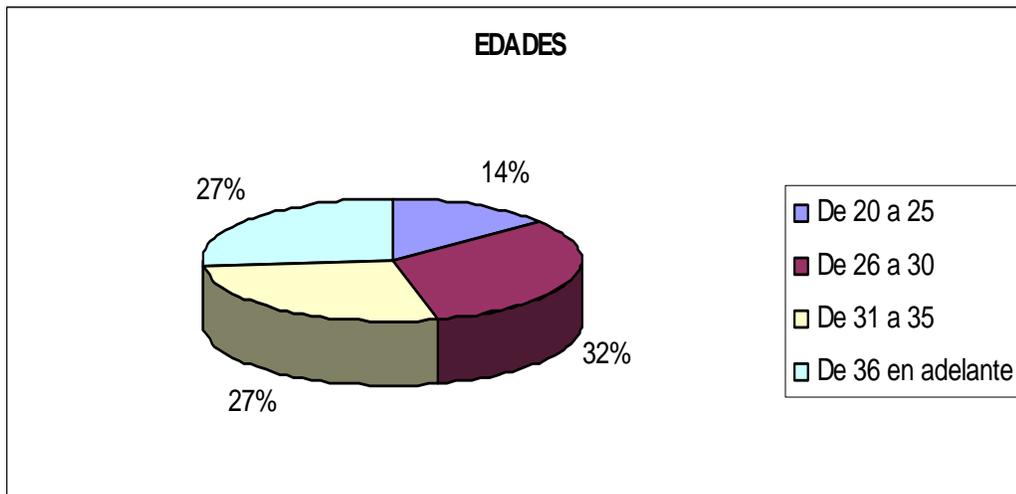
1. Sexo	Resultados	Porcentajes
Hombres	167	68%
Mujeres	78	32%



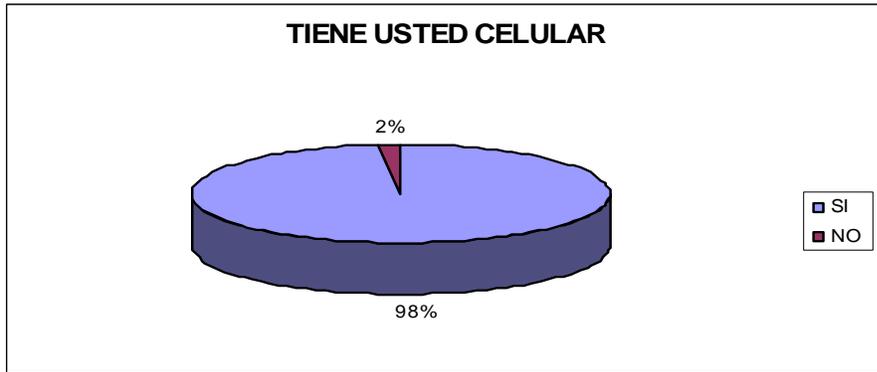
2. Ocupación	Resultados	Porcentajes
Empleados Públicos	17	7%
Profesionales	63	25%
Empleados Privados	35	14%
Comerciantes independientes	72	30%
Servicios	55	22%
Estudiante	5	2%



