



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

“Plan de Negocios para una Organización de Servicios de Capacitación
en Actualización Tecnológica Automotriz”

**Tesis para la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

Autor: Ing. Pablo Andrés Fernández Palomeque.

Director: Ing. Xavier Ortega V. Msc.

Cuenca, Ecuador

2011

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres y a mi hermano por ser parte fundamental en mi formación académica, por su ejemplo de superación y vida, por su apoyo incondicional en el transcurso de éste posgrado, permitiéndome culminarlo de manera exitosa.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a todos los docentes de la Maestría, de manera especial al Ing. Xavier Ortega por su direccionamiento y apoyo constante en el desarrollo del presente trabajo, a la Ing. Ximena Moscoso por sus contribuciones y observaciones para realizar ésta investigación y al Ing. Francisco Salgado por ser uno de los mejores profesores que he tenido en mi formación académica constituyendo un ejemplo de admiración y respeto.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice de Contenidos.....	IV
Resumen.....	VI
Abstract.....	VIII

Resumen Ejecutivo.....	1
------------------------	---

CAPÍTULO 1

1. Recopilación de información sobre modelos de planes de negocio de manera especial de empresas de servicios.

1.1. Revisión bibliográfica y de fuentes de referencia de planes de negocios.

1.2. Comparación de los modelos seleccionados en base a lo que se pueda aplicar en la organización.

CAPÍTULO 2

2. Descripción de la empresa.....	5
2.1. Introducción.....	5
2.2. Historia.....	5
2.3. Trayectoria.....	6
2.4. Servicios.....	10
2.5. Staff.....	15
2.6. Patrocinadores.....	17

CAPÍTULO 3

3. Análisis del entorno.....	18
3.1 Factores Económicos.....	18
3.2 Factores Socioeconómicos.....	25
3.3 Factores Políticos y Legales.....	29
3.4 Factores Tecnológicos.....	40
3.5 Factores Ambientales.....	50
3.6 Análisis de la Industria.....	55

CAPÍTULO 4

4. Elaboración del plan estratégico de la organización de servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz.....	80
4.1. Elaboración de la Misión.....	86
4.2. Elaboración de la Visión.....	86
4.3. Formulación de los Objetivos Estratégicos.....	87
4.4. Formulación de la Estrategia del Negocio.....	88

CAPÍTULO 5

5. Plan de Marketing.....	93
5.1. Formulación de los objetivos de marketing.....	103

5.2. Marketing mix.....	104
5.3. Descripción del servicio.....	120
5.4. Estrategias.....	129
CAPÍTULO 6	
6. Plan de Recursos Humanos.....	131
6.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	147
6.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	153
6.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	161
CAPÍTULO 7	
7. Plan Financiero.....	167
7.1 Historia Financiera de la Empresa.....	168
7.2 Datos económicos y financieros.....	169
7.3 Punto de Equilibrio.....	170
7.4 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa.....	173
7.5 Flujo de Efectivo.....	174
7.6 VAN.....	176
7.7 TIR.....	176
7.8 Balance General proyectado de la empresa en su conjunto.....	176
7.9 Análisis de Rentabilidad.....	178
CONCLUSIONES.....	180
RECOMENDACIONES.....	182
BIBLIOGRAFÍA.....	183

Resumen

El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de plan de negocios para ésta organización que presta servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz. La empresa proporciona cursos de capacitación en Actualización Tecnológica Automotriz, tales como inyección electrónica de combustible, frenos ABS, AIR-BAG, electrónica básica y electrónica aplicada al automotor. Además brinda asesoramiento permanente y equipamiento electrónico especializado al personal de técnicos dedicados al desafío de la nueva mecánica.

El Plan de Negocios es importante en CISE porque garantiza a los encargados de tomar decisiones que comprendan en detalle el negocio, que compartan una base de información común y coincidan en las premisas esenciales.

El plan es una herramienta para el modelo de negocio porque permite trabajar con flexibilidad en la organización al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones; además, se clarifican y se enfocan las metas y objetivos del negocio.

Este trabajo se desarrolla a través de siete capítulos, distribuidos de la siguiente manera.

Capítulo I: Recopilación de información sobre modelos de planes de negocio de manera especial de empresas de servicios.

Capítulo II: Descripción de la empresa.

Capítulo III: Análisis del entorno.

Capítulo IV: Elaboración del plan estratégico de la organización de servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz.

Capítulo V: Plan de Marketing.

Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos.

Capítulo VII: Plan Financiero.

Abstract

The objective of this work is to design a business plan model for this organization that provides training in automotive technology upgrade. The company provides training courses in Automotive Technology Update, such as electronic fuel injection, ABS, AIR-BAG, basic electronics and applied electronics to automotive. It also provides ongoing advice and specialized electronic equipment mechanics dedicated to the challenge of the new mechanics.

The business plan is important because it guarantees CISE decision makers to understand in detail the business, which share a common base of information and agree on the essential premises.

The plan is a tool for the business model because it allows flexibility in working with the organization by offering the ability to make changes when some of the variations experienced business factors, in addition, the goals and business objectives are clarified and focused.

This work is carried out through seven chapters, distributed as follows.

Chapter I: Collection of information on business plan models in a special way of utilities.

Chapter II: Description of the company

Chapter III: Environmental analysis

Chapter IV: Development of the strategic plan of the organization of training services in automotive technology upgrade.

Chapter V: Marketing Plan

Chapter VI: Human Resources Plan

Chapter VII: Financial Plan

Resumen Ejecutivo

CISE Electrónica es un Centro de capacitación en electrónica automotriz donde se dictan cursos de capacitación en Actualización Tecnológica Automotriz, tales como: Inyección electrónica de combustible, frenos ABS, AIR-BAG, electrónica básica y electrónica aplicada al automotor, etc. Los mismos que se dan en forma teórica y práctica.

En CISE, se brinda asesoramiento permanente y equipamiento electrónico especializado a los mecánicos dedicados al desafío de la nueva mecánica. Cuenta con dos centros de Entrenamiento, uno en Argentina y otro en los Estados Unidos. Además CISE Electrónica dicta cursos de entrenamiento en varios países de América.

La organización se desenvuelve dentro de la industria automotriz especialmente en lo que se refiere a reparación y mantenimiento, como se conoce las concesionarias cuentan con talleres propios para brindar una mejor atención al cliente, los talleres particulares en la actualidad requieren estar al ritmo del avance de la tecnología aplicada en los nuevos vehículos para cubrir necesidades de los propietarios de los automotores y así mejorar sus ingresos.

El constante desarrollo de la tecnología aplicada en los automóviles, constituye la oportunidad para desarrollar el plan de negocios en este nuevo campo, hoy en día la gente adquiere vehículos con características tecnológicas, electrónicas los cuales con el pasar del tiempo de uso necesitan reparaciones y mantenimiento siendo clave para la empresa contribuir a la sociedad en estos requerimientos.

La tendencia hacia el cuidado del medio ambiente han sido factores que han influido en la creación de estos nuevos conceptos de vehículos.

La no existencia de un plan de negocios en la organización permite marcar un rumbo, los caminos hacia donde se quiere llegar, como lograrlo a través de objetivos coherentes para su desarrollo y la consecución de los mismos.

Para contrarrestar toda esta clase de inconvenientes la empresa oferta cursos según los requerimientos del cliente: (reparación, mantenimiento, actualización de conocimientos, cuidado del ambiente), conjuntamente con la proposición de crear un Plan de Negocios que integre las áreas claves para formular la estrategia competitiva y en futuro analizar las posibilidades de ingresar a nuevos mercados.

El modelo que CISE ofrece o se caracteriza es la de brindar “Cursos de capacitación electrónica automotriz de manera teórica y práctica”, los cursos se inician con la explicación e información teórica correspondiente y al final se efectúan prácticas en vehículos con problemas reales para que los estudiantes o profesionales puedan reparar y solucionar, además la “venta de equipos electrónicos de diagnóstico originales con garantía”

La innovación y creatividad en el diseño de los cursos es fundamental para estar a la vanguardia de lo que sucede en el mercado tecnológico automotriz, el uso de las tecnologías de la información y comunicación es vital tanto en la capacitación al momento de impartir las clases como los recursos que forman parte en la operatividad del negocio generando el crecimiento de la empresa.

No hay que olvidarse del talento humano factor vital dentro de cualquier organización por lo que hay que invertir en los mejores profesionales de esta rama para que formen parte de la compañía y desempeñen de mejor manera su papel de instructores.

La investigación constante de los nuevos vehículos que salen en el mercado es clave para organizar nuevos cursos, reunir información relevante para los contenidos de los mismos, los cuales se ajusten a las expectativas del cliente.

La empresa debe estar atenta a las nuevas necesidades de los clientes, cuáles son sus gustos, sus preferencias, los cursos que les interesa más, los equipos de diagnóstico de preferencia, los de mayor demanda por lo que el plan de marketing buscará garantizar su satisfacción y de manera especial su deleite al trabajar con la compañía.

Evaluación de la satisfacción de los clientes de manera periódica ya sea de cursos o venta de equipos, que permita detectar fallas en la manera que está operando la empresa, las formas en las que se va a manejar precios, políticas de descuentos, formas de distribución de los equipos, de manera que se brinde seguridad al momento de efectuar la compra.

Existen pocas organizaciones en el país que prestan capacitación las cuales son: Captiva, Bosch Car Service, Centro de Estudios Electrónicos, los cuales no abastecen el mercado local.

En cuanto a los técnicos son especialistas en esta rama, en docencia, considerando que es importante la capacidad que ellos tengan para transmitir sus conocimientos de una manera clara, concreta y concisa a los técnicos.

Se cuenta con personal responsable en cada área tanto académica, comercial, marketing y técnica, los mismos que deben dar ejemplo de liderazgo para beneficio de la institución.

Existe compromiso de cada uno de los miembros, de los instructores para cumplir a cabalidad con los programas de los cursos establecidos que se den en su totalidad y con las garantías de los equipos que comercializa la empresa.

Los riesgos en este tipo de negocios son varios entre los cuales se tiene: riesgos laborales como accidentes de trabajo que pueden tener los instructores, técnicos, estudiantes por ejemplo al momento de efectuar alguna práctica; riesgos de enfermedades al trasladarse cualquier instructor a otro país y su salud se complique por cualquier motivo: cambio de clima, alimentación, etc.

Los riesgos financieros como el de liquidez que se puede dar en el caso que la empresa no tenga dinero disponible para cubrir sus obligaciones a corto plazo, el riesgo de mercado, el cual es cambiante a cada instante influyendo en el consumidor en los gustos y preferencias ocasionando que cada vez necesita más y más.

Los riesgos ambientales esto respecto a los equipos que maneja la compañía tanto al efectuar los cursos como los que comercializa, investigando cuáles son sus componentes, las formas de utilizarlos para que no puedan causar daño tanto a los usuarios como al medio ambiente.

En 1992 se crea CISE Electrónica como Centro de Capacitación en tecnología automotriz por parte de Fernando Augeri, quien es poseedor de una amplia formación y experiencia en electrónica y mecánica del automóvil. Ante la aparición en el parque automotor de unidades equipadas con sistemas electrónicos, detectó la necesidad de dictar cursos en los cuales se adquirieran conocimientos y prácticas para la reparación y/o servicio de estos nuevos vehículos.

Capítulo 2

2. Descripción de la empresa.

2.1 Introducción.

CISE Electrónica es un Centro de Capacitación en electrónica automotriz donde se dictan cursos de capacitación en Actualización Tecnológica Automotriz, tales como: Inyección electrónica de combustible, frenos ABS, AIR-BAG, electrónica básica y electrónica aplicada al automotor, etc. Los mismos que se dan en forma teórica y práctica.

CISE, brinda asesoramiento permanente y equipamiento electrónico especializado a los mecánicos dedicados al desafío de la nueva mecánica. Cuenta con dos centros de entrenamiento, uno en Argentina y otro en los Estados Unidos. Además CISE Electrónica dicta cursos de entrenamiento en varios países de América.

Características de los Cursos.

- Cursos teórico-prácticos, dictados en forma intensiva.
- Manejo y utilización de equipamiento automotriz, varias marcas.
- Software automotriz actualizado.
- Base de datos de información automotriz vía Internet para los alumnos.
- Prácticas en automóviles
- Análisis y resolución de problemas.

2.2 Historia.

CISE Electrónica es un Centro de Capacitación y Entrenamiento en Electrónica Automotriz existente en Buenos Aires-Argentina; con sede en Miami, Florida - USA.

Fernando Augeri es su fundador, actual Director, docente y diseñador de numerosos programas de estudio y prácticas de entrenamiento. Este Training Center abrió sus puertas en el año 1992, en Buenos Aires-Argentina, como respuesta a las necesidades de técnicos mecánicos ante la llegada de nuevas tecnologías de comando de la inyección electrónica de combustible, y así continuó su expansión en Estados

Unidos, implementando una corporación subsidiaria en Miami, Florida a finales del año 2001, llamada CISE Electronics Corp.

Es pionera en la capacitación teórica y práctica de estas nuevas técnicas para la reparación de vehículos modernos, CISE Electrónica y su staff, han tenido la gran satisfacción de colaborar desde un inicio con el gremio de mecánicos mejorando su capacitación, como también su nivel de progreso en general, introduciéndolos en el nuevo enfoque tecnológico. Mediante un trabajo personalizado y una dedicación acérrima, su fundador y sus primeros docentes comenzaron con la transformación de los talleres, introduciendo a los propietarios de los mismos en la necesidad de incorporar computadoras, internet, como también adquirir progresivamente los primeros scanners y equipos de diagnóstico, consideradas en el futuro como las nuevas herramientas de trabajo.

Se cuenta con una Base de Datos y con un sistema de consultas on-line para proporcionar soporte, actualizaciones y asesoramiento técnico continuo a las personas que han tomado los cursos.

CISE ha contribuido en la transformación histórica, su crecimiento ha sido constante debido a los requerimientos de resolver problemas en los nuevos vehículos con sistemas electrónicos que con el paso del tiempo se han incrementado.

2.3 Trayectoria.

2.3.1 CISE Electrónica expande sus fronteras.

En 1997 CISE comenzó a impartir cursos en los Estados Unidos, para los alumnos interesados en tomar clases referentes a temas específicos de actualidad, estos entrenamientos de corta duración se llevaron a cabo en varios centros de estudios automotrices de la Florida - USA y en estos viajes los participantes tenían la oportunidad de adquirir equipamiento electrónico de última generación.

A partir de estos viajes, en 1999 su representante Fernando Augeri fue seleccionado para participar en el "FORD / AAA Student Auto Skills Contest", ésta importante competencia sobre tecnología automotriz es auspiciada por Ford Motor Company,

AAA (American Automotive Association), ASE (National Institute for Automotive Service Excellence) y reúne a todas las empresas automotrices, entidades educativas de los Estados Unidos en una gran cita nacional e internacional que se efectúa todos los años en Washington D.C o Detroit.

Para fines del 2001, CISE Electrónica continuó expandiéndose, abriendo una corporación subsidiaria en Miami - Florida, llamada CISE ELECTRONICS CORPORATION que conjuntamente con la de Buenos Aires han seguido diversificándose a lo largo de varios países latinoamericanos, ofertando entrenamientos específicos, intensivos de corta duración a quienes los soliciten y cumplan con los requisitos. El soporte técnico informático y de diagnóstico constituye un complemento para nuestros asociados.

Los cursos se dictan en alianza con representantes en los siguientes países: Colombia, México, Chile, Bolivia, Ecuador, Venezuela, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Perú, España y Puerto Rico. Los participantes reciben al finalizar la capacitación una Certificación internacional desde Estados Unidos.

Hoy en día la empresa dicta más de 40 cursos de entrenamiento, ofrece equipamiento electrónico de diversas marcas y cuenta con el Programa MASTER que está diseñado para aquellas personas interesadas en recibir entrenamiento continuo durante el año, además la empresa comercializa equipos de diagnóstico originales.

Se ha trabajado con instituciones educativas, empresas y programas de gobierno, desarrollando nuevos temas acorde a los requerimientos de los países cumpliendo a cabalidad los cursos establecidos. Los instructores están altamente calificados y son de reconocimiento internacional.

Entre Junio del 2006 y Diciembre del 2009 la organización ha sido proveedora de capacitación para Ford Motor Argentina. Desarrollando con éxito un programa de capacitación en diagnóstico electrónico para la red de concesionarios de toda la República Argentina, catorce cursos fueron diseñados, al igual que una base de datos para que los técnicos de la Ford a lo largo del país recibieran soporte técnico y pudieran efectuar ejercicios tutoriales y test de evaluación parciales.

En Costa Rica se ha trabajado con el Instituto CEA (Corporación Educativa Automotriz) en el año 2005, para ofertar el curso de Diagnóstico y Reparación de Computadoras Automotrices – ECUS.

En Barranquilla, Colombia a través de una alianza con la Asociación Técnica Automotriz (ATA) por medio del ejecutivo Ing. Armando Donado del 2003 al 2006 se dictaron más de 40 cursos de Capacitación. Los cursos contratados fueron de ABS, Air Bags y sistemas OBDII, así se inició con un plan de entrenamiento en nuevas tecnologías para el sector automotor de Colombia.

En los años 2008 y 2009, la organización fue contratada por la ESPE (Escuela Politécnica del Ejército) en Ecuador, para formar parte del dictado del Diplomado Superior en Autotrónica.

La Escuela Politécnica del Ejército fue designada por Toyota como evaluadora del funcionamiento del primer vehículo Híbrido llevado al Ecuador, justamente del Toyota Prius. En CISE se organizó el curso de vehículos híbridos en enero del 2009 y se lo dictó por primera vez en febrero en ésta importante Escuela.

2.3.2 Ford Auto Skills Contest - Año 2002

A raíz de la participación en la competencia del 2000 en Washington DC y haber obtenido el primer premio en el Segmento Internacional, Fernando Augeri fue designado como juez en el Contest del 2002 para evaluar el trabajo de los equipos, este evento se realizó en el mes de junio.

El trabajo también consistió en colocar las fallas en los vehículos conjuntamente con el equipo organizador para luego realizar las pruebas correspondientes para determinar si las fallas podrían ser detectadas por los equipos de diagnóstico y si estaban correctamente instaladas, esto era importante para garantizar igual dificultad para cada equipo competidor.

2.3.3 CISE Campeones Internacionales en la Competencia de habilidades del Ford en Washington DC Representando a la Argentina en el "Ford / AAA Student Auto Skills Competition"

Entre el 17 y el 19 de Junio de 2000, se llevó a cabo en la ciudad de Washington D.C las Finales Nacionales e Internacionales del "Ford / AAA Auto Skill Contest.

La competencia consistió en un examen escrito y en una práctica denominada "hands-on", este año, cincuenta y cinco vehículos 0km. Ford Grand Marquis - con idénticas fallas en sus sistemas de inyección electrónica y sistemas eléctricos – debieron ser reparados en menos de una hora y media por cada equipo, ganando el que obtuviera "el auto perfecto" en el menor tiempo, con 0 fallas y diagnóstico preciso.

El 19 de Junio de 2000, a las 11:30 hs. el equipo de CISE resultó ganador del segmento internacional y el Equipo de Hawái fue el ganador nacional.

Los jóvenes técnicos Hernán Mandato y Luis Cocozza, junto a su instructor Fernando Augeri recibieron condecoraciones y premios por parte de las empresas organizadoras. Los diez mejores equipos norteamericanos, además fueron premiados con becas otorgadas por entidades educativas.

Este fue equipo Argentino ganador



Fenando Augeri (Instructor) - Hernán Mandato - Luis E. Cocozza

2.4 Servicios.

2.4.1 Clases Online.

CISE Electronics oferta clases On-Line para los asistentes de los cursos presenciales en los diferentes países donde se los realiza, en las cuales se trata de temas puntuales que servirán de gran ayuda a los técnicos en su trabajo diario y contribuyendo al desarrollo profesional.

Con solo acceder a la página Web, el usuario podrá encontrar el material para cada clase, los días en los que el instructor dicta la clase, interactuar con él ante cualquier duda o inquietud y con los demás asistentes.

Características y precio de las clases On Line.

Características de las clases On-Line sobre Casos de Reparación de Computadoras Automotrices.

El objetivo de las clases On-Line es abordar temas que posteriormente sean complemento de lo que se aprendió en los cursos presenciales, siendo el requisito principal para acceder a los mismos.

Para quienes han asistido a uno o más de estos cursos presenciales por ejemplo de: " Reparación de Ecus Nivel I - Inmovilizadores o Potenciación Electrónica " podrán acceder a la página Web: www.cisetraining.com, donde tendrán acceso al material del curso con el fin de repasar previamente conocimientos básicos de electrónica y estudiar las lecciones correspondientes.

En los contenidos de los cursos On-Line en este caso de Reparación de Ecus habrá casos en formato PDF de reparación abordados con mayor profundidad posible, tanto los problemas como las soluciones serán explicadas paso a paso (Formato Power Point), videos explicativos con el objetivo de ir asimilando los conocimientos. Además de dos clases con el instructor presente en vivo por lo que el técnico deberá contar con conexión de internet de óptima.

Luego de dos días de clases, se tendrá dos horas para un foro abierto donde el instructor responderá preguntas y cualquier inquietud.

Al final se tomará una evaluación de conocimientos sobre el tema, al aprobar el test se otorgará el certificado correspondiente emitido por CISE Electronics USA por correo normal. El costo de envío está incluido en el precio de las clases.

El valor completo de estas clases On-Line es de US\$ 250, la forma de pago puede ser mediante tarjeta de crédito hasta en dos pagos.

2.4.2 Equipos.

CISE Electronics ofrece equipos para el diagnóstico especializado en electrónica automotriz, además de los equipos para la reparación automotriz se dispone de equipos originales. Los precios que encontrará en esta sección son precios FOB Miami. Se trabaja conjuntamente con reconocidos Courier de compañías americanas para el envío al respectivo país solicitado.

Los equipos cuentan con garantía por parte de la compañía, quién a su vez brindará soporte, respaldo y excelentes condiciones para colocar el producto en el país solicitado asegurando la inversión por parte del cliente

Al adquirir un equipo el cliente tendrá acceso a la base de datos por Internet, que cuenta con más de 6000 archivos disponibles que contienen información automotriz, material de estudio y procedimientos de diagnóstico.

Las formas de pago son: Transferencia bancaria a la cuenta de CISE Electronics Corporation o tarjeta de crédito (American Express, Visa, Master Card y Diners). Al momento que una persona esté interesada en uno de los productos, únicamente debe llenar una solicitud de compra con los datos respectivos sin efectuarse transacción monetaria alguna, para el proceso de pago la compañía se contactará de manera directa.

Categorías

 <p>OSCILOSCOPIOS Y REPROGRAMACION DE ECUS</p>	 <p>ANALIZADORES DE GASES Y OPACIMETROS</p>	 <p>PROBADOR DE ECUS Y OTRAS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO</p>
 <p>SCANNERS - EQUIPOS DE DIAGNOSTICO</p>	 <p>MULTIMETROS</p>	 <p>EQUIPOS PARA LIMPIEZA DE INYECTORES Y SISTEMAS COMMON RAIL</p>
 <p>AIRE ACONDICIONADO</p>	 <p>ACCESORIOS</p>	 <p>CODIFICADORES DE LLAVES</p>

Productos destacados

<p>Auto Boss</p>  <p>Precio: U\$S 2 150 Scanner Automotriz para vehículos japoneses, coreanos, americanos y europeos. Cobertura sobre más de 50 marcas. Actualizaciones gratuitas por 2 años.</p>	<p>Pro-Link Graphiq</p>  <p>Precio: U\$S 2 501 El Pro-Link Graphiq permite Lecturas OEM de Transmisión, Controles de motor, Sistemas de frenos, programación de flotas. etc.</p>
---	--

<p>IDS SCAN</p>  <p>Precio: U\$S 3 650</p> <p>FORD OEM - Scanner OEM de Ford, la última tecnología de las agencias autorizadas, el futuro del equipamiento de diagnóstico, disponible para usted. Somos únicos distribuidores.</p>	<p>Launch X-431 Master</p>  <p>Precio: U\$S 2 300</p> <p>Scanner Multimarca, Software OEM MB, BMW, KIA, HYUNDAI, Graficador, Touch Screen Ventajas: Adicionalmente acceso por un año a nuestra exclusiva base de datos técnicos por Internet.</p>
--	---

2.4.3 Cursos.

Categorías de los Cursos.

- Inyección Electrónica Gasolina.
 - Curso Pedal y Acelerador Electrónico.
 - Curso Inyección Electrónica.
 - Curso de Inyección Electrónica (Nivel Inicial)
 - Curso de Estrategias de Diagnóstico Avanzado en OBDII y EOBDII
 - Curso de Diagnóstico sobre PCM - Sensores y Actuadores.
 - Curso de Inyección Electrónica. Nivel Avanzado.

- Inyección electrónica Diesel.
 - Curso de Sistemas de Inyección HEUI motores Diesel Navistar y Caterpillar.
 - Curso de Sistemas de Inyección Electrónica Diesel Common Rail.

- Sistemas Híbridos - Vehículos Eléctricos.
 - Curso de Introducción a los Vehículos Híbridos - Funcionamiento y Diagnóstico.

- Transmisión Automática.
 - Curso de Transmisiones Automáticas con Control Electrónico.

- Electricidad - Electrónica – Instrumental.
 - Curso de Técnicas Avanzadas de Diagnóstico con Instrumental.

- Curso de Diagnóstico con Instrumentos.
- Redes - Programaciones – PCM.
 - Curso de Potenciación Electrónica - Nivel Inicial.
 - Curso de Programación de Módulos y Reemplazos de PCM.
 - Curso de Redes y Multiplexado.
 - Curso de Inmovilizadores Electrónicos - Anti arranques - Nivel Inicial.
 - Curso de Reparación y Diagnóstico en Computadoras Automotrices - Nivel Avanzado.
 - Curso de Reparación y Diagnóstico en Computadoras Automotrices - Nivel Inicial.
- Sistemas de Confort y Seguridad.
 - Curso de Sistema de Frenos Antibloqueo (ABS) y Bolsas de Aire (Air Bag)
 - Curso de Aire Acondicionado.
 - Curso de Dirección Asistida Electrónicamente
- Conversión a Gas Natural.
 - Curso de Conversión de Vehículos a Gas Natural Comprimido - Nivel Avanzado.
 - Curso de Conversión de Vehículos a Gas Natural Comprimido - Nivel Inicial
- Administración.
 - Curso Especializado para Asesores de Servicio.
- Técnico Máster.
 - Programa de Especialidades por Marcas.
 - Programa Técnico Máster en Inyección Diesel Electrónica.
 - Programa Técnico Máster en Electrónica Automotriz.

2.5 Staff.

<p>Fernando Augeri Director de CISE Electrónica</p>	
<p>Karina Polon Administración de alumnos</p>	
<p>Verónica Augeri Dirección Académica</p>	
<p>Carolina Coronel Fotografía y Redacción</p>	
<p>Javier Perez del Solar Marketing and Internet Sales</p>	
<p>Algis Matos Office Manager - Specialist Automotive Technician</p>	

<p>Flavio Mainero Informática y Sistemas - Webmaster</p>	
<p>Carlos Messina Coordinador Técnico - Relaciones con Empresas</p>	
<p>INSTRUCTORES</p>	
<p>Francisco Skala Instructor Internacional</p>	
<p>Sergio Fernández Instructor Internacional</p>	
<p>Raúl Hidrobo Instructor Internacional</p>	
<p>José Luis Quispe Instructor Internacional</p>	
<p>Efrén Fernández Instructor Internacional</p>	

<p>Fernando Carbajales Instructor Internacional</p>	
<p>Jorge Serravalle Instructor Internacional</p>	
<p>Roberto Ulibarri Instructor Internacional</p>	

2.6 Patrocinadores.

<p>Taaet Electronics</p>  <p>Partner en Guayaquil - Ecuador</p>	<p>Equipo Automotriz Javaz</p>  <p>Partner en México</p>	<p>Cesat - Centro de Soporte Automotriz</p>  <p>Partner en Venezuela</p>
<p>Alvatronics Training & Services</p>  <p>Partner en Bolivia</p>	<p>Laboratorio Punto del Diesel</p>  <p>Partner en Bogotá - Colombia</p>	<p>Escuela de Capacitación Automotriz CSA</p>  <p>Partner en Costa Rica</p>
<p>Profesor Jaure Puertas Partner en Medellín - Colombia</p>	<p>Ingfer - Electrónica Automotriz</p>  <p>Partner en Chile</p>	<p>Eurocise Electrónica</p>  <p>Partner en España</p>

Capítulo 3

3. Análisis del entorno.

El análisis del entorno es fundamental para detectar oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios, un profundo análisis del entorno permitirá al Director de CISE identificar las amenazas que dificulten el ingreso a otros mercados en los cuales la empresa está interesada o simplemente la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa.

En el análisis del entorno del presente trabajo se estudiará los siguientes factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales que pueden influir de manera positiva o negativa en el desempeño de la empresa.

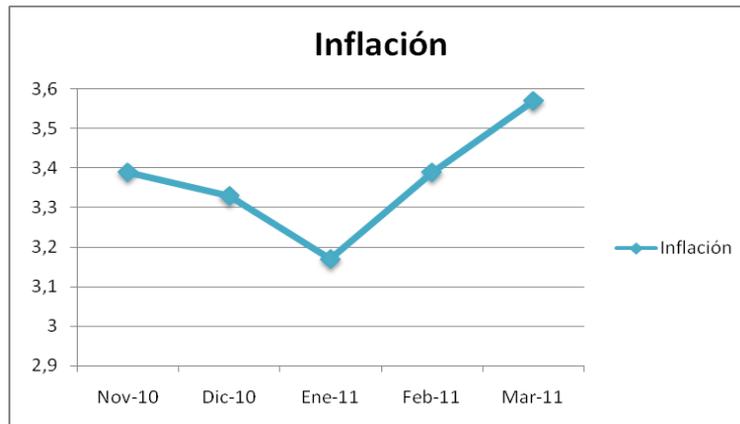
3.1 Factores económicos.

El comportamiento y la tendencia de algunos indicadores económicos tales como: inflación, las tasas de interés, el producto interno bruto, salarios, desempleo, se deben analizar ya que cualquier cambio o fluctuación de ellos podría afectar el funcionamiento del negocio.

3.1.1 Inflación:

Se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)¹, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida mediante una encuesta de hogares.

¹ Constituye el promedio ponderado de los precios de los bienes y servicios consumidos por las familias de estratos económicos medios y bajos de las áreas urbanas.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pablo Fernández.

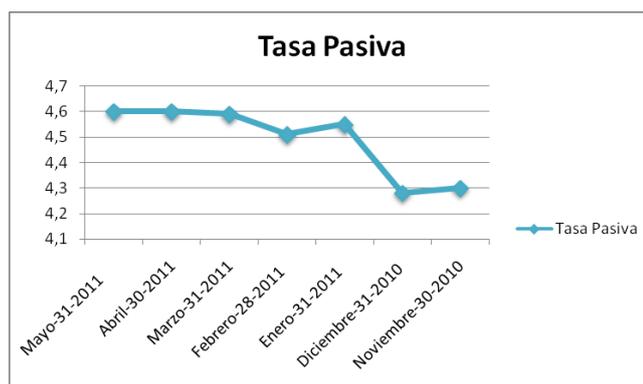
La evolución de la inflación a partir de la dolarización ha sido positiva, pasando de un 96,1% en el año 2000 (año de la dolarización) al 3,1 % en 2005, al 2,9% en el 2006 y 3,3% en 2007, 8,8% en el 2008, 4,02% en el 2009 y 3,39 en el 2010.

3.1.2 Tasas de Interés:

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

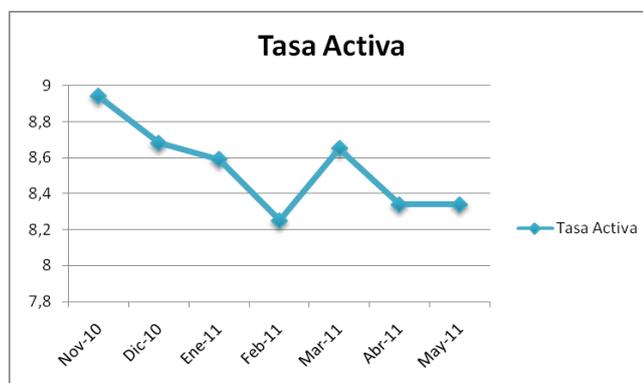
Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

La tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pablo Fernández.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Pablo Fernández.

3.1.3 El Producto Interno Bruto (PIB):

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

La cuantificación del PIB se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

En el año 2010 el PIB alcanzó una cifra de 24,983 millones de dólares, en base a los 14 sectores que componen el monto del PIB entre los cuales se encuentra agricultura, pesca, refinación de petróleo, transporte, comercio, entre otros.

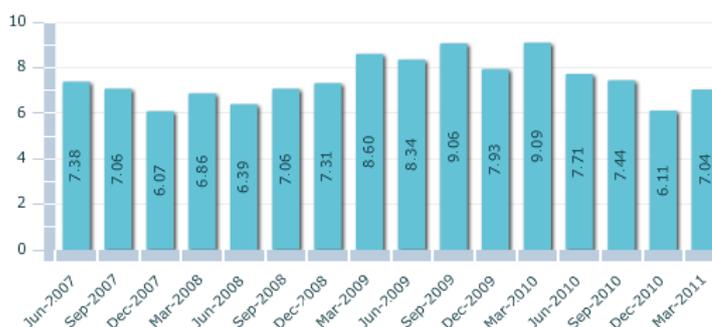
3.1.4 Salario Básico:

El concepto de este sueldo es que los trabajadores tengan ingresos que le permitan alcanzar el monto de la canasta básica.

El Salario Básico Unificado se incrementó en el 2011 en \$24, llegando a un total de \$264 para todos los trabajadores públicos y privados, según el Ministro de Relaciones Laborales, Richard Espinosa. El incremento corresponde al 10% que fue definido con base a parámetros como inflación (3,7%), productividad (1,5%) y equidad (4,8 %); una vez que los trabajadores y empleadores no lograron ponerse de acuerdo.

3.1.5 Desempleo:

La tasa de desempleo mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje de la fuerza laboral total.² Por lo tanto, el desempleo aparece cuando existen personas que quieren y pueden trabajar pero no encuentran empleo.



Fuente: INEC

Pese a que Ecuador había salido exitosamente de una de las crisis de 1999, en 2008, la crisis internacional afectó a Ecuador. Varios factores golpearon la economía a partir

² Sachs y Larraín: Economistas de la Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

de 1995, incluyendo el conflicto con Perú de 1995, el fenómeno de El Niño en 1997-1998, la caída de los precios de las principales exportaciones, el virus de la Mancha Blanca que hundió la producción de camarón, la quiebra de los bancos en 1998 y la crisis internacional de 1999. A esto se sumó un período de inestabilidad institucional y el bloqueo político a iniciativas que permitieran reordenar las finanzas públicas, sanear la banca y emprender reformas estructurales.

A partir del año 2001, se empieza a observar una progresiva recuperación del país, así como la estabilización de sus indicadores macroeconómicos, tendencia que se ha ido consolidando desde entonces. En cuanto al PIB, después del descenso de un 6,30% en 1999, en los siguientes años se registraron crecimientos sucesivos de 2,8% (2000), 5,12% (2001), 3,4% (2002), 2,7% (2003) 8% (2004), 6% (2005), 3,9% (2006), 2,6% en 2007, 6,5% (2008), 0,36% (2009), 3,73% (2010).

Los elevados precios del crudo, con su consiguiente efecto beneficioso para el Estado y la balanza de pagos, han sido los determinantes principales del superávit en las cuentas públicas y exteriores. Estas condiciones de estabilidad macroeconómica son caldo de cultivo para un crecimiento equilibrado. Sin embargo, la crisis internacional, las constantes caídas de precio del petróleo y la inestabilidad jurídica del país, inmerso en un cambio total de las instituciones y normativas, no sirven de estímulo a la actividad económica. Además, los ingresos provenientes del petróleo no se destinan a incrementar la capacidad de refinación, por lo que Ecuador es un país productor de petróleo pero importador de los derivados y combustibles.

3.1.6 El sector exterior: relaciones comerciales.

Con la dolarización, Ecuador experimentaba un proceso de aumento de las importaciones y contracción de las exportaciones, sin embargo, este proceso se ha revertido y en los últimos años Ecuador ha mantenido un saldo positivo creciente en su balanza comercial.

La balanza comercial ha sufrido variaciones los últimos cinco años, siendo la más baja en el 2005 con 550 millones de dólares. En el 2008 se dió un saldo favorable de 1.096 millones debido al alza en el precio del petróleo, junto con la debilidad del tipo

de cambio del dólar frente al euro y la recuperación de algunos sectores tradicionales de la exportación ecuatoriana, como el banano, el camarón, el atún, el cacao o las flores.

Es importante señalar el gran peso que tiene el sector petrolero en las exportaciones, ya que con este ingreso se sustenta en buena parte el presupuesto del gobierno central.

Las exportaciones del Ecuador se concentran en países como: Estados Unidos, Panamá, Chile, Perú, Rusia, Italia, Alemania, Francia, España, en productos como: petróleo, frutos comestibles, cortezas de agrios o de melones, pescados, crustáceos, moluscos, otros invertebrados acuáticos, preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos, plantas vivas y productos de la floricultura³

En cuanto a las importaciones se han aumentado en los últimos períodos, influenciado básicamente por el aumento de las compras externas de combustibles, lubricantes, de varias materias primas, máquinas, calderas, aparatos y artefactos mecánicos, vehículos automóviles, tractores, aparatos y material eléctrico. Naciones como: Estados Unidos, China, Japón, Brasil, Colombia, Corea han sido los principales socios en esta materia de importación.

Cabe mencionar que Ecuador negoció la firma de un TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos, sin embargo se suspendió por parte del gobierno norteamericano, como respuesta a la declaratoria de la cancelación del contrato con la petrolera norteamericana OXY (Occidental Petroleum) por parte del estado ecuatoriano.

Estados Unidos condicionó la continuación de las negociaciones del TLC al arreglo del problema de la Oxy, posición que Ecuador no aceptó señalando que es un tema de soberanía, que no es un problema de dos países sino un incumplimiento de contrato de una empresa privada. Oxy era la principal petrolera privada de Ecuador y

³ Fuente: Trademap Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas

actualmente su producción está siendo gestionada por la empresa estatal Petroecuador, que no ha logrado mantener el anterior nivel de producción.

Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador hacia cuyo mercado se dirige aproximadamente el 50% de las exportaciones. Los productos ecuatorianos gozaban de las preferencias arancelarias andinas de lucha contra la droga (ATPDEA) con vigencia hasta el 2010, este año todavía está en duda la renovación de estas preferencias arancelarias debido a los problemas que se tuvo con Estados Unidos por los cables difundidos por Wikileaks ocasionando la expulsión de la embajadora norteamericana Heather Hodges.

3.1.7 Infraestructura de Transporte.

Las comunicaciones por carretera es la más completa entre todas las vías de transporte porque alcanza prácticamente a todos los lugares del Ecuador. La red vial cuenta con unos 45.000 km de carreteras, aunque la calidad general de las carreteras es mediocre en la costa y en la sierra, y deplorable en el Oriente. Sin embargo, éstas han experimentado una significativa mejora en los últimos años. Se han concesionado las principales vías y el precio medio por peaje es de aproximadamente 1 dólar por 65 Km. El estado de las vías no principales suele ser muy deficiente. Ecuador no cuenta aún con autopistas, pero el estado de las principales vías es aceptable, aunque la señalización es muy deficiente.

En la zona del Oriente (selva) es donde se encuentran las vías en peor estado. La panamericana es la espina dorsal de la red de carreteras ecuatorianas, este eje central 17 atraviesa todo el país de norte a sur, circulando paralela a la cordillera de los Andes. Esta red de carreteras está compuesta también por tres grandes troncales meridionales (costeña, amazónica y serrana) vinculadas entre sí por múltiples vías latitudinales que unen a las tres regiones continentales del país.