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%

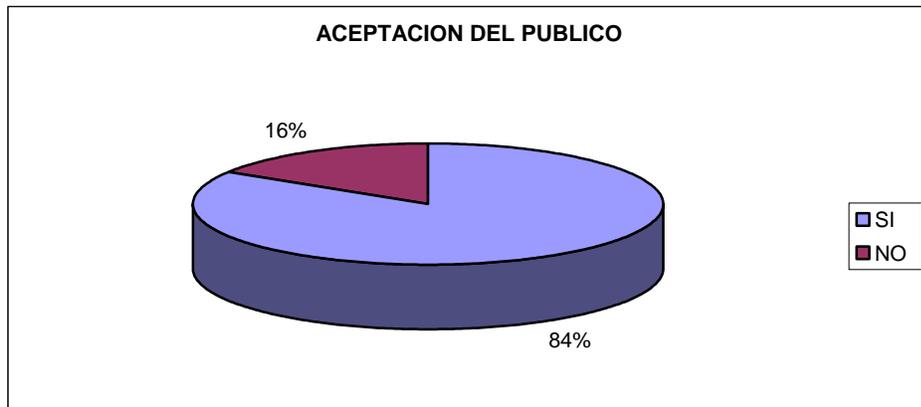


4.	Tiene usted celular	Resultados	Porcentaje
	SI	241	98%
	NO	4	2%



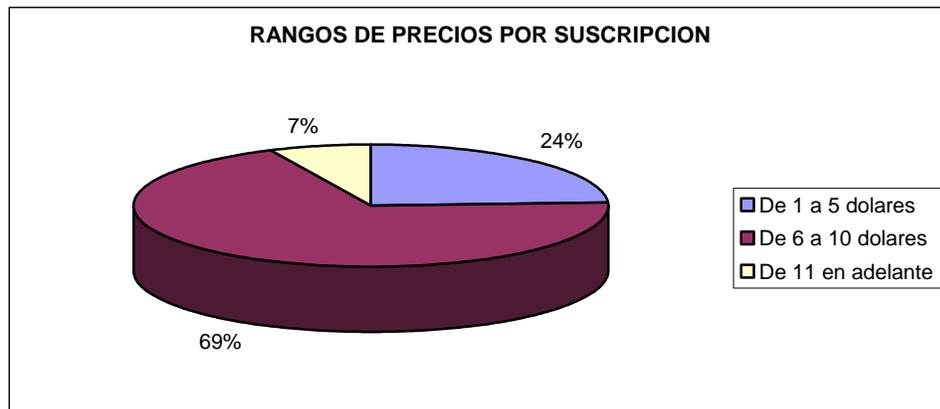
5. Estaría dispuesto a publicar en una guía comercial y profesional de la ciudad de Cuenca su número de teléfono celular con la finalidad de promocionar su negocio o un servicio en formato virtual e impreso

	Resultados	Porcentaje
SI	202	84%
NO	38	16%



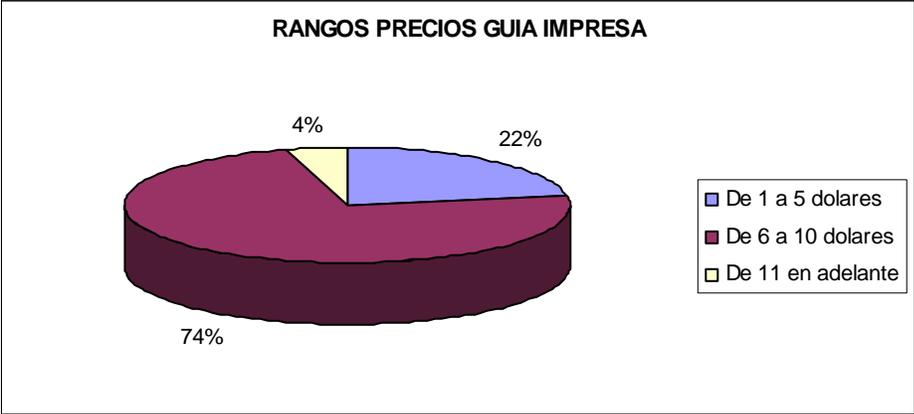
6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una suscripción semestral para constar en esta guía de teléfonos celulares

	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%

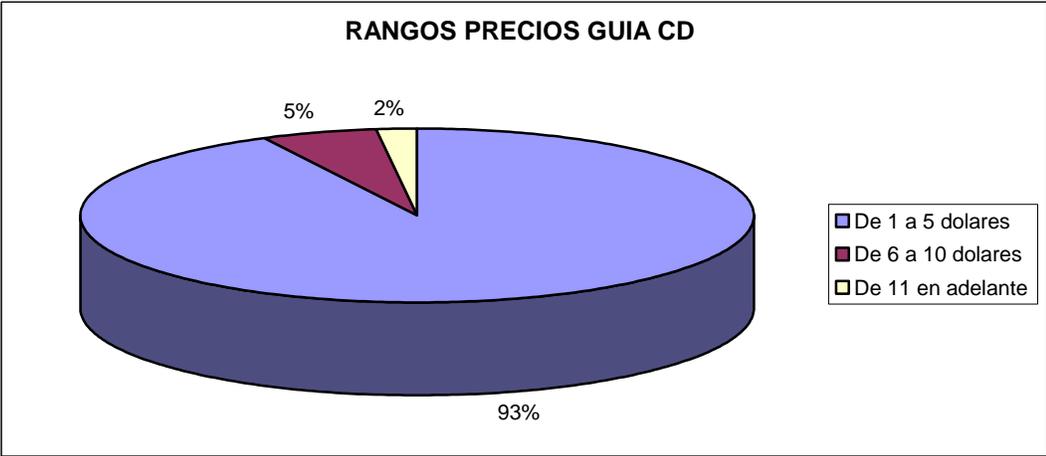


Formato Virtual CD

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

- **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.