Las comunicaciones por vía férrea es escasa, no obstante el gobierno del Presidente Rafael Correa ha ofrecido rehabilitar integralmente el sistema, el total de kilómetros asciende a 391,7 y cubre el trayecto desde Quito hacia el sur del país. Actualmente funcionan pequeños tramos únicamente con fines turísticos.

El transporte marítimo, cuenta con puertos como el de Guayaquil y Manta, los cuales son los principales y donde existe mayor movimiento.

Los dos aeropuertos internacionales de Ecuador son los de Quito, Guayaquil y el de Latacunga, éste último sólo opera carga. En Quito se está construyendo un nuevo aeropuerto que permita mejorar las condiciones de vuelo actuales. Existen vuelos a todo el continente americano, especialmente a Estados Unidos y Europa.

3.2 Factores Socioeconómicos.

Los factores socioeconómicos de mayor impacto que corresponde considerar en la empresa son:

3.2.1 Población:

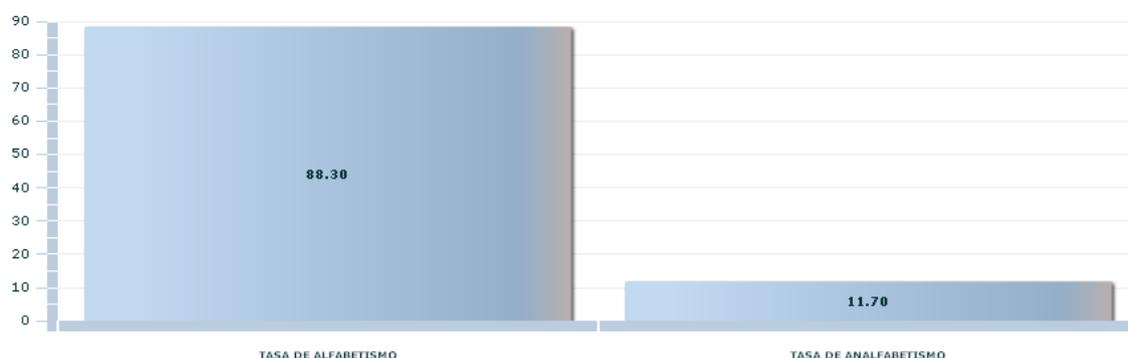
Ecuador es el segundo país sudamericano más pequeño, con una extensión de 256.670 Km². Está situado en el noroeste de Sudamérica y comparte frontera con Colombia al norte y con Perú al sur y al este. Al oeste limita con el Océano Pacífico.

El censo estimado de población al inicio de 2010 es de 14.161.361 de habitantes. La población se concentra principalmente en la Costa y en la Sierra, estando escasamente pobladas las otras dos regiones del país (Oriente y Galápagos). La etnia mayoritaria en el Ecuador son los mestizos (65%) y los indígenas (25%); como etnias minoritarias se encuentran los blancos (7%) y los negros (3%), localizados estos últimos sobre todo en la provincia costera de Esmeraldas. Se estima que la población ecuatoriana será de unos 15 millones en el 2015, aunque esta estimación podría no cumplirse si continúa la tendencia de emigración actual.

La población tiene una estructura piramidal de base amplia, donde predomina la población infantil y joven. La distribución, según las últimas estimaciones efectuadas hasta los 16 años se encuentra el 35,32% de la población (5.001.051 de los cuales el 50,61% son hombres y el 49,39% mujeres); entre los 16 y los 64 años se encuentra el 57,99% de la población (8.212.511 de los cuales el 49,03% son hombres y el 50,97% son mujeres); y más de 65 años se encuentra el 6,69% de la población (947.799 de los cuales el 47,78% son hombres y el 52,22% son mujeres).

3.2.2 Alfabetismo:

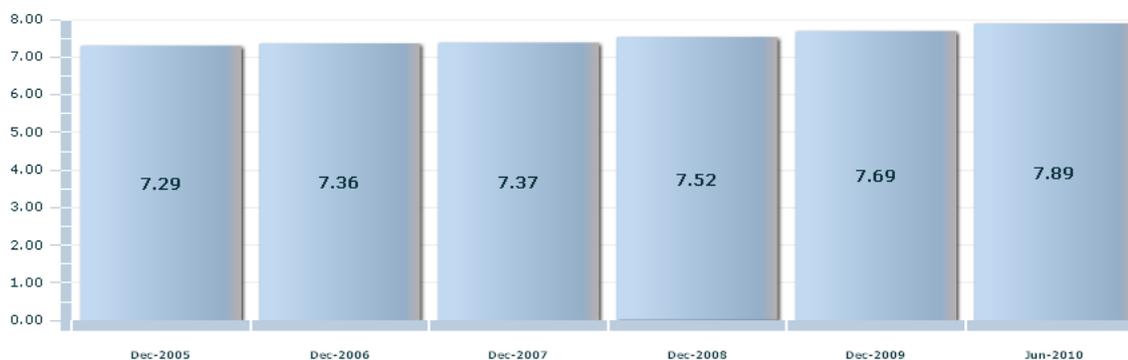
Constituye el uso de información impresa y escrita para funcionar en la sociedad, alcanzar los objetivos personales y desarrollar el conocimiento y potencial propios.⁴



Fuente: Ecuador en cifras.

Como se aprecia en el Ecuador el alfabetismo es alto en comparación con el analfabetismo ya que últimamente el gobierno implementó planes para erradicar el analfabetismo en los sectores vulnerables.

A continuación se indica el número de años promedio de estudio:



Fuente: Ecuador en cifras.

3.2.3 La pobreza:

La pobreza se refiere a las privaciones de las personas u hogares en la satisfacción de sus necesidades básicas, en particular las necesidades materiales. La condición de pobreza de los hogares determina un mayor riesgo de deterioro del capital humano de sus miembros (salud, educación, etc.) y menores oportunidades de acceso a empleos adecuados o de conservación de sus empleos.

⁴ En un estudio realizado por el *Educational Testing Service* (ETS) y reportado en Rutherford y Graham.

INDICADOR DE POBREZA NACIONAL URBANO RURAL				
Trimestres	Incidencia de pobreza	Error estándar	Límite inferior	Límite superior
Dic-06	37,60%	0,75%	36,15%	39,08%
Dic-07	36,74%	0,68%	35,41%	38,09%
Jun-08	34,97%	0,85%	33,33%	36,65%
Dic-08	35,09%	0,68%	33,77%	36,43%
Dic-09	36,03%	0,69%	34,70%	37,38%
Jun-10	33,01%	0,69%	31,66%	34,39%

Fuente: Ecuador en cifras.

3.2.4 El mercado.



La tasa anual de crecimiento de la población urbana del 2,3% y el de la rural -0,2. El porcentaje de la población rural ha descendido progresivamente debido a las migraciones internas a las ciudades y, sobre todo, a la migración externa, en especial hacia España y Estados Unidos, donde se calcula que la población ecuatoriana es de alrededor de un millón de personas.

Las principales provincias son Pichincha y Guayas, con, con una población de 2570.201 y 3.573.003 personas respectivamente.

La actividad económica está focalizada en las dos grandes ciudades Quito y Guayaquil. En la primera capital del país se ubica el Gobierno, con el efecto económico que ello supone, sobre todo para el sector servicios, además tienen su sede las principales compañías del país: empresas públicas importantes, grandes empresas extranjeras y buena parte de las empresas ecuatorianas representativas por su tamaño.

Guayaquil destaca por su actividad comercial, vinculada sobre todo con el puerto naval. Asimismo, en la región costera, aledaña a Guayaquil, se producen los principales productos agrícolas de la exportación ecuatoriana como: el banano, el cacao y el camarón.

Al margen de las dos grandes ciudades, es destacable la especialidad productiva regional e incluso local. Cuenca, la tercera ciudad, concentra la actividad artesanal y la industria cerámica, Manta considerada como capital mundial del atún, Esmeraldas tiene como principal actividad la refinería de petróleo, en el oriente (o selva) se centran las explotaciones hidrocarburíferas (aunque las compañías tienen su sede en Quito) y, Galápagos tiene como actividad principal el turismo.

Debido a la estructura productiva, focalizada sectorial y geográficamente del país, las oportunidades de negocio aparecen en el mercado y lugares concretos. El crecimiento del sector público hace que aparezcan buenas posibilidades para proyectos bajo la órbita pública ya que dado que el proceso de reforma política, económica y social en que se halla el Ecuador está todavía a medias, esos proyectos encierran también una incertidumbre notable.

3.2.5 Canales de distribución.

La figura del representante juega un papel fundamental como estrategia de entrada y posicionamiento en el mercado ecuatoriano. El sistema de comercialización es bastante tradicional, aproximadamente el 75% está controlado por los minoristas especializados que obtienen sus suministros de los importadores mayoristas.

En cuanto a comercialización de bienes de consumo, a pesar que la mayor parte se realiza a través de pequeños comercios, conviene destacar la existencia de dos grandes cadenas de supermercados del país. La primera es la cadena Supermaxi, de la empresa La Favorita, es el grupo que posee más puntos de venta, localizados especialmente en las ciudades aunque con más presencia en la sierra que en la costa. El segundo grupo en importancia es el de Mi Comisariato de la empresa importadora El Rosado. Al igual que la anterior también tiene presencia en todo el país, no obstante, tiene más volumen de negocio en la Costa que en la Sierra.

3.2.6 Importancia económica del país en la región.

Ecuador está integrado en la Comunidad Andina (CAN) junto a Colombia, Perú y Bolivia. Esta integración proporciona el mayor atractivo a Ecuador puesto que, al concebirlo como mercado, su tamaño y posibilidades aumentan ampliamente. Sin embargo, debe tenerse presente que la CAN no es un mercado único porque aún persisten numerosas imperfecciones en la forma de integración: el arancel común no abarca todos los bienes y la lista de productos sensibles es larga, las normativas entre los países son muy distintas, 19 etc. Incluso el transporte entre los países andinos es complicado por lo que la libre y ágil movilidad de mercancías, servicios y personas dista de ser una realidad. A nivel político, la CAN ha sufrido paralizaciones por las profundas discrepancias políticas entre los países que la conforman.

La política ecuatoriana actual en materia de integración es ambiciosa y el Gobierno ha apostado por las nuevas formas de integración regional: el Banco del Sur y UNASUR.

3.3 Factores Políticos y Legales.

3.3.1 Gobierno, partidos políticos y Parlamento.

Ecuador es una República Presidencialista. A finales de 2006 tuvo lugar el penúltimo proceso electoral del que salió vencedor Rafael Correa, quien tomó posesión de su cargo el día 15 de enero de 2007. Correa impulsó vehementemente la convocatoria a una Asamblea Constituyente. La intención de esta Asamblea Constitucional con plenos poderes era transformar el marco institucional del Estado y elaborar la nueva Constitución. Esta consulta fue realizada el 15 de abril de 2007 y el 81,72% del electorado se pronunció a favor.

La Asamblea Constituyente nació el 29 de noviembre de 2007 y estuvo en vigencia 8 meses (hasta julio de 2008). La actividad de la Asamblea no se limitó a la redacción de una nueva Constitución, ya que tras declarar en receso al Congreso, se convirtió en el único poder legislativo y, como tal, aprobó con asesoramiento español 21 mandatos, 6 leyes, 8 reglamentos y 23 resoluciones. Las leyes aprobadas fueron: Ley para la Equidad Tributaria, Ley Orgánica para la Recuperación del Uso de los

Recursos Petroleros del Estado y la Racionalización Administrativa de los Procesos de Endeudamiento, Ley Orgánica Reformatoria e Interpretativa a la Ley de Equidad Tributaria, Ley Reformatoria al Código de Ejecución de Penas y Código Penal para la Transformación del Sistema de Rehabilitación Social, Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

El fin de la vigencia de la Asamblea Constituyente tuvo lugar el 25 de julio de 2008 y el 13 de agosto se convocó el Referéndum Aprobatorio para decidir sobre la nueva Carta Magna. Cuarenta y cinco días más tarde, el 28 de septiembre tuvo lugar la consulta a los ecuatorianos, en la que una mayoría del pueblo ecuatoriano aprobó la constitución con un 63,93 por ciento, y alrededor de un 36,14 por ciento en contra, con un 28 por ciento específicamente por el no (sin sumar nulos y blancos), según datos oficiales. La ciudad de Guayaquil (45,68% apoyó el sí) y la Provincia de Napo fueron los únicos lugares donde el proyecto fue negado por los votantes, pese a ello en la Provincia del Guayas la propuesta oficialista logró un 51,02%. No obstante, la aprobación del texto constitucional supone el reforzamiento del proyecto político de Rafael Correa y de las organizaciones sociales y políticas que lo apoyan.

La nueva Constitución entró en vigor el 20 de octubre de 2008, tras su publicación en el Registro Oficial No 449. Esta es la vigésima Carta Política del Ecuador y deroga automáticamente la de 1998. Al entrar en vigor empezó la estructuración de las nuevas instituciones del Estado. Desaparecieron: el Congreso Nacional, el Tribunal Supremo Electoral, la Corte Suprema de Justicia, el Tribunal Constitucional y la Comisión Anticorrupción, que deben ser reemplazados por la Asamblea Nacional, la Corte Nacional Electoral, el Tribunal Contencioso Electoral y la Corte Nacional de Justicia, respectivamente. Además de las tradicionales funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial, se crean las de Participación Ciudadana, Control Social, y la Electoral.

La nueva Carta Magna contiene un preámbulo y nueve títulos: Elementos Constitutivos del Estado, Derechos, Garantías Constitucionales, Participación y Organización del Poder, Organización Territorial del Estado, Régimen de Desarrollo,

Régimen del Buen Vivir, Relaciones Internacionales y Supremacía de la Constitución.

A continuación, algunas posiciones y puntos de vista del nuevo gobierno acerca de temas trascendentales para el país:

- No al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.
- Papel más activo del Estado en la dirección de la economía.
- Dar prioridad al comercio con la “comunidad latinoamericana de naciones”, con una mayor aproximación a Venezuela en temas energéticos y un reforzamiento de las relaciones con el MERCOSUR.
- Impulsar créditos públicos preferentes para reactivar al sector agrícola y productivo.
- Nueva política sobre los recursos naturales especialmente los petrolíferos, con una renegociación de los contratos para conseguir una mayor participación del Estado ecuatoriano
- Mantener la dolarización, aunque ha manifestado que este sistema monetario podría resultar insostenible a largo plazo.

3.3.2 Partidos Políticos.

El Consejo Administrativo de la Legislatura (CAL) o “Congresillo” es un órgano puente entre la Asamblea Constituyente, que cesó tras la redacción de la Constitución y la Asamblea Nacional, cuyos asambleístas fueron elegidos el 26 de abril de 2009. La cual estaba compuesta por los siguientes partidos:

- Alianza PAIS-Patria Altiva I Soberana (PAIS): Es el movimiento político del actual Presidente de la República Rafael Correa, siendo una alianza electoral, cuyo principal núcleo es el Movimiento PAIS. En las elecciones para la Asamblea Constituyente logró más del 70% de los escaños.
- Partido Sociedad Patriótica (PSP): Partido creado por el ex Presidente de la República Lucio Gutiérrez. La dirigencia del partido está en manos de familiares y amigos cercanos al ex-presidente de la República. De las filas de

este partido y del estamento militar surgieron una parte importante de los nombramientos de altos cargos durante el mandato de Lucio Gutiérrez, nombramientos que en algunos casos fueron cuestionados por ciertos sectores de la opinión pública.

- Partido Renovador Institucional de Acción Nacional (PRIAN): Partido de carácter populista creado por Álvaro Noboa, una de las principales fortunas del país, primer exportador de banano y contrincante electoral del actual presidente Rafael Correa.
- Partido Social Cristiano (PSC): Partido que representa la derecha ecuatoriana y que hasta hace poco fue la principal fuerza política del país. Tras las elecciones de octubre del 2006 su representación parlamentaria se ha reducido sensiblemente, pasando a ser la tercera fuerza política del país.
- Movimiento Nuevo País Pachakutik: Partido de tendencia indigenista y de izquierdas, es un conglomerado de sectores indígenas (principalmente la Confederación de Nacionalidades indígenas del Ecuador, CONAIE) sindicales y ecologistas.
- Izquierda Democrática (ID): Partido que propugna el socialismo democrático, hace unos años era el segundo partido en importancia parlamentaria pero su importancia en la vida política ha disminuido.
- Movimiento Popular Democrático (MPD): Partido socialista que cuenta con más de 30 años de historia y que agrupa a movimientos de trabajadores, maestros y estudiantes. Es el brazo electoral del Partido Comunista Marxista Leninista de Ecuador.
- Red Ética y Democrática (RED)
- Una Nueva Opción (UNO)

- Movimiento Honradez Nacional (MHON)
- Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE): Partido populista situado en la derecha ecuatoriana, fue fundado por el ex presidente Abdalá Bucaram, autoexiliado en Panamá.

3.3.3 Establecimiento de empresas.

Representación y agencia.

Si el representante fuese un ciudadano extranjero deberá tener en el Ecuador la calidad de residente, teniendo que inscribirse como agente de su compañía extranjera en la Cámara de Comercio del domicilio principal de sus negocios. Toda compañía extranjera que opere en el Ecuador está sometida a las leyes de la República en cuanto a los actos y negocios jurídicos que hayan de celebrarse o surtir efectos en el territorio nacional.

Tipos de sociedades.

Las operaciones de negocios en Ecuador están reguladas por las leyes que rigen el comercio y las empresas, así como por el Código Civil. Las principales formas de entidades legales que pueden hacer negocios en el Ecuador son:

- Corporaciones, también llamadas Sociedades Anónimas.
- Compañías de Responsabilidad Limitada.
- Sucursales de Corporaciones Extranjeras.
- Compañía en Nombre Colectivo.
- Compañía en Comandita Simple.
- Compañías de Economía Mixta.
- Compañía Holding o Tenedora de Acciones.

Constitución de sociedades.

Las corporaciones extranjeras pueden establecer sucursales, tras haber cumplido con los procedimientos y solicitudes especiales de domicilio de sucursales, siendo esto

necesario para que la empresa pueda ejercer habitualmente sus actividades en Ecuador.

Todos los tipos de empresas de negocios están sujetos a los Reglamentos de la Superintendencia de Compañías, la cual revisa los estados financieros anuales y asegura el cumplimiento de las regulaciones existentes. Todas las instituciones financieras están reguladas por la Superintendencia de Bancos.

Para que una compañía constituida en el extranjero pueda ejercer habitualmente sus actividades en el Ecuador es necesario:

- Comprobar que está legalmente constituida de acuerdo con la Ley del país en el que se hubiere organizado.
- Comprobar que conforme a dicha Ley y a sus estatutos puede acordar la creación de sucursales y tiene facultad para negociar en el exterior, y que ha sido válidamente adoptada la decisión pertinente.
- Tener permanentemente en el Ecuador, cuando menos, un representante con amplias facultades para realizar todos los actos y negocios jurídicos que hayan de celebrarse y surtir efectos en el territorio nacional, y especialmente para que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones contraídas. Igual obligación tendrán las empresas extranjeras que, no siendo compañías, ejerzan actividades lucrativas en el Ecuador.
- Constituir en el Ecuador un capital destinado a la actividad que se vaya a desarrollar. Su reducción sólo podrá hacerse observando las normas de ésta Ley para la reducción del capital.

Para justificar estos requisitos se deben presentar a la Superintendencia de Compañías los documentos constitutivos y los estatutos de la compañía, un certificado expedido por el Cónsul del Ecuador que acredite que está constituida y autorizada en el país de su domicilio y que tiene facultad para negociar en el exterior. Deberá también presentar el poder otorgado al representante y una certificación en la

que consten la resolución de la compañía de operar en el Ecuador y el capital asignado para el efecto, capital que no podrá ser menor de dos mil dólares, sin perjuicio de las normas especiales que rijan en materia de inversión extranjera.

Joint ventures, socios locales.

En Ecuador los joint venture son bastante comunes cuando se trata de empresas extranjeras que van a llevar a cabo un proyecto con entidades del Gobierno. Las Joint Venture en el sector privado normalmente dan lugar a la formación de corporaciones y asociaciones.

3.3.4 Propiedad industrial.

El Gobierno de Ecuador ha adecuado la legislación interna a los mecanismos internacionales. Se reconoce que las decisiones de la Comunidad Andina y los Convenios Internacionales vigentes en el Ecuador, como normas directas de aplicación de los derechos sobre la materia. No hay distinción alguna entre nacionales y extranjeras, domiciliados o no en el Ecuador.

El primer paso dado por Ecuador para lograr este objetivo, fue adherirse a la Organización Mundial del Comercio, suscribir una serie de acuerdos internacionales y aprobar proyectos como la Ley de Propiedad Intelectual, aprobada el 19 de Mayo de 1998 y que incluye marcas, patentes, derechos de autor, variedades vegetales, transferencia de tecnología y represión de la competencia desleal.

Actualmente, el inversor cuenta con medidas de protección que antes no estaban especificadas en la legislación, como por ejemplo, normas sobre “competencia desleal”, “medidas cautelares civiles, penales y aduaneras”, “solución de conflictos a través del arbitraje nacional o internacional”; otorgando menor protección a los distribuidores locales, y permitiendo así que el inversionista extranjero pueda establecer los parámetros de su inversión a través de una libre negociación acorde con la legislación internacional.

Sin embargo, Ecuador está aún muy lejos de la total y completa protección de la propiedad Industrial, siendo este asunto uno de los temas de conflicto entre Ecuador y la UE en la negociación del Tratado de Libre Comercio entre ambas partes.

3.3.5 Sistema Fiscal.

Estructura general.

Una compañía es considerada residente en el Ecuador, y por lo tanto sujeta a tributación, cuando la compañía ha sido establecida y tiene su base principal en el Ecuador, y su estatuto de constitución está en conformidad con las leyes ecuatorianas que regulan las corporaciones. Las compañías extranjeras pagan impuestos únicamente sobre sus ingresos provenientes de fuentes ecuatorianas, o sobre existencias o activos mantenidos en el país.

Como parte de su esquema de recaudación tributaria, el gobierno ecuatoriano ha instrumentado un mecanismo basado en las retenciones en la fuente. Esta disposición legal obliga a todas las personas jurídicas y naturales (excepto a aquellas que no están obligadas a llevar contabilidad) a actuar como agentes de retención por servicios y actividades realizadas en Ecuador.

En el caso de las sociedades, la retención es del 1% con un monto mínimo de 40 USD, excepto los intereses sobre rendimientos financieros que están gravados con un 5%.

3.3.6 Sistema impositivo.

A continuación figuran los principales impuestos que se aplican en el Ecuador:

- Impuesto a la renta para sociedades (24% sobre utilidades, a lo que hay que sumar otro 15% a repartirse entre trabajadores).
- Impuesto sobre Activos Totales (0,15% sobre activos).
- Impuesto a la Propiedad Urbana (impuesto municipal, se calcula en base al valor catastral).
- Impuesto al Valor Agregado -IVA- (12%).
- Impuesto a la salida de divisas.

- Impuesto a los Consumos Especiales (ICE).

Impuestos.

Sociedades.

Impuesto del 24% sobre los beneficios declarados, después de restar el 15% de los beneficios, que se entrega a los trabajadores.

Renta personas físicas.

La renta que puede ser gravada son todos aquellos ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas percibidos durante un año, después de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Existen unos gastos que son deducibles en vivienda, salud y educación. Para que estos gastos sean deducibles el contribuyente deberá conservar las facturas y notas de venta de esos gastos (los recibos no son considerados validos): en vivienda son deducibles los pagos de vivienda incluyen arriendo y crédito hipotecario; en salud las facturas por consultas medicas, emergencias, exámenes clínicos y todos los gastos relacionados con salud; y en educación se entiende que son los pagos por pensión y matricula, pero se recomienda de todas maneras exigir facturas de otros gastos en educación (listas de útiles, uniformes etc.).

IVA.

Existe un tipo único del 12%, vigente desde septiembre de 2001. No están gravados los productos de primera necesidad y los libros. El IVA grava el valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados. Se calcula sobre el valor total de bienes transferidos o servicios prestados incluyendo otros impuestos, cargos por servicios y otros costes que puedan legalmente ser agregados al precio base, pudiéndose hacer únicamente las siguientes deducciones al IVA gravado a ventas y servicios. La Base Imponible de bienes importados comprende el valor CIF, aranceles, impuestos de Aduanas, y otros

aumentos al precio base que están documentados. El IVA debe ser declarado y pagado al mes siguiente al de su cobro. Las empresas que venden bienes y prestan servicios exentos del IVA presentarán una declaración semestral de dichas transferencias.

Otros.

En Ecuador existe un llamado Impuesto Predial, que es cobrado por los Ayuntamientos con carácter anual, mediante el cual se grava al dominio sobre las propiedades inmuebles dentro de los límites del distrito metropolitano del Ayuntamiento que corresponda.

Con la vigencia de la nueva Ley de Equidad Tributaria desde el 01/01/08 es obligatorio para todas las personas propietarias presentar una declaración patrimonial anualmente.

El Impuesto de los Activos en el Exterior es un impuesto mensual sobre los fondos disponibles e inversiones que mantengan en el exterior las entidades privadas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y las Intendencias del Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías. Están obligados al pago de este tributo, las entidades privadas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por las Intendencias del Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías.

Para el cálculo del impuesto se considerará como base imponible el saldo promedio mensual de los fondos disponibles en entidades extranjeras domiciliadas o no en el Ecuador y de inversiones emitidas por emisores domiciliados fuera del territorio nacional que mantengan los sujetos pasivos y la tarifa es del 0.084% mensual sobre la base imponible.

El Impuesto de Salida de Divisas es el impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas es del 5%.

Tratamiento fiscal de la inversión extranjera.

No existe un tratamiento fiscal específico para la inversión extranjera directa en Ecuador. Simplemente tiene que existir un registro en el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, en el Banco Central del Ecuador y en la Superintendencia de Compañías. El tratamiento fiscal que recibe es el mismo que cualquier tipo de inversión nacional, estando regido por el Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno.

Toda inversión extranjera debe ser registrada en el Banco Central dentro de treinta días laborables después del registro en el Registro Mercantil en la escritura de constitución o de aumento de capital. Debe presentarse una copia del documento corporativo y el documento de soporte del cambio monetario al Banco Central al momento del registro.

No se requiere de un control de aprobación para las remesas de dividendos, intereses o utilidades en el extranjero. Los préstamos extranjeros y sus renovaciones deben ser registradas en el Banco Central y no son gravados, siempre y cuando las tasas de interés estipuladas en el acuerdo del préstamo no excedan la tasa de referencia máxima emitida por el Banco Central. Si el préstamo no está registrado, se aplica una retención del 25% en el pago del interés al exterior. El monto de los fondos remitidos por los regalías, licencias o tecnología no tiene límite una vez que se ha pagado el impuesto a la renta.

La Ley de Promoción para la Inversión, fija la tarifa de impuesto a la renta o la fecha en la cual la inversión es registrada a nombre del dueño. Se otorga 10 años de estabilidad a nuevas inversiones en compañías establecidas que no tienen intención de crecer o extender su producción, mientras que nuevas inversiones destinadas a desarrollar nuevos proyectos de inversión o expansión de la producción tiene 20 años de estabilidad. Ambos periodos pueden ser extendidos por 5 años. Este beneficio está disponible únicamente para inversiones que exceden el valor de 500,000 de dólares.

3.4 Factores tecnológicos.

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que no ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo con los países del primer mundo, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos brindan la tecnología que se carece.

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos facilitan los procesos de elaboración con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra abaratando costos de la producción, es decir la productividad y competitividad de las organizaciones.

En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, cultivos, etc.; la tecnología ha tenido un gran alcance, y ha demostrado que sin ésta actualmente no se puede progresar.

Un fuerte protagonismo en inversiones en el sector de tecnología tiene el gobierno ecuatoriano, de acuerdo a los distribuidores ecuatorianos y la Asociación Ecuatoriana de Software (Aesoft). De acuerdo a éste organismo, el Estado capta el 60% de las compras en el mercado local, lo que significa un flujo de unos US\$350 millones anuales. La inversión en el sector informático, por parte de instituciones públicas, puede ir desde los US\$100.000 hasta los US\$20 millones.

Según el presidente de esta última agrupación (Aesoft), Antonio Sánchez, el Estado capta el 60% de las compras tecnológicas, lo que significa un flujo de inversiones de US\$350 millones anuales.

Organismos como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Petroecuador, y Cenace (Centro Nacional de Control de Energía); los Ministerios de Salud, Industrias, entre otros, son los clientes frecuentes.

Guillermo García, gerente de IBM en Ecuador, sostiene que las empresas estatales se han convertido en las más interesadas en incorporar este tipo de productos tecnológicos en sus organismos. Muchos de estos logros se han dado luego que el Gobierno, mediante la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, promoviera el desarrollo informático.

En el país, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen 416 empresas registradas en actividades de software, con una facturación de más US\$242 millones.

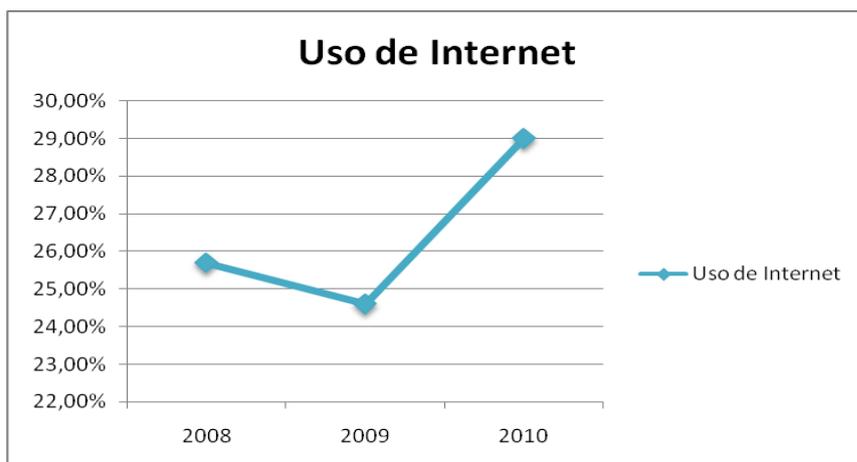
De 138 países estudiados, según el Reporte Global de Tecnología 2010-2011 del Foro Económico Mundial, Ecuador se ubica en el puesto 108. Muy bajo aún pese a las inversiones realizadas en ese campo. En contraparte, Chile se convierte en el país latinoamericano que mayor provecho le saca a la tecnología (puesto 38); en puestos inferiores se sitúan Uruguay, Costa Rica, Brasil y Colombia. Los latinos no obtuvieron un mayor desempeño en el ranking debido a marcos políticos ineficientes, mala educación y sistemas de investigación deficientes, poca penetración de tecnologías por altos precios, entre otros factores.

Guido Caicedo, de la ESPAE (Espae Graduate School Management), afirma que Ecuador ha tenido signos positivos de recuperación como la instalación de 7 mil kilómetros de fibra óptica y aumentó a 160 el ancho de banda internacional, pero aún se requiere mejorar ciertos indicadores como el aprovechamiento en el terreno de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).

Según el informe, si bien las llamadas desde los equipos móviles son baratas, el acceso a Internet todavía resulta costoso. Además, señala una debilidad en el sistema educativo, sobre todo en áreas como matemáticas y ciencias, que podrían ayudar al mejor aprovechamiento de la red. Por ahora, las opciones más utilizadas son las de entretenimiento o redes sociales.

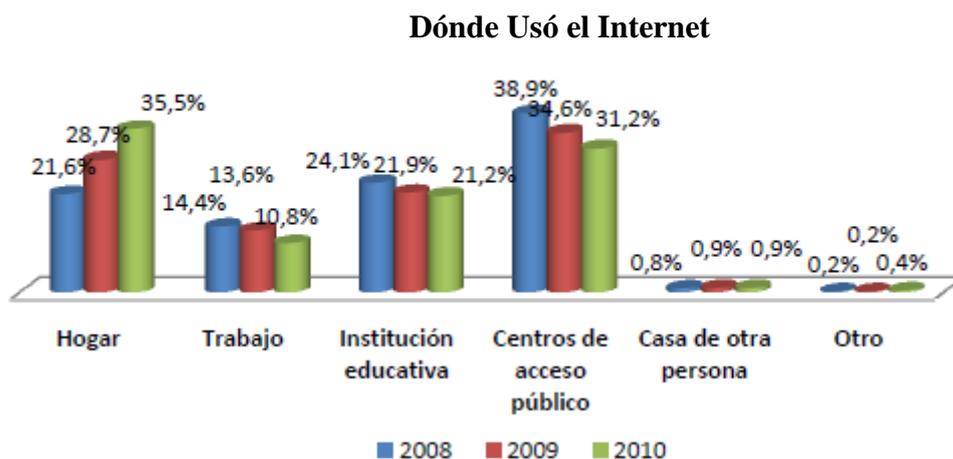
Según estadísticas de la Superintendencia de Telecomunicaciones, a diciembre del 2010 existía un estimado de 3.097.315 usuarios de Internet. Y de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ello significó un incremento

de 3,3 puntos porcentuales. Es decir, un 29% de ecuatorianos utilizaron Internet en el 2010 frente a 25,7%, en el 2008.

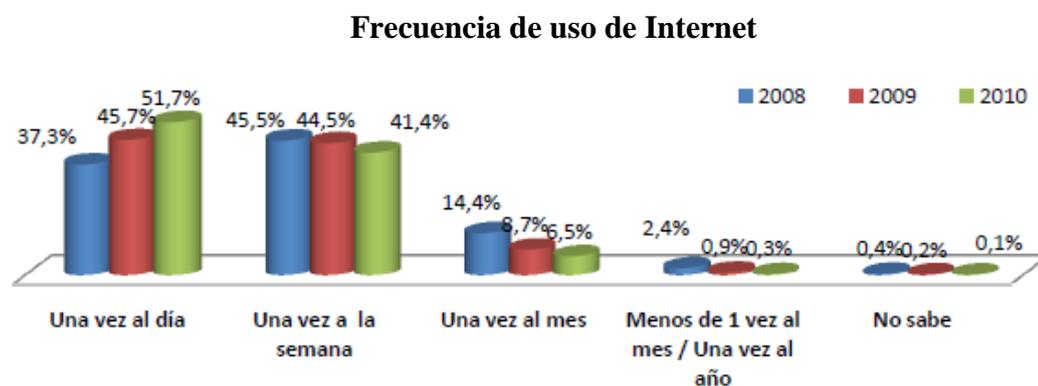


Elaborado por: Pablo Fernández P.

Fuente: INEC



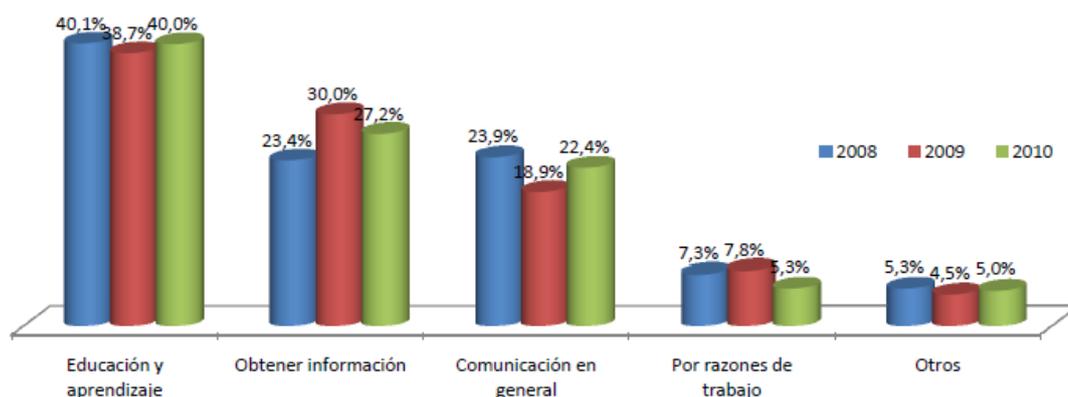
Fuente: INEC



Fuente: INEC

Como se aprecia en los gráficos tres de cada diez ecuatorianos ha ingresado al internet en el 2010, accediendo principalmente desde su hogar o centros de accesos público, y más de la mitad de los usuarios lo hace de manera diaria.

Razón de Uso de Internet a Nivel Nacional



Fuente: INEC

Esta información es clave para la empresa debido a que su servicio tanto de los cursos y la venta de equipos se oferta en internet, siendo una oportunidad clave ya que en los últimos años la razón de uso por educación y aprendizaje ha ido creciendo.

Las cifras son más alentadoras en cuanto a telefonía móvil, en marzo del 2011, el número de líneas celulares fue de 15,3 millones, que ya superan al número de habitantes, pues el último censo reveló que la población nacional es de 14,3 millones.

A fin de mejorar el acceso a las tecnologías de la información, firmas estatales como la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) destina USD 485 millones, este año para ampliar y el servicio y oferta de telefonía fija, móvil (a través de Alegro) e Internet (Fast Boy).

La inversión actual es mayor a la del 2010, cuando se utilizaron cerca de USD 300 millones.

EQUIPAMIENTO EN EL HOGAR A NIVEL NACIONAL

Provincia	Línea telefónica			Celular			Computadora			Acceso a internet		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Azuay	57,70%	58,10%	62,20%	67,00%	70,80%	77,50%	34,60%	33,20%	37,00%	14,40%	13,60%	16,60%
Bolívar	17,50%	19,00%	21,00%	48,10%	56,70%	63,10%	7,90%	10,10%	11,60%	0,80%	1,20%	2,30%
Cañar	28,30%	28,70%	32,60%	63,20%	65,00%	72,00%	16,80%	14,50%	18,00%	3,90%	3,10%	3,80%
Carchi	34,40%	32,90%	38,90%	61,70%	66,50%	69,00%	16,30%	15,40%	21,80%	2,00%	3,00%	5,70%
Cotopaxi	26,30%	30,80%	30,30%	53,70%	56,70%	68,90%	15,10%	15,60%	18,00%	1,60%	2,00%	4,40%
Chimborazo	28,00%	28,40%	29,80%	47,00%	52,80%	62,00%	18,70%	17,60%	19,00%	1,90%	1,70%	5,60%
El Oro	26,30%	26,70%	27,10%	71,40%	76,50%	83,50%	18,70%	19,80%	26,60%	2,40%	4,50%	8,10%
Esmeraldas	23,50%	25,60%	30,20%	62,20%	67,50%	77,10%	12,60%	15,50%	17,40%	2,30%	3,90%	7,60%
Guayas	37,90%	35,60%	34,00%	74,40%	82,60%	84,60%	19,20%	22,50%	23,00%	6,40%	7,60%	8,60%
Imbabura	36,50%	37,30%	37,50%	65,40%	67,70%	72,90%	21,80%	24,30%	26,60%	4,20%	4,40%	7,80%
Loja	24,90%	21,90%	27,70%	59,00%	64,60%	73,90%	18,60%	19,00%	22,90%	3,60%	4,30%	7,20%
Los Ríos	15,30%	12,70%	15,10%	71,50%	75,20%	80,30%	9,50%	9,50%	12,70%	1,40%	0,90%	3,40%
Manabí	14,20%	17,70%	17,50%	64,10%	69,50%	79,10%	8,80%	12,60%	14,90%	1,30%	2,70%	3,10%
Pichincha	61,40%	66,30%	69,00%	81,30%	82,10%	85,80%	42,60%	46,70%	50,30%	17,10%	20,60%	30,80%
Tungurahua	39,40%	38,90%	40,70%	62,20%	66,90%	74,40%	22,80%	23,50%	27,90%	3,20%	6,60%	9,90%
Santo Domingo	-	30,10%	43,30%	-	77,40%	84,90%	-	12,60%	19,90%	-	1,80%	8,80%
Santa Elena	-	7,30%	12,90%	-	64,60%	82,20%	-	6,10%	11,50%	-	0,80%	2,70%
Amazonía	20,00%	23,70%	29,10%	64,90%	64,10%	78,60%	15,60%	17,40%	19,90%	2,10%	2,70%	5,70%

Elaborado por: Pablo Fernández

Fuente: INEC

En este cuadro se indica el porcentaje de equipamiento en el hogar por provincias de los principales equipos tecnológicos, notándose una tendencia de crecimiento en todos ellos esencialmente en computadoras y en el acceso a internet.