4.1.3 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.

4.1.4 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 U\$D 0,49 (incluidos impuestos de ley) actualmente el minuto esta en U\$D 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.

4.2 Marketing Táctico

4.2.1 Estructura de Precios

- **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 mas de cuatro formatos seria definitivamente mas 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.

- **Determinación de Precios de los productos GUÍATE 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, numero de móvil y dirección.

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

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

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

Precio = 7.01

Suscripción Especial: \$15,00

Incluye a mas 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
5 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 GUÍATE 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

4.2.2 Plaza

- **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.

4.2.3 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.

- **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 TELÉFONO CELULAR

La inversión en merchandising se centrara en material POP como banners en el punto de venta, se entregaran dípticos 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.

- **Plan de Medios**

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

5. 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.

- **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.

- **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.

- **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.

5.1 Organización estructural

5.1.1 Cuerpo de Directores

Gerencia:

Gerente General: Gabriela Yáñez

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.

5.1.2 Personal Administrativo APTIVA

- **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 areas 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:

- **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 inspección de trabajo son los del Vendedor y del Asistente Operativo.

- **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%

5.1.3 Personal de apoyo subcontratado

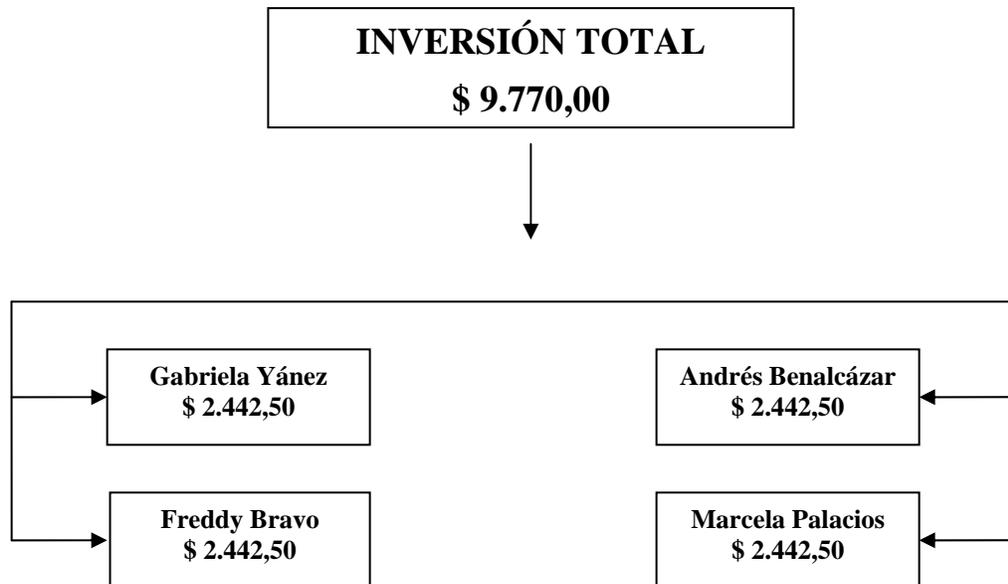
Se contratarán los servicios de un abogado para no cometer ningún error o infracción en lo que a leyes se refiere, pero más importante aún es para estar bien asesorados para defendernos de cualquier posible obstáculo o comentario que pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades de nuestro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

6. Etapa Financiera

6.1 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**

6.2 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.

6.3 Análisis de Ventas

Tabla de determinación 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 aspiración de ventas para el primer año

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.

6.3 Costos

- **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.

- **Costos Fijos**

Salarios 2.700 mensuales 32400 anual

Arriendos 350 mensuales 4200 anual

Transporte y Viáticos 150 mensuales 1800 anual

- **Costo Variable**

Agua, luz, teléfono 500 mensuales 6000 anual

- **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\$D 83.478,00

6.4 Balance de situación inicial

En el Anexo 6 se detalla el Balance de situación inicial

6.5 Flujo de caja

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

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo Actividades	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				
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.																																
Distribucion 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

Anexo 3

**ENCUESTA DE MEDICIÓN DE ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO
GUÍA COMERCIAL Y PROFESIONAL GUÍATE 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

.....

.....