3.4.1 Tecnología para un mejor ambiente.

La tecnología debe estar siempre orientada al beneficio del ser humano. La creación del vehículo, desde sus inicios, estuvo enfocada a satisfacer la necesidad de la transportación de las personas y de bienes.

A lo largo de su historia, los vehículos han pasado de motores a vapor, hasta la creación de los más difundidos, los motores a gasolina (ciclo Otto)⁵ y diesel. Estos motores crearon gran dependencia de los combustibles fósiles a nivel mundial, usando en muchos casos grandes máquinas que necesitaban mayor cantidad de estos combustibles para su operación.

Si bien no existe una idea clara sobre cuántos años más la tierra podrá proporcionar combustibles fósiles, existe una creciente preocupación por los problemas generados por la contaminación automotriz.

A esto hay que sumarle la experiencia del incremento de los precios de los combustibles del 2008 en Estados Unidos, que abrió la puerta al debate sobre vehículos que quizás estaban sobredimensionados para su verdadera necesidad de uso. Este fenómeno se notó en la caída de ventas de camionetas y SUV's⁶ que poseían motores demasiado robustos.

Las empresas automotrices se encuentran en investigación constante de nuevas tecnologías, con la finalidad de brindar mayores beneficios al conductor y pasajeros, tanto en temas de seguridad, manejos eficientes y protección del medio ambiente. La tendencia mundial, hoy en día, apuestan al cuidado del medio ambiente con vehículos híbridos, eléctricos, pero además a mejorar el desempeño de los motores diesel.

⁵ El ciclo Otto es el ciclo termodinámico que se aplica en los motores de combustión interna de encendido provocado (motores de gasolina). Se caracteriza porque en una primera aproximación teórica, todo el calor se aporta a volumen constante.

⁶ Vehículo deportivo utilitario (traducción del inglés: *Sport Utility Vehicle*, abreviado *SUV*), automóvil todo camino, vehículo todo terreno ligero, y en algunos casos Jeep son términos que se han aplicado recientemente a los modelos de automóviles que combinan elementos de automóviles todo terreno y de automóviles de turismo.

3.4.2 Vehículos Híbridos.⁷

Es un vehículo que posee dos motores, uno de combustión interna y uno eléctrico que trabajan simultáneamente. El motor eléctrico se alimenta por la energía propia del vehículo, recargando las baterías del vehículo. A su vez, el computador del vehículo elige, de acuerdo al manejo que se deba hacer, la utilización de uno u otro motor.

Como beneficios adicionales, los vehículos híbridos se desplazan más silenciosamente, así como demandan un menor mantenimiento, al no tener que cambiar piezas como filtros que se gastan más rápido en los vehículos convencionales.

La tecnología híbrida no es nueva, sin embargo, es en estos últimos años cuando ha sido mayormente difundida. La japonesa Toyota ha sido la pionera en esta tecnología y su primer modelo fue el Prius, que ahora tiene ya su tercera generación.

Dentro de la tecnología híbrida además existe una variación denominada los plug-in, vehículos híbridos en los cuales sus baterías pueden ser recargadas, con el fin de usar sus motores eléctricos para mayores distancias y favorecer así su autonomía.

Hoy en día, la tecnología en vehículos híbridos ofrece varios modelos:

Híbridos	
Marca	Modelo
AUDI	Q5
BMW	X6, ActiveHybrid 7
CHEVROLET	Tahoe, Silverado, Malibu
FORD	Fusion, Escape
HONDA	Civic, Insight, CR-Z
HYUNDAI	Elantra, Blue Will
LEXUS	HS 250H, RX 450H, LS 600H L
MAZDA	Tribute
MERCEDES BENZ	S400, ML 450
NISSAN	Altima
PORSCHE	Cayenne S
TOYOTA	Prius, Highlander, Camry

⁷ Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

VOLKSWAGEN	Touareg
VOLVO	V70

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

Varios de estos modelos están en el mercado y otros fueron lanzados durante el 2010. Marcas como Peugeot, Citroën y Volkswagen han realizado investigaciones para incluir un motor a diesel junto al motor eléctrico y así apostar a la tecnología híbrida.

Antes en el Ecuador, los vehículos híbridos se beneficiaban con el no pago de aranceles, IVA e ICE, sin embargo ahora los carros que pasen de los \$35.000 pagarán un tributo.

3.4.3 Vehículos Eléctricos.

Son vehículos que emplean un motor eléctrico para su desplazamiento. Su energía se almacena en baterías que son recargadas mediante una fuente de alimentación convencional o a través de un generador instalado en el propio vehículo. Su autonomía de circulación varía de acuerdo a la marca y tecnología.

El Chevrolet Volt tiene una autonomía de 64 kilómetros, con electricidad guardada en su batería una vez que ésta se consume se enciende un generador que a través de una mínima cantidad de gasolina recarga la batería para desplazarse cientos de kilómetros más con el motor eléctrico. Con corriente de 110 V este vehículo se recarga en 8 horas y con corriente de 240 V en solo 3 horas. Su batería tiene una vida útil de 10 años o 240.000 kilómetros.

El Nissan Leaf tiene una autonomía de hasta 160 kilómetros y su batería, con corriente de 240 V, se recarga entre 4 y 8 horas y 30 minutos en “estaciones de carga”, que se instalarán en diferentes lugares para que sus propietarios puedan realizar dicha recarga.

Esta tecnología se lanzó al mercado en el 2010. Los beneficios de los autos eléctricos son: la no emisión de gases al medio ambiente, el ahorro en el mantenimiento del

propio vehículo, ya que no se necesita cambios de aceites o filtros que son necesarios en los motores a combustión, así como un desplazamiento menos sonoro.

Varias marcas han puesto a la venta sus modelos dentro de la tecnología eléctrica:

Eléctricos	
Marca	Modelo
BMW	City
BYD	E6
CHEVROLET	Volt
FORD	Focus
HYUNDAI	Santa Fe
MERCEDES BENZ	Blue Zero
MINI COOPER	E
MITSUBISHI	Mi EV
NISSAN	Leaf
RENAULT	Fluence
TOYOTA	FT EV
VOLVO	C30

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

3.4.4 Biocombustibles.

En la apuesta por disminuir los efectos nocivos de los combustibles fósiles, está el etanol y biodiesel. El primero de uso masivo en países como Brasil y Estados Unidos. Los biocombustibles son obtenidos del proceso de granos como el maíz, la soya o la caña de azúcar.

Los biocombustibles son combinados con gasolina o diesel, en un porcentaje para el uso en motores. Sin embargo, este mecanismo no suplantarán a los combustibles fósiles, sino que son accesorios a estos. Como punto negativo está que el destinar las cosechas de maíz, soya o azúcar hacia los biocombustibles, se ha generado una escasez o encarecimiento de estos productos, toda vez que la producción de biocombustibles en base a estos productos es más rentable para las empresas dedicadas a esta actividad.

En el país se desarrolló un plan piloto de biocombustibles en la ciudad de Guayaquil. Ya existen gasolineras vendiendo gasolina mezclada con un 5% de etanol extraído de la caña de azúcar, que puede ser empleado en cualquier vehículo.

3.4.5 Diesel.

El diesel es un combustible fósil, la investigación y desarrollo de marcas europeas ha logrado grandes mejoras en su eficiencia. En Europa la mitad de vehículos nuevos utilizan diesel y en varios países el parque automotor está constituido por vehículos a diesel en un mayor porcentaje que los de gasolina.

El diesel es conocido por tener mayor energía que la gasolina y por ende producir una mejor combustión en el vehículo.

Volkswagen ha desarrollado versiones para varios de sus modelos conocidas con el nombre de “diesel limpio”. Estas han demostrado en muchas pruebas ser más amigables con el medio ambiente, sin sacrificar su torque o desplazamiento. Es así que el Jetta TDI fue elegido “Green Car of the Year 2009” venciendo a otros nominados híbridos y eléctricos, en la lista de la revista Green Car.

3.4.6 El Futuro.

Las grandes empresas automotrices están incorporando a su portafolio más vehículos con estas características tecnológicas, no solo en el caso de livianos, sino además para los vehículos comerciales, de transporte, de carga y personas.

Un grupo de marcas realizan pruebas con hidrógeno. Estos vehículos utilizarían celdas de hidrógeno como combustible, no obstante su almacenamiento es un problema a resolver y el costo de producción es alto.

Por su parte las universidades y empresas privadas estudian nuevas tecnologías, como biocombustibles de nueva generación a partir de biomasa o algas para no destinar productos alimentarios para este uso.

El planeta posee un parque automotor circulante de alrededor de ochocientos millones de vehículos. La dependencia de los combustibles fósiles no puede ser para toda la vida ya que constituye un recurso limitado y también por los problemas generados al medio ambiente. Por lo cual el futuro automotor se avizora con tecnologías más limpias generando una convivencia más amigable con el planeta.

3.5 Factores Ambientales.

En la actualidad existe una gran preocupación por el impacto de la producción en las condiciones ambientales del planeta. A continuación se presentan algunos de los impactos que el desarrollo mundial ha generado:

<ul style="list-style-type: none">• El calentamiento global	
<ul style="list-style-type: none">• La escasez de agua.	
<ul style="list-style-type: none">• La contaminación de las aguas.	

- Los cambios climáticos que generan los desastres naturales.



- La contaminación del espacio.



- La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.



- La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.



La empresa debe estar atenta a cualquier impacto negativo que pueda tener en el medio ambiente por lo tanto se debe invertir en investigación y desarrollo, para conocer si los equipos que comercializa generan algún daño al usuario o al ambiente, el uso del papel dentro de la organización como se está tratando ese aspecto, el ahorro de energía y el manejo de desechos.

El calentamiento global es uno de los temas que más preocupan no sólo a los ecologistas y a las instituciones dedicadas al medio ambiente, sino a los gobiernos de los diferentes países del mundo y a la población en general. El incremento en la temperatura promedio puede provocar graves consecuencias en los ambientes naturales y sociales.

El calentamiento global de la Tierra se puede definir como el incremento de la temperatura del planeta por la intensificación del efecto invernadero que es provocado por las actividades del hombre.

El efecto invernadero es un proceso que se origina a partir de la energía procedente de la radiación solar que llega a la Tierra. Parte de ella se refleja, pero en su mayoría penetra en la atmósfera y calienta la superficie del planeta. Éste se enfría gracias a que emite radiación infrarroja invisible. Pero parte de esta radiación infrarroja es atrapada por los gases invernadero en la atmósfera que actúan como una cobija que conserva el calor en ella. Sin el efecto invernadero la temperatura media de la Tierra sería de unos 33°C inferior a la actual, lo que sería hostil para la vida.

Según NASA, 2005 fue el año más caluroso en un siglo, mientras los diez años más calurosos han ocurrido todos a partir de 1980. Las masas de hielo polar reducidas no son la única consecuencia visible: sequías, tormentas y otros desastres relacionados con el clima –por ejemplo, epidemias, cuya difusión está correlacionada con la temperatura y los niveles de humedad– están siendo más severos y más frecuentes.

Numerosos estudios sugieren que el calentamiento de los océanos ha derivado en tormentas tropicales más furiosas, las que obtienen su energía de las aguas cálidas. Por ejemplo, un estudio del gobierno de Estados Unidos divulgado en mayo de 2006,

descubrió que el calentamiento del área tropical del Atlántico Norte contribuirá a que haya más huracanes y que éstos sean más violentos. De hecho, los antecedentes a nivel global muestran que las tormentas, sequías y otros desastres relacionados con el agua son cada vez más severos y más frecuentes.



El Ecuador no ha logrado estar a la línea con algunos temas ambientales. El tema ambiental, lamentablemente, ha quedado contaminado de muchísimo contenido político.

Los empresarios privados le tienen mucha desconfianza al tema ambiental porque lo ven como un costo importante, y sobre todo como un asunto político. Debe existir una colaboración necesaria entre el Estado, los grupos ambientalistas, las ONGs y la empresa privada, para lograr que las cosas caminen mejor.

En el país existe una enorme contaminación de plástico y nadie hace nada para superar o controlar esto por lo que es necesario que se planteen iniciativas básicas para hacer contrarrestar este y otra clase de problemas.

3.5.1 Cambios en el Ecuador los últimos años.

Tras el periodo más cálido en 1990 y en 1998 el más caluroso de todos los tiempos, según los registros instrumentales, a nivel mundial el incremento de la temperatura los últimos 100 años ha sido de 0.74 °C, con precipitaciones muy fuertes a nivel del Ecuador; un incremento del 0.17°C por año en el siglo XX, fenómenos del Niño por causas de las corrientes marítimas, inundaciones en zonas costeras, mayor incidencia de enfermedades por el dengue en zonas altas como en la Provincia de El Oro, pérdidas de cosechas en la ciudad de Guayaquil en el año de 2006, importantes variaciones del límite glacial como el Cotopaxi y el Cotacachi donde se puede

evidenciar el deshielo que han sufrido estos nevados a causa del calentamiento global.

3.5.2 Alternativas para reducir la contaminación ambiental.

CISE es consciente que la Tierra está teniendo problemas para regular la temperatura, tanto terrestre como marítima, que la culpa no es de las grandes industrias petroleras, agrícolas, fabricantes la culpa es de todas las personas que están en la tierra por dejar pasar por alto muchas recomendaciones ambientales que diariamente se difunden por diversos medios.

La empresa recomendaría y aplicaría en ella:

- No usar productos con CFCs (Clorofluorocarbonados), como: productos en aerosol, alimentos, cosméticos, insecticidas, pinturas.
- No dejar prendidas las computadoras innecesariamente,
- No ver correo basura en la web.
- Reciclar cierto tipo de cosas como hojas, madera, plásticos, etc.
- Tratamiento adecuado de los residuos de cables.

El análisis del entorno es fundamental para detectar oportunidades y amenazas y por lo general se hace en base a estudios y análisis del sector. Además, gracias a la variedad y calidad de fuentes secundarias tales como revistas especializadas, informes de mercado e Internet, este análisis puede hacerse de manera profunda.

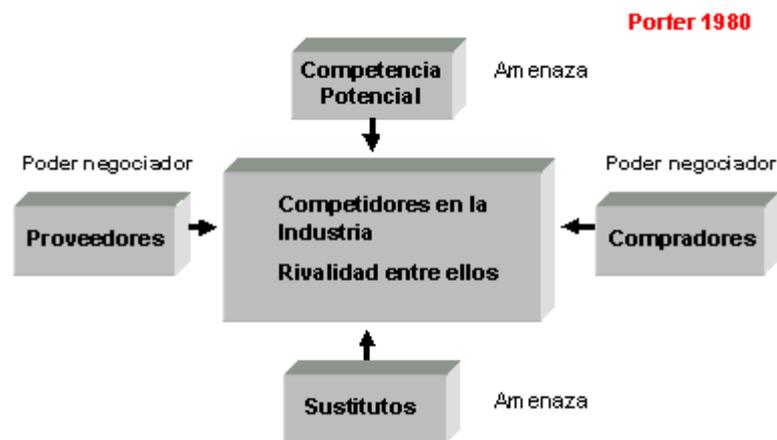
Todos estos factores e indicadores deben analizarse en la medida que permita detectar el impacto positivo o negativo que pueda tener sobre el desempeño del negocio. Este análisis debe identificar aquellas variables o factores que podrían influir en la organización.

3.6 Análisis de la Industria.

Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter, estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes/compradores.
- Los proveedores.



Este análisis permitirá tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las siguientes cinco preguntas.

1.- ¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?

Se pueden dar dificultades para ingresar en ciertos mercados por falta de conocimiento, el idioma, barreras culturales, las cuales debe superar la empresa.

Las barreras de ingreso más comunes a una industria son:

- Altas economías de escala, lo que impide competir de manera individual a un empresario de la pequeña empresa.
- Difícil diferenciación de productos o servicios existentes, en este sentido, cualquier cambio que la empresa proponga con respecto al producto o servicio ofrecido, no será reconocido ni valorado por el cliente.
- Altos requerimientos de capital, en el caso que la organización requiera de fuertes inversiones de capital inicial para una implantación de nuevos servicios.
- Regulaciones gubernamentales que impidan el ingreso de nuevos competidores a una industria en particular.

2.- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?

A la empresa, le conviene que el poder de negociación de los proveedores en este caso de servicios sea bajo para que se pueda asegurar mejores condiciones de negociación.

El poder de negociación de los proveedores es alto cuando:

- El mercado de proveedores está dominado por pocos, pero son muy grandes y reconocidos.
- No es fácil, para la empresa, encontrar proveedores sustitutos en el mercado de proveedores.
- La empresa es considerada como un cliente poco importante para el proveedor.

- La empresa se ve obligada en comprarle a un determinado proveedor un producto servicio porque la calidad de ese insumo es crítico para el éxito de la organización.

La compañía puede presentar una gran idea, puede tener a sus clientes esperando, sin embargo si sus proveedores no cumplen, la compañía no podrá cumplir con sus clientes siendo vital para el crecimiento del negocio.

3.- ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?

Lo importante para la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes tanto en sus requerimientos de cursos como en la venta de equipos, pero debe tener cuidado en no ser una víctima de ellos.

El poder de negociación de los compradores o clientes es alto cuando:

- Compran gran parte de la producción total de la industria, en este caso sería si se cuenta con un cliente que contrate permanentemente los cursos o la adquisición de equipos por un solo usuario.
- El producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas del proveedor.
- Cuando se puede cambiar de proveedor a un costo muy bajo, el poder del comprador también aumenta.

4.- ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?

CISE debe identificar qué empresas tienen características similares y cómo se acercan a sus clientes analizando las estrategias que emplean. Así, todas las empresas con características y estrategias similares serán consideradas competidores directos.

Además se debe estudiar y comparar a los competidores mediante las características relevantes del producto o servicio, para el éxito competitivo de la empresa.

5.- ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

Hay que tomar en cuenta que en algunas ocasiones el monto de la inversión suele ser la mayor barrera de salida para la mayoría de las empresas. Las compañías suelen endeudarse, por lo que no podrán retirarse de la industria fácilmente sin haber cumplido con sus obligaciones.

La organización para salir deberá examinar las obligaciones que se han generado con los trabajadores, si bien la empresa se encuentra en la obligación de hacer las provisiones necesarias para el pago de beneficios y compensaciones laborales muchas veces por problemas de caja, las empresas pierden la capacidad de enfrentar esas obligaciones.

Cabe mencionar que los contratos firmados con los clientes obligarán a la empresa a brindar los cursos y los equipos estipulados en el mismo, en un tiempo determinado para cumplir con estos compromisos.

¿Cómo competir con los diferentes rivales?

- De manera diferenciada ofertando cursos que vinculen la teoría con la práctica.
- Empleando mecanismos de comunicación eficaces que permitan llegar al cliente de una manera clara, concreta y concisa.
- Equipos de diagnóstico actuales y de marca.
- Alianzas estratégicas con centros educativos reconocidos de América Latina.
- Posicionando la marca en cada uno de los países donde se brinde las capacitaciones.

- Contar con el mejor talento humano tanto administrativo como el que brinda las capacitaciones.

¿Cómo hacer crecer el negocio?

- Proporcionar la mayor de cursos posibles.
- Incrementar la venta de equipos.
- Buscar nuevos mercados.
- Proveer de equipos de diagnóstico a la mayoría de empresas latinoamericanas
- Nuevas marcas de equipos de diagnóstico.
- Diversificando los cursos.
- Manejando cada pieza funcional de la empresa, desarrollando las capacidades distintivas en función de sus necesidades.

3.6.1 Análisis del Sector.

El 2009 fue un año singular dentro de la historia del sector automotriz que se vio afectado por medidas gubernamentales que no habían sido tomadas en el pasado. La salvaguardia por balanza de pagos condicionó la importación de vehículos y llantas durante el primer semestre del año y elevó la carga arancelaria durante el segundo semestre. A su vez, la salvaguardia cambiaria con Colombia, creó una elevación de aranceles, encareciendo el flujo de comercio de los productos provenientes del vecino país.

Al final del año, en lo que a vehículos nuevos se refiere, el mercado sufrió una caída del 18% en relación al año 2008. Asimismo, el sector se vio obligado a ofrecer vehículos y llantas más costosas para el público, debido a los recargos arancelarios

de estas medidas. Otro efecto de las medidas tomadas se evidenció en la compra de vehículos menos equipados en cuanto a tecnología de cuidado de medio ambiente y seguridad de los conductores. En segmentos muy sensibles al precio de venta, los vehículos se encarecieron dificultando su adquisición.

Finalmente, la rentabilidad de las empresas se vio afectada de gran manera, toda vez que al encarecerse los vehículos, muchas se vieron avocadas a reducir sus márgenes para no salir de mercado.

3.6.2 Vehículos Ventas.

El 2009 muestra la primera caída del sector desde el año 2003. El sector había venido creciendo a ritmo sostenido hasta llegar en el 2008 a niveles de 112.684 unidades. El 2009 cerró con 92.764 unidades, ubicándose apenas por encima de las 91.778 unidades vendidas en el 2007.

Ventas Totales por año	
Año	Total
1998	47.985
1999	13.672
2000	18.983
2001	53.673
2002	69.372
2003	55.456
2004	59.151
2005	80.410
2006	89.558
2007	91.778
2008	112.684
2009	92.764

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

En el 2009 los vehículos híbridos se consolidan dentro de mercado, gracias a la exención en el pago de aranceles y tributos.

3.6.3 Importaciones.

La composición de ventas en los últimos años, ha privilegiado a los vehículos importados frente a los de producción local. Sin embargo, a partir de las medidas adoptadas por el Gobierno en el 2009, los vehículos ensamblados ganaron participación en relación a los años anteriores, con un 46,44% de vehículos producidos por las tres ensambladoras presentes en nuestro país: Omnibus BB, Aymesa y Maresa, frente a un 53,56% de vehículos importados.

Composición de Ventas					
Año	Ensamblaje Local	Participación	Importaciones	Participación	Total
2001	20.316	37,85%	33.357	62,15%	53.673
2002	21.047	30,34%	48.325	69,66%	69.372
2003	22.768	41,06%	32.688	58,94%	55.456
2004	22.230	37,58%	36.921	62,42%	59.151
2005	29.528	36,72%	50.882	63,28%	80.410
2006	31.496	35,17%	58.062	64,83%	89.558
2007	32.591	35,51%	59.187	64,49%	91.778
2008	46.782	41,52%	65.902	58,48%	112.684
2009	43.077	46,44%	49.687	53,56%	92.764

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

El Ecuador importa vehículos en todos los segmentos y de diferentes países. El principal origen de donde se abastece la demanda de vehículos es Corea (40,22%), seguido de Japón (26,37%) y E.E.U.U. (8,68%). Estos tres países representaron en el 2009 el 75% de vehículos importados al mercado ecuatoriano. Colombia en el 2008 representó el 17,83% de las importaciones, mientras que en el 2009 importó apenas un 7,49%, debido a las medidas de salvaguardia.

Ventas Anuales por Tipo						
AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	CAMIONES Y BUSES	VANS	TOTAL
2001	21.616	12.973	12.762	4.973	1.349	53.673
2002	29.296	16.103	12.910	8.399	2.664	69.372
2003	26.313	13.472	8.639	4.219	2.813	55.456
2004	28.474	14.198	10.009	4.098	2.372	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	6.280	2.054	80.410
2006	42.932	19.251	15.968	9.844	1.563	89.558
2007	38.565	20.660	19.769	10.867	1.917	91.778
2008	46.846	27.963	22.710	12.958	2.207	112.684
2009	35.869	21.336	24.727	8.937	1.895	92.764

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

En este cuadro se aprecia el incremento de las ventas anuales según el tipo de vehículo en la mayoría de años alcanzando casi a duplicar el número de vehículos en lo que respecta a camionetas, camiones y buses a lo largo de estos 9 años.

Ventas Mensuales por Tipo						
2009	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Automóviles	3.307	2.678	2.692	2.736	2.781	3.027
Camionetas	2.315	2.020	1.807	1.395	1.577	1.597
Todo Terreno	2.373	2.020	1.841	1.762	1.722	1.945
Vans	175	175	143	185	147	143
Camiones	881	881	703	576	680	671
Buses	70	91	138	75	106	80
Total	9.121	7.865	7.324	6.729	7.013	7.463

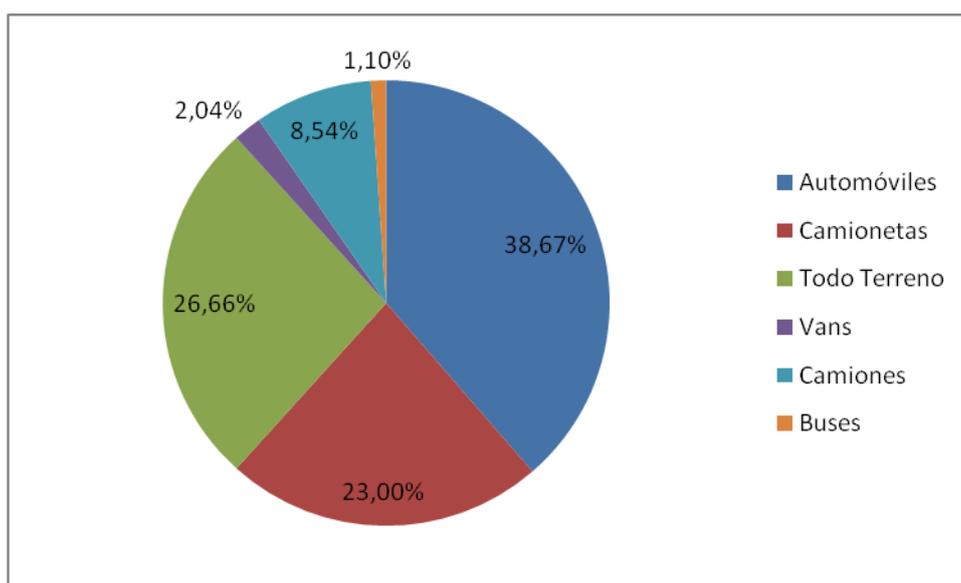
Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

Ventas Mensuales por Tipo							
2009	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Automóviles	3.364	2.314	2.933	3.116	2.975	3.946	35.869
Camionetas	1.931	1.571	1.753	1.728	1.684	1.958	21.336
Todo Terreno	2.427	1.987	1.864	1.842	2.060	2.884	24.727
Vans	204	176	130	154	127	136	1.895
Camiones	666	516	670	555	490	630	7.919
Buses	77	72	65	32	99	113	1.018
Total	8.669	6.636	7.415	7.427	7.435	9.667	92.764

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

En el año 2009 de acuerdo a los datos disponibles los automóviles son los vehículos que más se han vendido, correspondiendo el 38,67% de las ventas, seguidos de los todo terreno con 26,66% y de las camionetas con un 23%

3.6.4 Ventas de Vehículos por provincias.

Ventas Anuales por Provincia y Participación								
Año	Azuay	%	El Oro	%	Guayas	%	Imbabura	%
2003	4.092	7.38%	958	1.73%	12.270	22.13%	2.476	4.46%
2004	4.094	6.92%	1.121	1.90%	15.935	26.94%	2.273	3.84%
2005	5.565	6.92%	1.966	2.44%	23.081	28.70%	3.180	3.95%
2006	6.094	6.80%	2.591	2.89%	25.455	28.42%	3.421	3.82%
2007	6.780	7.39%	2.357	2.57%	23.438	25.54%	3.412	3.72%
2008	7.497	6.65%	3.450	3.06%	29.315	26.02%	4.013	3.56%
2009	6.620	7.14%	2.177	2.35%	22.991	24.78%	3.332	3.59%

Ventas Anuales por Provincia y Participación								
Año	Loja	%	Manabí	%	Pichincha	%	Tungurahua	%
2003	800	1.44%	1.113	2.01%	27.814	50.16%	4.072	7.34%
2004	1.294	2.19%	1.017	1.72%	26.763	45.25%	4.206	7.11%
2005	1.469	1.83%	1.482	1.84%	35.476	44.12%	4.897	6.09%
2006	2.024	2.26%	1.919	2.14%	37.645	41.83%	5.452	6.09%
2007	2.252	2.45%	2.071	2.26%	39.310	42.83%	6.357	6.93%
2008	2.719	2.41%	2.672	2.37%	46.947	41.66%	8.272	7.34%
2009	2.009	2.17%	2.040	2.20%	39.403	42.48%	6.731	7.26%

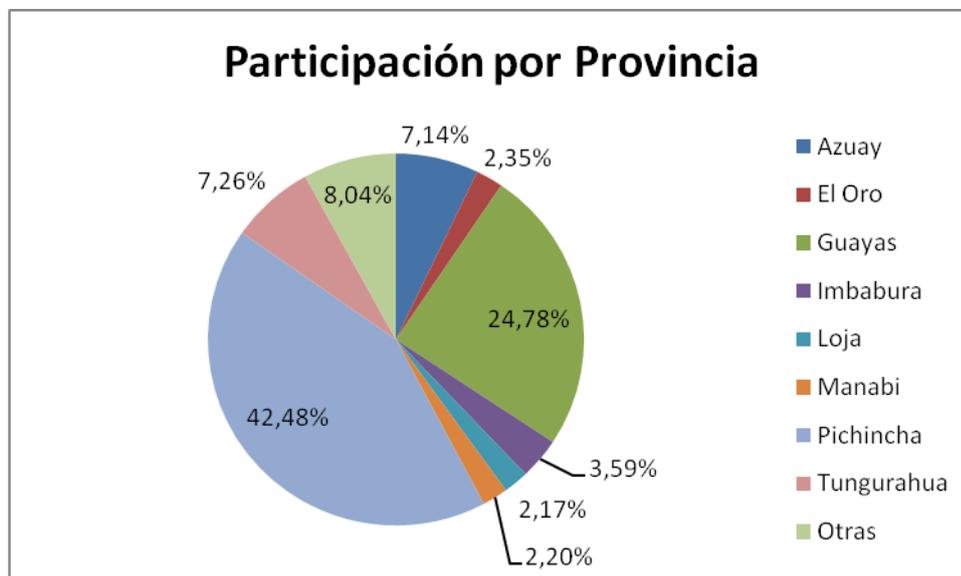
Ventas Anuales por Provincia y Participación			
Año	Otras	%	Total
2003	1.861	3.36%	55.456
2004	2.448	4.14%	59.151
2005	3.294	4.10%	80.410
2006	5.137	5.74%	89.558
2007	5.801	6.32%	91.778
2008	7.799	6.92%	112.684
2009	7.461	8.04%	92.764

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

Pichincha mantiene el primer lugar de participación en ventas a nivel nacional, con un 42,48 %, seguido de Guayas con 24,78% con un descenso en relación a su participación del año 2008. Tungurahua con 7,26%, por segundo año consecutivo, se

ubica en el tercer lugar de importancia, superando ligeramente a Azuay que logró un 7,14% de participación. Por su parte, en el análisis por segmentos, entre los años 2008 y 2009, todos los segmentos del mercado caen, excepto el segmento de SUV's que es el único que crece.

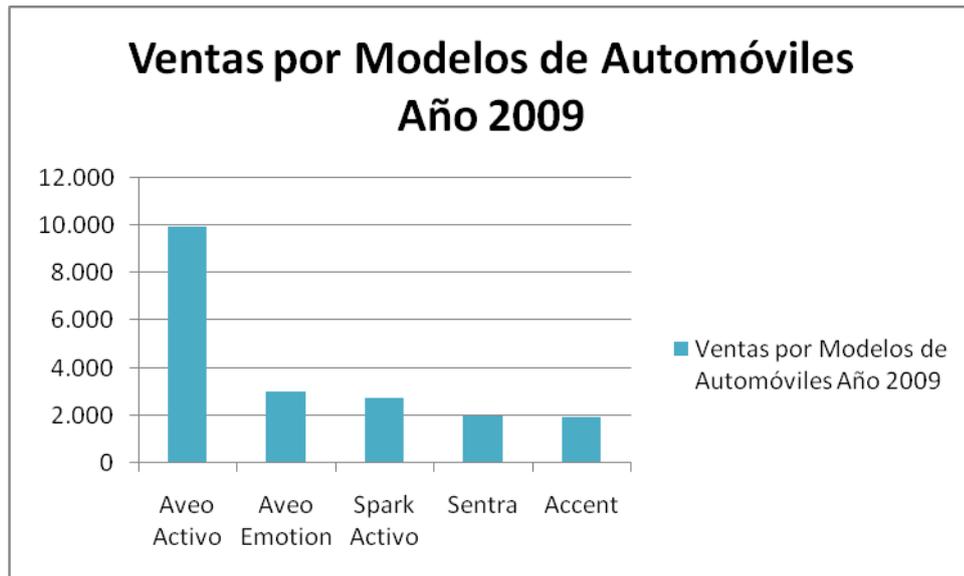


Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

3.6.5 Vehículos más vendidos por modelo

Ventas por Modelos de Automóviles		
Año 2009		
Marca	Modelo	Total
CHEVROLET	Aveo Activo	9.915
CHEVROLET	Aveo Emotion	3.013
CHEVROLET	Spark Activo	2.726
NISSAN	Sentra	2.007
HYUNDAI	Accent	1.917



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

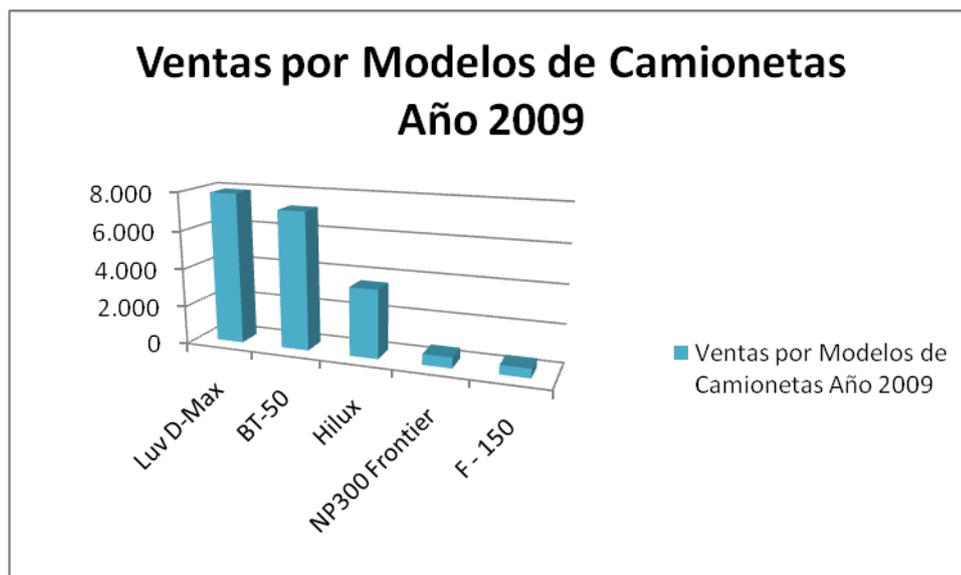
Elaborado por: Pablo Fernández

El modelo de automóvil más vendido corresponde al Aveo Activo de la Marca Chevrolet constituyendo el 50,64% de las ventas.



Ventas por Modelos de Camionetas Año 2009

Marca	Modelo	Total
CHEVROLET	Luv D-Max	7.893
MAZDA	BT-50	7.209
TOYOTA	Hilux	3.575
NISSAN	NP300 Frontier	563
FORD	F - 150	483



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

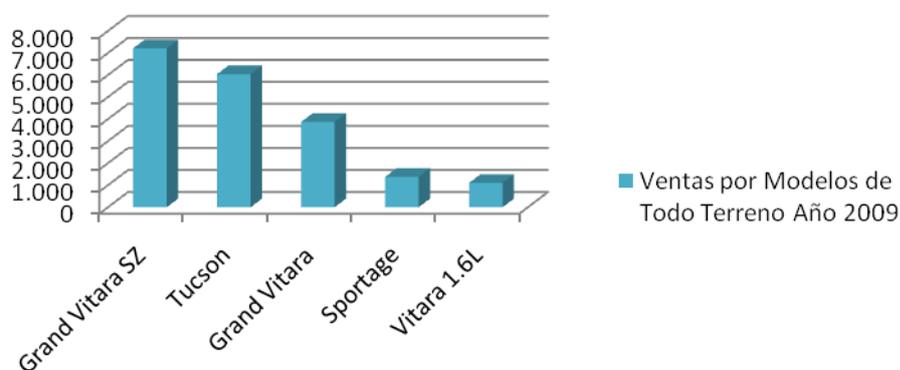
En lo que respecta a las camionetas sobresalen dos modelos de camionetas vendidas la Luv D-Max de Chevrolet y la BT-50 de Mazda representando el 40% y 37% respectivamente de las ventas



Ventas por Modelos de Todo Terreno Año 2009

Marca	Modelo	Total
CHEVROLET	Grand Vitara SZ	7.213
HYUNDAI	Tucson	6.044
CHEVROLET	Grand Vitara	3.870
KIA	Sportage	1.376
CHEVROLET	Vitara 1.6L	1.104

Ventas por Modelos de Todo Terreno Año 2009



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

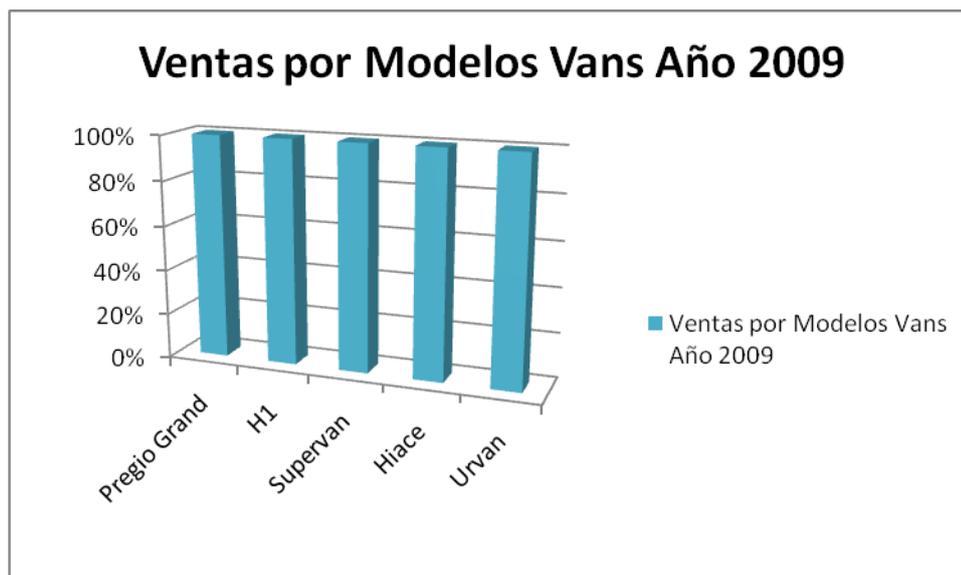
Elaborado por: Pablo Fernández

Los Todo Terreno sobresalientes son los Grand Vitara SZ con 7213 de unidades vendidas (37% de las ventas), seguidos de los Tucson con 6044 unidades (31% de las ventas).