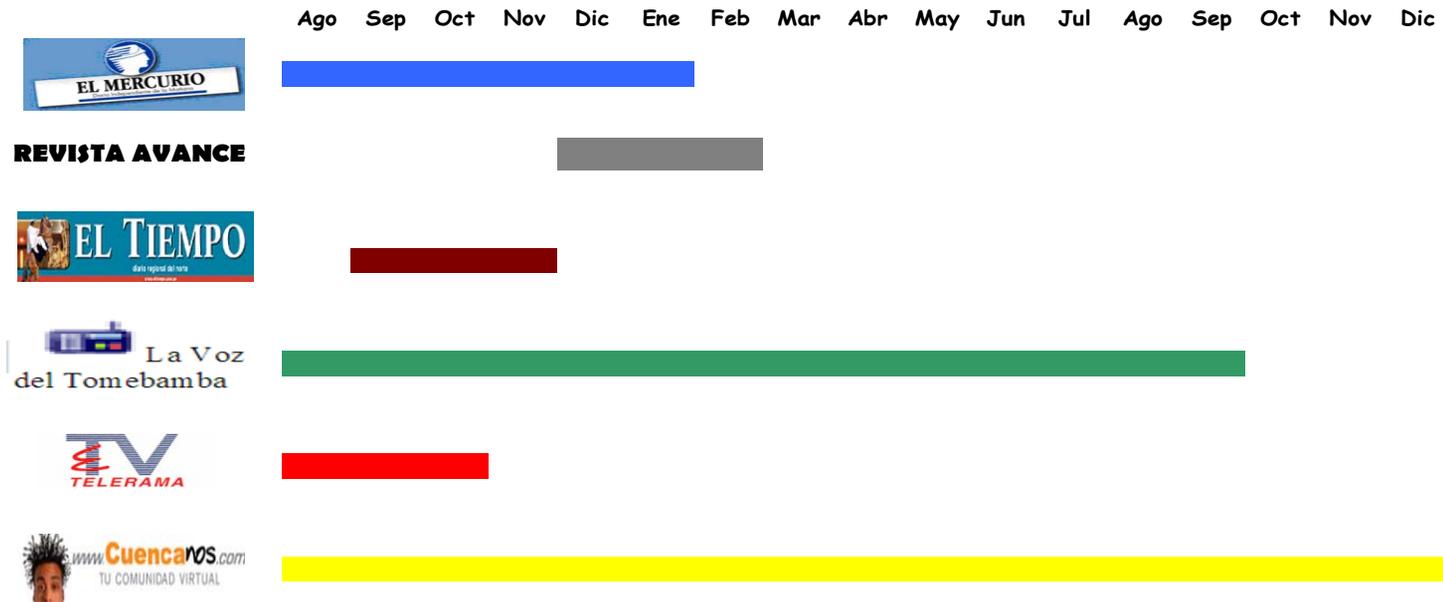
8.- A más de información de servicios profesionales o productos, que le gustaría encontrar en una guía de teléfonos celulares

.....