Ventas por Modelos Vans Año 2009

Marca	Modelo	Total
KIA	Pregio Grand	636
HYUNDAI	H1	476
SAIC WULING	Supervan	152
TOYOTA	Hiace	150
NISSAN	Urvan	83



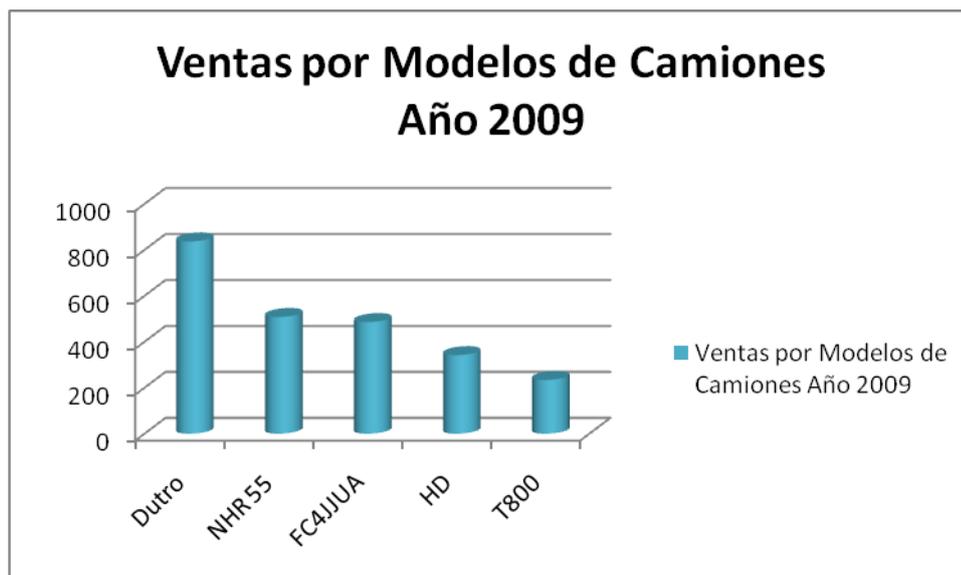
Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



En las Vans los modelos de preferencia fueron la Pregio Gran de Kia representando un 42% de las ventas y la H1 de Hyundai con un 32% de las ventas.

Ventas por Modelos de Camiones Año 2009		
Marca	Modelo	Total
HINO	Dutro	837
CHEVROLET	NHR 55	508
HINO	FC4JJUA	486
HYUNDAI	HD	342
KENWORTH	T800	234



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

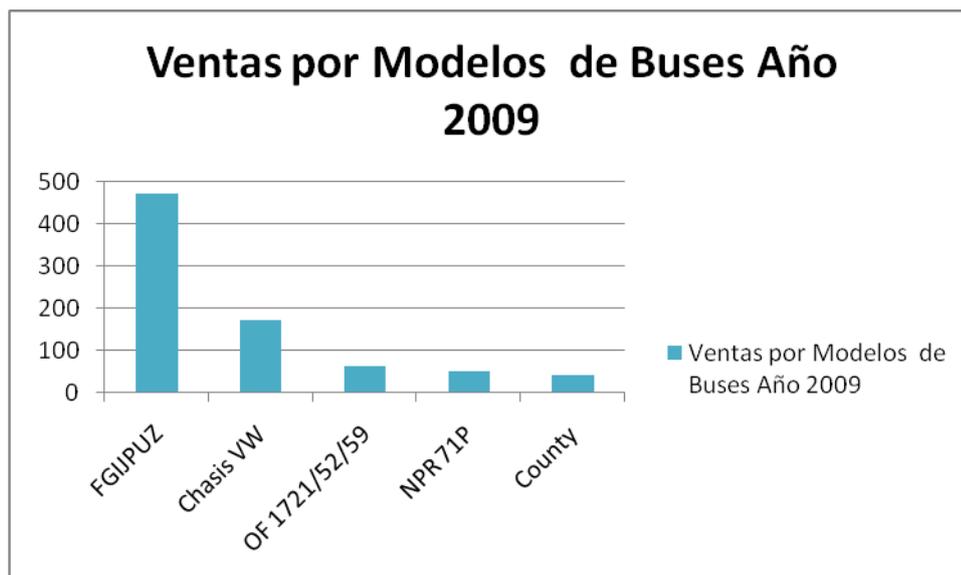
Elaborado por: Pablo Fernández



En los camiones domina la marca Hino con su modelo Dutro con un porcentaje del 34,7 de las ventas, seguidos de Chevrolet con su modelo NHR 55 con el 21% de las ventas e Hino FC4JJUA con 486 unidades vendidas.

Ventas por Modelos de Buses Año 2009

Marca	Modelo	Total
HINO	FGIJPUZ	469
VOLKSWAGEN	Chasis VW	172
MERCEDES	OF 1721/52/59	64
BENZ		
CHEVROLET	NPR 71P	52
HYUNDAI	County	43



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



En la venta de buses la marca Hino se ha mantenido en el 2009 por delante de todos con su modelo FGIJPUZ con 469 unidades vendidas, llegando a representar un 59% de las ventas.

3.6.6 Ventas por Marca.

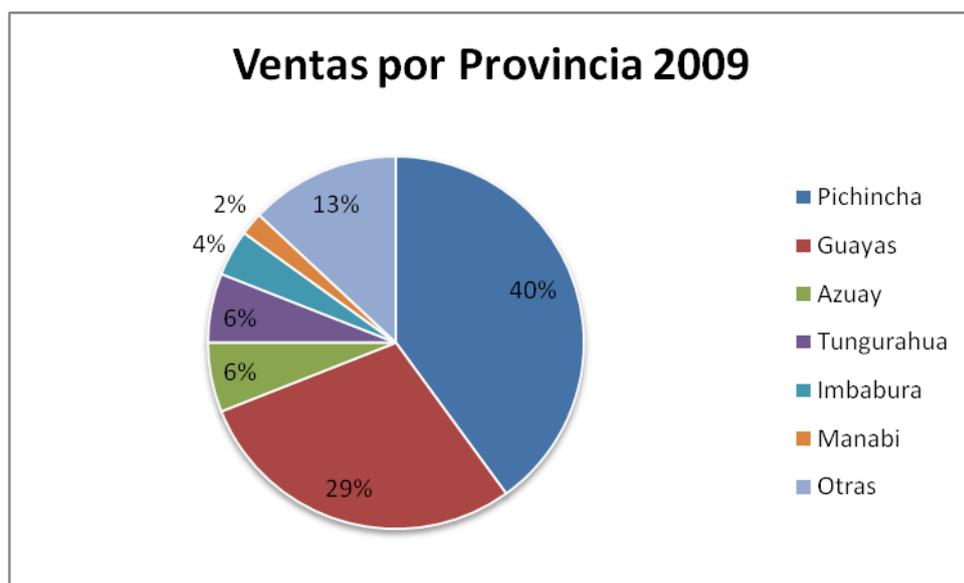
Chevrolet en el 2009 ha dominado el mercado con una venta total de 40185 unidades superando ampliamente a Hyundai que en los últimos años ha crecido considerablemente en el Ecuador.

En cuanto a las ventas por provincia, Pichincha se caracteriza por ser la provincia donde se vende un gran porcentaje de las marcas de vehículos, seguido por Guayas,

Tungurahua y Azuay acaparando la mayor parte del mercado nacional de autos, debido a su poder económico cuentan con la ciudad de Quito la capital del país y el alto poder adquisitivo de sus habitantes.



CHEVROLET	
AÑO	Total
2005	37.594
2006	39.855
2007	36.174
2008	47.519
2009	40.185



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



HYUNDAI	
AÑO	Total
2005	9.436
2006	9.514
2007	9.951
2008	13.167
2009	11.814



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



MAZDA	
AÑO	Total
2005	5.343
2006	7.503
2007	8.918
2008	10.437
2009	7.692

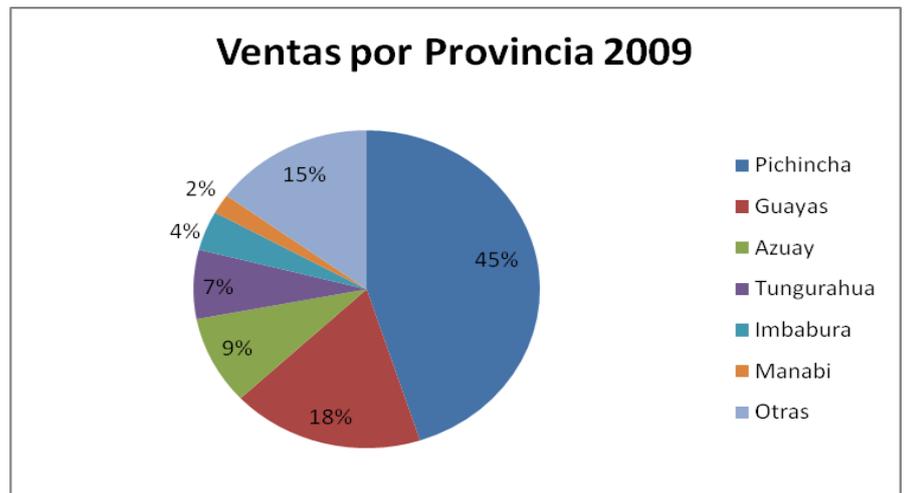


Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



TOYOTA	
AÑO	Total
2005	5.713
2006	6.328
2007	7.848
2008	10.360
2009	6.372



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



KIA	
AÑO	Total
2005	3.449
2006	3.029
2007	2.867
2008	4.149
2009	5.432

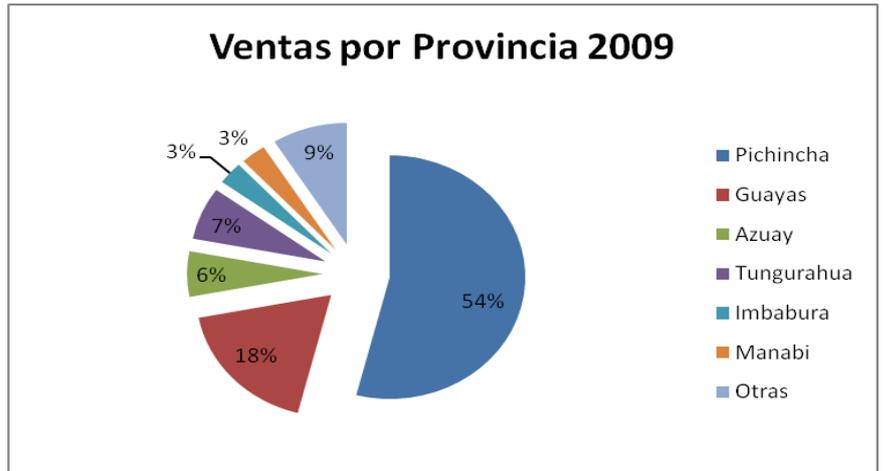


Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



NISSAN	
AÑO	Total
2005	3.004
2006	3.005
2007	3.276
2008	4.543
2009	4.930



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



HINO	
AÑO	Total
2006	2.912
2007	3.519
2008	4.693
2009	3.279



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



FORD	
AÑO	Total
2005	2.650
2006	3.494
2007	3.554
2008	2.452
2009	2.245

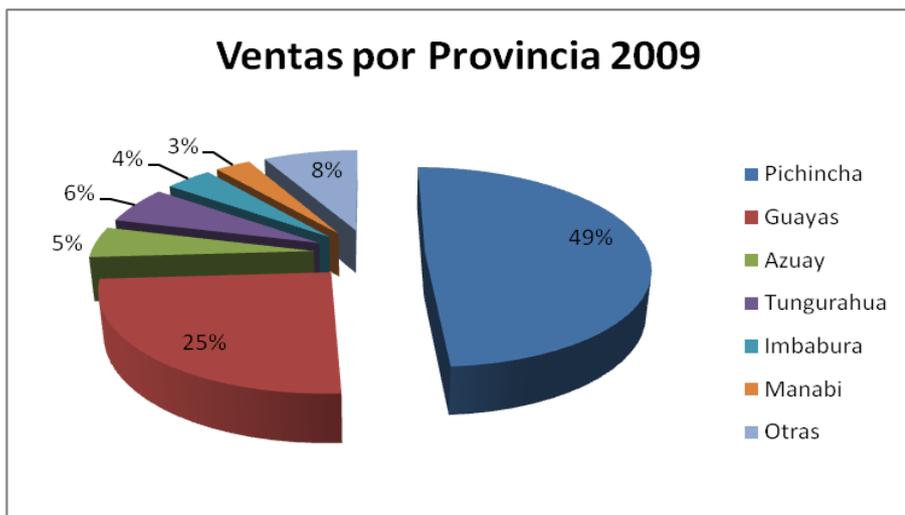


Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



RENAULT	
AÑO	Total
2005	1.504
2006	2.030
2007	2.155
2008	2.722
2009	1.802



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández



VOLKSWAGEN	
AÑO	Total
2005	3.371
2006	1.840
2007	1.315
2008	1.310
2009	1.739



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

3.6.7 Importación Anual por tipo de Vehículo

Importación Anual por Tipo de Vehículo						
Año	Automóviles	Camionetas	Todo Terreno	Vans	Camiones y Buses	Total
1992	11.931	3.123	4.323	0	3.448	22.825
1993	16.112	2.887	1.891	51	3.177	24.118
1994	20.954	3.667	3.730	2.843	8.842	40.036
1995	14.694	2.400	3.286	1.310	5.556	27.246
1996	6.456	1.541	2.143	335	1.556	12.031
1997	8.008	2.718	3.753	441	2.905	17.825
1998	12.853	3.359	5.736	971	6.614	29.533
1999	1.355	442	1.009	199	1.389	4.394
2000	4.137	1.277	1.491	85	1.029	8.019
2001	21.213	5.136	5.153	2.491	8.401	42.394
2002	25.403	6.078	5.714	2.807	9.091	49.093
2003	14.830	3.779	4.317	2.384	5.646	30.956
2004	19.979	4.289	6.251	1.754	5.975	38.248
2005	31.870	3.138	10.301	2.276	7.725	55.310
2006	30.525	4.379	11.555	1.678	9.339	57.476
2007	22.485	6.212	13.401	1.879	10.127	54.104
2008	32.585	9.038	13.569	1.915	13.215	70.322
2009	15.709	5.298	12.479	921	5.899	40.306

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

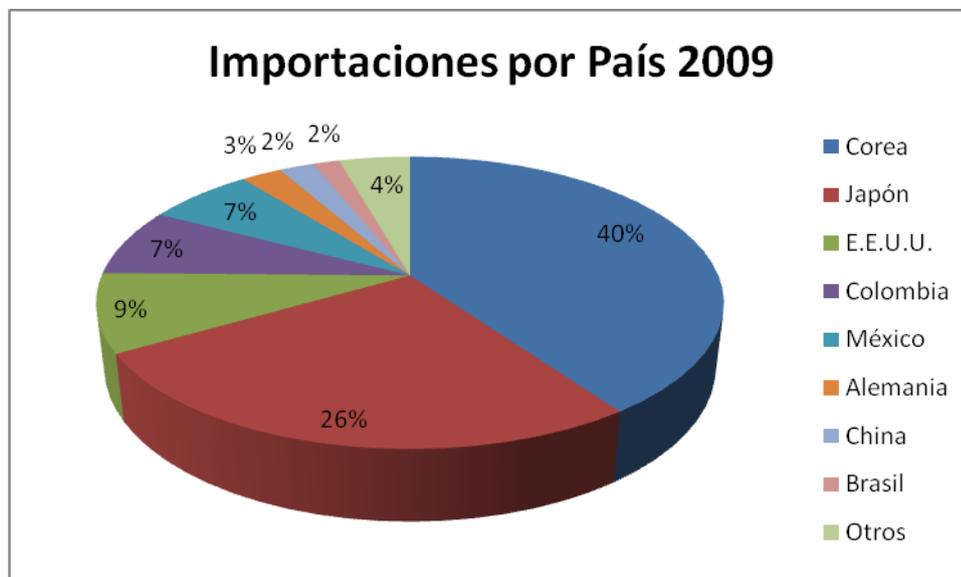
Las importaciones anuales por el tipo de vehículo se han incrementado a lo largo de estos últimos 18 años, siendo los Todo Terreno los que han crecido considerablemente en un 65%.

3.6.8 Importaciones por País.

El país de donde más se ha importado ha sido Corea, con un número total de 16.321 vehículos y una participación del 40%, seguido de Japón con un 26% y un total de 10.701 vehículos.

Importaciones por País 2009		
PAIS	CANTIDAD	PARTICIPACIÓN
Corea	16.321	40%
Japón	10.701	26%
E.E.U.U.	3.520	9%
Colombia	3.040	7%
México	2.659	7%

Alemania	1.018	3%
China	874	2%
Brasil	660	2%
Otros	1.783	4%
Total	40.576	100,00%



Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

3.6.9 Importaciones de Repuestos Automotrices por Segmento.

Los repuestos eléctricos también se importan en gran número colocándose en cuarto lugar con 5.795.323 unidades.

Importaciones de Repuestos Automotrices por Segmento				
Segmento	Unidades	CIF	FOB	Peso Kilos
Accesorios	162.199	4.036.291	3.787.376	268.185
Colisión	1.720.017	22.774.982	20.715.675	2.519.209
Desgaste	5.795.323	67.965.290	65.238.548	7.706.828
Eléctricos	4.794.101	10.707.966	10.294.399	745.026
Mantenimiento	29.017.066	17.167.085	16.283.201	2.078.592
TOTAL	41.488.706	122.651.614	116.319.199	13.317.840

Fuente: AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador)

Elaborado por: Pablo Fernández

Capítulo 4

4. Elaboración del plan estratégico de la organización de servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz.

El plan estratégico comienza con el análisis FODA que es una herramienta esencial que provee los elementos necesarios para este plan, proporcionando información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la gestión de ideas de mejora dentro de la empresa.

El F.O.D.A. es un instrumento que permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la organización, lo cual permite tomar decisiones, actuar acorde a los objetivos y políticas formuladas.

Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que posee la empresa, las que hacen que se diferencie de la competencia. También son los recursos que se controlan, habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente.

Entre las Fortalezas de CISE se tiene:

- Cursos de manera teórica y práctica.
- Cursos On-line.
- Personal capacitado.
- Investigación tecnológica constante.
- Trabajo conjunto con instituciones educativas y patrocinadores reconocidos de Latinoamérica.
- Equipos de diagnóstico de marcas reconocidas a nivel internacional.

- Experiencia en capacitación en el mercado latinoamericano.

Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de manera positiva sin embargo se puede tener influencia sobre éstas al conocerlas para tratar de reducir sus efectos en la empresa.

Debilidades de CISE:

- Personal desmotivado.
- Poco nivel de integración.
- Falta de planeación.
- Toma de decisiones centralizada.
- Presupuesto limitado.
- Número reducido de patrocinadores.
- Posicionamiento débil

Oportunidades.

Son las variables que resultan ser positivas, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno donde opera la organización porque permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras.

A continuación las oportunidades de CISE:

- Desarrollar nuevos cursos de capacitación.

- Introducción en nuevos mercados.
- Crecimiento del mercado.
- Contar con nuevos proveedores de equipos de diagnósticos.
- Estabilidad y crecimiento económico de los países latinoamericanos.
- Incremento en la producción de vehículos con nuevas tecnologías.
- Acceder a recursos financieros de manera oportuna y adecuada en el caso que se requieran mejoras en la compañía.

Amenazas.

Son aquellas situaciones que provienen del entorno externo y pueden afectar la permanencia de CISE. Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización son las fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

- Aparición de nuevos competidores.
- Inestabilidad económica y problemas políticos en los países donde opera la empresa.
- Nueva crisis financiera mundial.
- Cambios en los marcos jurídicos.
- Incremento de los precios de los equipos de diagnóstico.
- Disminución de las importaciones en esta clase de vehículos por parte de nuevas medidas tributarias.

- Políticas inadecuadas que afecten el desarrollo del sector automotriz latinoamericano.

Luego de identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se debe construir la Matriz FODA o FODA Cruzado, la cual va a permitir desarrollar las estrategias.