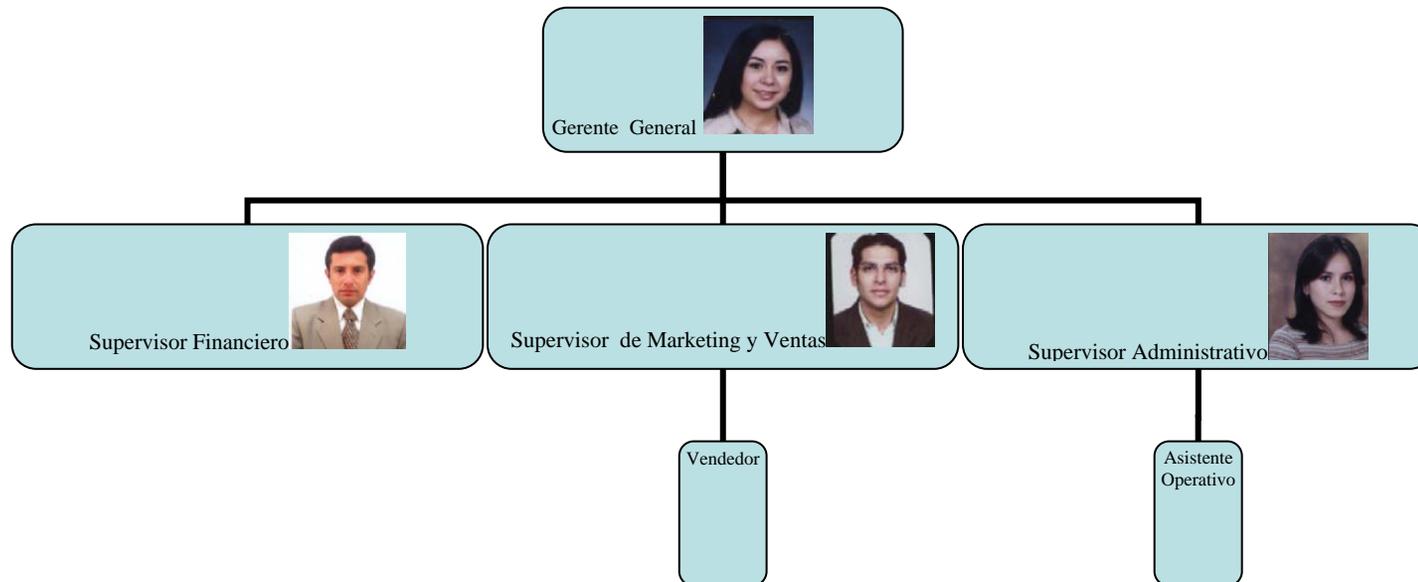
APTIVA COMPANYY DEL ECUADOR

PLAN DE MEDIOS 2007

PRODUCTO: GUIA DE TELEFONOS CELULARES



Anexo 5
ORGANIGRAMA



Anexo 6

ANÁLISIS DE VENTAS

ANÁLISIS 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

Anexo 7

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**

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

Costo Promoción

Publicidad	1300	15600
Merchandising		4000

TOTAL COSTOS **83.479**

Anexo 8

BALANCE INICIAL

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		9770,00

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**

Anexo 9

FLUJO DE CAJA

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 Produccion					
Producto impreso	17.855	18747,75	19685,1375	20669,3944	21702,8641
Produccion 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 Promocion					
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 10



Anexo 11



7. 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.

8. BIBLIOGRAFÍA

MODULOS:

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

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

INTERNET:

www.guíasdoradas.com



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Modulo de Gerencia Financiera

Reingeniería Financiera

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor:

Gabriela Yánez Izquierdo

Director:

Econ. Vladimir Proaño

Cuenca, Ecuador

2006

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 tanto en el ámbito interno como su participación en la economía y la industria Ecuatoriana, con el objetivo de presentar una reingeniería 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.

1. La empresa y la industria

1.1 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, 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.

1.2. La industria y su entorno

1.2.1 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 USD 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

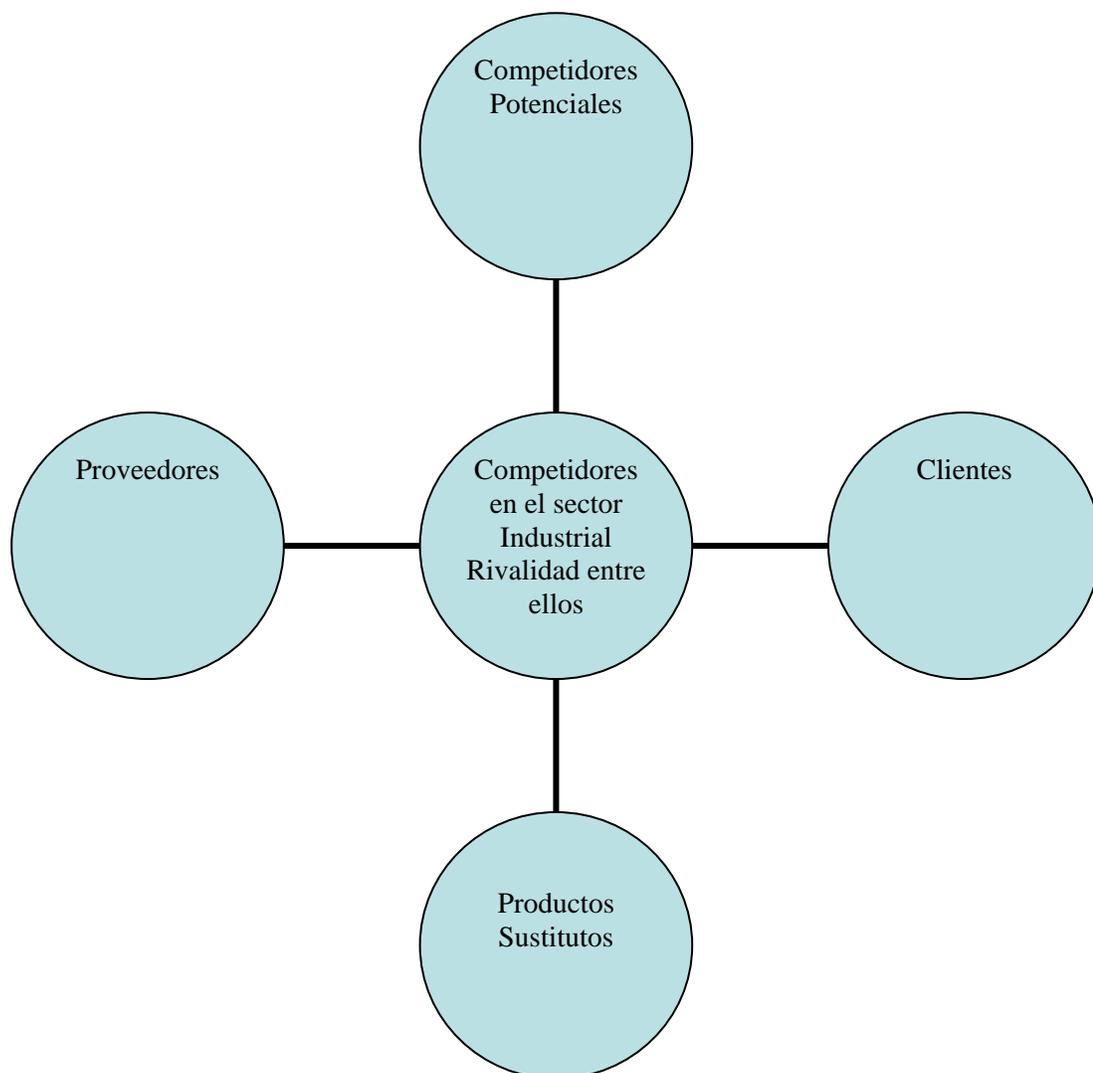
Por las cifras antes expuestas vemos que las posibilidades del sector son positivas de acuerdo a la tendencia.

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)

1.3 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.



1.3.1 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 mas años, el hecho de que el producto esta sujeto a manipulación y pasa de un

hogar a otro, es decir esta en constante rotación, provoca que el tiempo de compra sea cada vez menor.

Las negociaciones con nuestros principales clientes locales son 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(pronóstico) 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

1.3.2 Proveedores:

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

1.3.3 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.

1.3.4 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 COMPANYY 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 presento 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

1.4 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 el presente trabajo pretendemos incrementarla

1.5 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 mas fuertes 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 titulo 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 a 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 a 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.

1.6. Balanced scorecard

Presentamos a continuación a detalle el proyecto de implementación del Cuadro de 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

1.6.1 Declaración de La Filosofía Empresarial.

MISIÓN

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

VISIÓN

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 COMPANY es incrementar el valor de las acciones, lo cual se logra mediante:

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

Lo que APTIVA COMPANY espera obtener con la Reingeniería Financiera a largo plazo.

- 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 cliente	Nuevas necesidades detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
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

1.7 Reingeniería de la Cadena de Valor

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

1. Proceso de innovación

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

2. Proceso operativo

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

3. Servicio Post Venta

- Servicio técnico
- Garantía sobre el producto
- Seguimiento a la satisfacción del cliente

1.8 Reingeniería de la compañía

1.8.1 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.

1.8.2 Reingeniería de productos

- **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.

- **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.

- **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.

1.8.3 Reingeniería 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.

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

2.1 Análisis económico financiero actual

2.1.1 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.

2.1.2 Flujo de efectivo actual (Anexo 2)

2.2 Análisis económico financiero futuro

2.2.1 Plan de inversión (Anexo 3)

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

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)

- **Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)**

2.3 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 45.661 dólares

3. 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. Referencias

- REVISTA EKOS ECONOMIA.
 - Edición 129. Enero 2005. Pag. 35
- Información contable de la empresa materia de estudio.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN 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. Lennin Zúñiga
- FINANZAS CORPORATIVAS.
 - Ing. Guillermo Lopez Dumrauf

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

- Analisis incremental del nuevo flujo de caja

			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FLUJO CON PROYECTO	-1.330	0	5.280	5.502	6.176	7.403	8.026	9.203	10.254	12.901
FLUJO SIN PROYECTO	0	0	5.370	6.021	6.599	7.306	8.040	8.889	9.793	10.793
FLUJO INCRMENTAL	-1.330	0	-90	-519	-423	96	-14	314	461	2.108