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	- Cursos de manera teórica y práctica	- Personal desmotivado.
	- Cursos On-line	- Poco nivel de integración.
	- Personal capacitado.	- Falta de planeación.
	- Investigación tecnológica constante.	- Toma de decisiones centralizada.
	-Trabajo conjunto con instituciones educativas y patrocinadores reconocidos de Latinoamérica.	- Presupuesto limitado.
	- Equipos de diagnóstico de marcas reconocidas a nivel internacional.	-Número reducido de patrocinadores.
	- Experiencia en capacitación en el mercado latinoamericano.	- Posicionamiento débil
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Desarrollar nuevos cursos de capacitación.	Nuevos mecanismos para brindar los cursos mediante simulaciones, pruebas prácticas.	Implementar sistemas de motivación interna.
Introducción en nuevos mercados.	Contratar a personal de diversos países debidamente preparados.	Fomentar el trabajo conjunto entre departamentos.
Crecimiento del mercado.	Implantar sucursales en los países donde ya se ha ingresado.	Diseñar el plan estratégico de la compañía.
Contar con nuevos proveedores de equipos de diagnósticos.	Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de equipos de diagnóstico de marca.	Redistribuir la toma de decisiones a los niveles inferiores.
Estabilidad y crecimiento económico de los países latinoamericanos.	Aumentar el número de patrocinadores por país.	Destinar recursos para campañas de comunicación y publicidad.
Incremento en la producción de vehículos con nuevas tecnologías.	Base de datos con información actualizada de los nuevos modelos de automóviles que salen al mercado.	Buscar nuevos patrocinadores trabajando conjuntamente con las concesionarias.

Acceder a recursos financieros de manera oportuna y adecuada en el caso que se requieran mejoras en la compañía.	Extender el número de cursos y línea de equipos.	Implantar estrategias de posicionamiento.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Aparición de nuevos competidores.	Implementar nuevos cursos/servicios para superar a la competencia.	Fusionarse con empresas que presten los mismos servicios.
Inestabilidad económica y problemas políticos en los países donde opera la empresa.	Promocionar las clases On-line en el caso que los usuarios no puedan acceder a las clases presenciales.	Diversificar la línea de servicios.
Nueva crisis financiera mundial.	Plan de incentivos y recompensas para los empleados.	Operar únicamente en los mercados rentables.
Cambios en los marcos jurídicos.	Establecer políticas de investigación tecnológica y jurídica de cada país.	Desarrollar una lista de mercados emergentes.
Incremento de los precios de los equipos de diagnóstico.	Contratos a largo plazo con los proveedores para que de esta manera mantener los precios de los equipos.	Obtener créditos de instituciones financieras.
Disminución de las importaciones en esta clase de vehículos por parte de nuevas medidas tributarias.	Alianzas con las principales concesionarias de Latinoamérica.	Fijar un número mínimo de patrocinadores por país.
Políticas inadecuadas que afecten el desarrollo del sector automotriz latinoamericano.	Implantar políticas de apoyo para los sectores automotrices de los diferentes países latinoamericanos.	Implantar estrategias de promoción.

4.1 Elaboración de la Misión.

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

Si bien son siete preguntas que van a permitir establecer la misión, la idea es que la redacción sea suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa para que la empresa se diferencie de sus competidores.

“CISE es una empresa que presta servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz mediante cursos teórico-prácticos, virtuales para el mercado latinoamericano dedicado a la reparación y mantenimiento de vehículos de tecnología avanzada, además brinda equipos de diagnóstico para un mejor desempeño de los técnicos en esta área, quienes buscan cada día lo mejor para innovar sus conocimientos y herramientas para trabajar”.

4.2 Elaboración de la Visión.

Realizado el análisis FODA el siguiente paso es fijar la visión de la empresa, es decir lo que la empresa quiere ser en el futuro. Por lo general la visión de la empresa responde a la visión o sueño del director en este caso y suele establecerse por un periodo de tiempo superior a los tres años.

“Ser la empresa número uno en capacitación de actualización tecnológica automotriz de Latinoamérica, facilitando el progreso de las empresas, concesionarios dedicados a esta rama a través de cursos y equipos tecnológicos innovadores”.

4.3 Formulación de los Objetivos Estratégicos.

No existe un consenso en lo que se refiere a cuáles son las áreas en las que las organizaciones competitivas deben fijar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se conoce que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

Objetivos Estratégicos de CISE Electronics:

a) Posicionarse en los próximos cinco años como la mejor empresa en capacitación en actualización tecnológica automotriz en Latinoamérica por calidad, variedad de cursos y equipos.

b) Contar con personal calificado y especializado de diversos países de Latinoamérica, para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa tanto para tareas administrativas como para quienes brindan los cursos.

c) Obtener un 15% de incremento en las ventas de cursos y equipos durante los próximos 5 años.

d) Tener alianzas con dos patrocinadores en cada país como mínimo por los próximos cinco años.

4.4 Formulación de la Estrategia del Negocio.

Las estrategias se refieren a la forma como CISE alcanzará sus objetivos. En ese sentido, las estrategias responden a la pregunta de ¿Cómo se va a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y como la compañía responderá a la competencia?

Primeramente se va a indicar en qué consiste cada estrategia, luego la que se le sugiere a la empresa para que aplique.

- Estrategia de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque en costos.
- Estrategia de enfoque en diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costos.

Generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado y éste no valora la diferenciación. En este caso, el precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas están enfocadas en el análisis y control de los costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales para el éxito.

La estrategia de liderazgo en costos, suele ser efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores con sensibilidad al precio.
- Existen pocas posibilidades de obtener diferencias entre productos.
- Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.

- Cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable.

Estrategia de Diferenciación.

Consiste en mantener las características o atributos de los productos/servicios que muestran una clara diferencia de la competencia. Las empresas que optan por este modelo deben ser eficientes para diferenciarse constantemente por lo que contarán con un buen presupuesto de marketing para dar a conocer a los clientes los atributos que hacen que el bien o servicio sea único.

La empresa estará orientada a brindar un producto/servicio con particularidades distintivas, que sean valoradas por el cliente y por ende esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado.

Estrategia de Enfoque.

La empresa se enfoca a un segmento de mercado que está definido claramente, no le interesa abarcar una gran proporción del mismo ni tampoco darse a conocer a muchos clientes potenciales. Los recursos, capacidades y aptitudes centrales no le permiten llegar a una parte importante del mercado.

Esta estrategia de enfoque tiene dos opciones:

Enfoque en costos.

Cuando el objetivo se orienta a segmentos específicos y el fuerte de la empresa tiene que ver con la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia.

Enfoque en diferenciación.

El objetivo está orientado a segmentos específicos y la fortaleza de la compañía está en la capacidad para diferenciar el bien/servicio presentándolo como único.

La responsabilidad del director de CISE es que la compañía siga creciendo y expandiéndose en el mercado Latinoamericano, por lo que en base al análisis del

entorno y la capacidad con la cuenta la empresa es conveniente implementar la estrategia de diferenciación.

Como lograr esa diferencia:

- Con calidad de atención al cliente, ya que hoy en día constituye la principal diferencia entre las empresas para atraer más compradores, se les puede hacer una encuesta al final del curso para evaluar su nivel de satisfacción, el contenido del curso, que faltó, el conocimiento de los instructores, etc.

País de Origen

¿Cómo conoció nuestra empresa?
(Señale una o varias)

Internet	<input type="text"/>
Prensa	<input type="text"/>
Revista del Sector	<input type="text"/>
Amigos/Profesionales	<input type="text"/>
Otros (especifique)	<input type="text"/>

¿Cuál es su Satisfacción con el servicio de capacitación prestado por CISE Electronics?

Muy satisfecho	<input type="text"/>	Insatisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>	Muy insatisfecho	<input type="text"/>

¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de capacitación proporcionado?

	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
Precio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Duración	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Atención al cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicio Postventa	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Valore del 1 al 5 la actuación de la persona que brindó el curso en los siguientes aspectos: (siendo 5 "excelente", 4 "muy bueno", 3 "bueno", 2"regular" y 1 "muy pobre")

	5	4	3	2	1	N/A
Cortesía	<input type="checkbox"/>					
Empatía	<input type="checkbox"/>					
Amabilidad	<input type="checkbox"/>					
Profesionalidad	<input type="checkbox"/>					
Facilidad para transmitir conocimientos	<input type="checkbox"/>					
Eficiencia	<input type="checkbox"/>					
Resolución	<input type="checkbox"/>					

¿Cuál es su calificación de las siguientes afirmaciones referente a los equipos de diagnóstico que oferta CISE? (siendo 5 "excelente", 4 "muy bueno", 3 "bueno", 2"regular" y 1 "muy pobre")

	5	4	3	2	1	N/A
Son de buena calidad	<input type="checkbox"/>					
Son demasiado caros	<input type="checkbox"/>					
Cubren mis expectativas	<input type="checkbox"/>					
Son productos completos	<input type="checkbox"/>					

Algún comentario o sugerencia para la empresa sobre los cursos

- Acortar los plazos de entrega de los equipos de diagnóstico, que su distribución proporcione una ventaja en el mercado entregando el equipo de manera oportuna y en la fecha que se le indique al cliente.
- Proporcionar a los clientes la información que necesiten tanto de los cursos, fechas, contenidos, como las características de los equipos en la página web.

- Garantizar los equipos y los cursos, por período de tiempo como duración respectivamente.
- Contar con equipos de diagnóstico de marcas reconocidas.
- Variedad de cursos.
- Vinculación permanente de la teoría con la práctica durante el desarrollo de las capacitaciones.
- Contar con el mejor talento humano tanto administrativo como el que brinda las capacitaciones.
- Noticias de los nuevos vehículos de última tecnología, lanzamiento, mecanismos de operación en la página web.

Capítulo 5

5. Plan de Marketing.

Segmentación.

La segmentación permite a la empresa conocer el sector al cuál puede atender mejor y así conocer su mercado meta para cumplir con los objetivos de manera eficiente y eficaz.

Se le recomienda a la empresa segmentar por industria en este caso considerar a la industria automotriz en lo referente a reparación y mantenimiento de automóviles ya que las organizaciones que conforman esta rama son a quienes se les va a ofertar los servicios.

Es importante segmentar el mercado para que CISE pueda:

- Comprender el comportamiento.
- Determinar requerimientos de servicio.
- Mejorar la identificación de necesidades.
- Mejorar las comunicaciones con el cliente.
- Incrementar la retención del cliente.
- Se tiene una información certificada de los costos que se requieren.

Las ventajas que la empresa tiene al segmentar un mercado son:

- Una clasificación más clara y adecuada del servicio que se oferta.
- Se centraliza en el mercado hacia un área específica.

- Se proporciona un mejor servicio.
- Se genera buena imagen, exclusividad y categoría.
- Lograr una buena distribución del producto.
- Mayores ventas.
- Se conoce de manera clara cuál es el mercado del servicio/producto para colocarlo en el sitio o momento adecuados.
- Posicionamiento del servicio/producto.
- Se conoce cuál es la fuente del negocio y en donde se enfocarán los recursos y esfuerzos.
- Se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el servicio/producto donde no se va a vender.
- Se define a quién va dirigido el producto/servicio y las características de los mismos.
- El mercado tiende a emplearse.
- Facilitar el análisis para tomar decisiones.
- Permite diseñar una mezcla de mercadotecnia más efectiva.
- Optimización de los recursos.

CISE debe considerar la experiencia y el conocimiento que tenga en el mercado, así como la potencialidad del mismo con el fin de visualizar los efectos sobre las estrategias y sobre la misma segmentación, antes de segmentar un mercado se deben

realizar análisis del mismo, para determinar que parte es potencial para dirigirse a ella específicamente.

Target group.

El mercado meta lo constituyen las empresas, organizaciones, dedicadas a la reparación y mantenimiento de vehículos tanto particulares como los talleres de los mismos concesionarios de automóviles, además de las instituciones educativas de educación superior especialmente de las carreras de mecánica automotriz que estén dispuestas a adquirir nuevos conocimientos y capacitación en esta área.

A continuación se indican las principales empresas que constituirían el mercado meta de CISE en Ecuador:

<p>AEKIA S.A. Vehículos y Repuestos KIA Dirección: Av.10 de Agosto N31-162 y Mariana de Jesús Teléfonos: 2544940 - 2548813 Fax: 2567315 www.kia.com.ec</p>	
<p>ALVAREZ BARBA S.A. Importación de vehículos, repuestos y servicios BMW y Porsche Dirección: Av. 10 de Agosto N51-97 y Algarrobos Teléfonos: 2410760 - 2410761 - 2410762 Fax: 2408022 http://www.bmw.com.ec</p>	
<p>AMBANDINE S.A. Comercialización, repuestos y servicios vehículos Mazda Dirección: Av. Atahualpa y Víctor Hugo s/n (Diagonal al Mall de los Andes) - Ambato Teléfonos: 032847971 - 032848943 Fax: 032847971 www.ambandine.com</p>	

<p>ANTONIO PINO YCAZA & CIA. Llantas, baterías, montacargas, servicios, talleres, compresores, teclas y polipastos, lubricantes Dirección: Av. Juan Tanca Marengo 107 y Justino Cornejo - Guayaquil Teléfonos: 042-398868 Fax: 04-2841734 http://www.apy.com.ec/</p>	
<p>AMERICANTRUCK S.C.C. Repuestos para el Tracto-camión americano Dirección: Ulloa N24-143 y Avda. Colón Teléfonos: 2908540 Fax: 2224291 http://www.americantruckecuador.com/</p>	
<p>AUTEC S.A. Importación, comercialización y provisión de servicios de camiones/buses Kenworth, Volkswagen, King Long y Foton. Dirección: Panamericana Norte Km. 6 ½ y Juan Barrezueta Teléfonos: 2807830 - 2472769 Fax: 2485313 http://www.autec.ec/</p>	
<p>AUTODELTA CIA. LTDA. Vehículos, repuestos y taller de servicio Alfa Romeo - Fiat - Nissan - Renault Dirección: Av. 10 de agosto N44-197 y El Inca Teléfono: 2241774 - 2249487 - 2521522 Fax: 2249612 www.autodelta.com.ec</p>	
<p>AUTOMOTORES ANDINA S.A. Comercialización de vehículos y repuestos Mazda - Hyundai - Ssangyong Dirección: Av. Naciones Unidas 1780 y América Teléfonos: 2240708 - 2241222 Fax: 2249488 http://www.automotoresandina.com/</p>	
<p>AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Av. 10 de Agosto N45-266 y las Retamas (sector El Labrador) Teléfonos: 2416030 2416064 Fax: 2407309 http://www.autoconsa.com/</p>	

<p>AUTOMOTORES DE FRANCIA AUTOFRANCIA C.A. Importación y comercialización de vehículos y repuestos Peugeot Dirección: Av. Eloy Alfaro, Entre Granados y Gaspar de Villaroel Teléfonos: 2482002 - 2482004 - 2552212 - 2242511 Fax: 2472584 http://www.peugeot.com.ec/</p>	
<p>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Av. Atahualpa Km. 2 y Río Guayllabamba - Ambato Teléfonos: 032840090 Fax: 032845187 http://www.chevrolet.com/</p>	
<p>AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. Venta de Vehículos, repuestos y talleres Nissan y Renault Dirección: Av. Orellana E2-30 y 10 de Agosto Teléfonos: 3972800 Fax: 2564404 http://www.nissan.com.ec/, http://www.renaultec.com/</p>	
<p>AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA. Importación y comercialización de automóviles, camionetas, todo terreno, camiones y buses marcas Changhe y Baw Dirección: Av. Indoamérica y Pasaje Las Minas - Ambato Teléfonos: 03 2521287 - 032521603 - 032521588 Fax: 032521287 http://www.accpass.com.ec/</p>	
<p>CASA BACA S.A. Vehículos, repuestos y servicios Toyota Dirección: Av. 10 de Agosto 1865 y Carrión Teléfonos: 2223871 - 2223562 Fax: 2562385 http://www.casabaca.com/</p>	
<p>COMERCIAL HIDROBO CIA. LTDA. HIDROCOM Concesionario Hyundai Dirección: Av. 10 de Agosto 8721 y R. Bustamante Teléfonos: 2415900 2416069 Fax: 2400504 http://www.comhidrobo.com/</p>	

<p>CINASCAR DEL ECUADOR S.A. Vehículos, repuestos y talleres marca Chery, Zotye, ZX auto Dirección: Av. Eloy Alfaro N 40-153 Y Jose Queri Teléfonos: 2278080 - 84 - 87 Fax: 2278080 www.cinascar.com.ec</p>	
<p>COMERCIAL TURBOAUTO CIA. LTDA. Repuestos y servicios, sistemas de inyección y turbos, mantenimiento, diagnóstico y reparación motores electrónicos. Dirección: Eloy Alfaro 77 y De Los Eucaliptos Teléfonos: 2474921 - 2806628 - 2474921 - 2801288 Fax: 2806628 http://www.grupoturbo.com/</p>	
<p>EUROVEHICULOS S.A. Distribuidor de Skoda Auto, taller de servicio Dirección: 10 de Agosto N46-239 e Isaac Albeniz Teléfonos: 2416042 - 2417388 - 2416043 Fax: 2416059 http://www.skoda-auto.com/</p>	
<p>GARNER ESPINOSA C.A. Automotriz pesado, servicio mecánico en diesel, agrícola e industrial Dirección: Av. Eloy Alfaro N73-22 y Calle 40 Teléfonos: 2808408 - 2477522 Fax: 2808408 Ext.390 http://www.garner.com.ec/</p>	
<p>IMPORTADORA TOMBAMBA S.A. Venta y financiación de vehículos Toyota Dirección: Whymper N27-101 y Orellana Teléfonos: 2224888 - 2223007 - 2223008 Fax: 2224888 http://www.toyota.com.ec/</p>	
<p>LLANTA BAJA CIA. LTDA. Taller multimarca para mantenimiento vehicular, venta de neumáticos, venta de equipos para talleres Dirección: Av. 10 de Agosto 7229 y Amazonas (Sector El Labrador) Teléfonos: 2923263 - 2269292 Fax: 2923262 http://www.llantabaja.com/</p>	

<p>COMERCIALIZADORA ECUATORIANA AUTOMOTRIZ "COMERAUT" S.A. (MARESA) Distribución de vehículos Mazda Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza Km 12½ Teléfonos: 2396178 - 2998100 Fax: 2998100 Ext. 1407 www.mazda.com.ec</p>	
<p>ECUA - AUTO S.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Río Coca E8-73 y París Teléfonos: 2262888 - 2272534 - 2262886 Fax: 2263902 http://www.ecuaauto.com/</p>	
<p>ECUA - WAGEN S.A. Venta vehículos, repuestos y talleres Volkswagen Dirección: Av. Los Granados E12-20 y Colimes Teléfonos: 2264380 - 2264259 Fax: 2264603 http://www.ecua-wagen.com/</p>	
<p>GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. Ensamblaje y comercialización de vehículos y repuestos Chevrolet Dirección: Av. Galo Plaza Lasso OE1-34 y Enrique Guerrero Portilla Teléfonos: 2977700 - 2977711 Fax: 2977700 Ext. 4104 www.chevrolet.com.ec</p>	
<p>GERMAN MOTORS S.A. Importación y comercialización de vehículos y repuestos marca AUDI Dirección: Av. De los Granados E12-20 y Colimes Teléfonos: 2264380 Ext. 104 Fax: 2264603 www.audi.com.ec</p>	

<p>IMBAUTO S.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Av. Mariano Acosta 22-08 - Ibarra Teléfonos: 06 2608100 Fax: 06 2955480 http://www.imbauto.com.ec/</p>	
<p>INTRANS ECUADOR S.A. Importación y comercialización de vehículos, partes y accesorios de la marca Volkswagen Dirección: Panamericana Norte Km. 5 ½ N66- 282 y Los Aceitunos Teléfonos: 2805157 / 2800568 / 2483369 Fax: 2483060 http://www.volkswagen.com.ec/</p>	
<p>LATINOAMERICANA DE VEHÍCULOS C.A. "LAVCA" Concesionario Chevrolet Dirección: Av. 10 de Agosto 5505 y Villalengua Teléfonos: 2462247 - 2462248 - 2251656 Fax: 2449571 http://www.lavca.com.ec/</p>	
<p>MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A. "MAVESA" Camiones Hino y Vehículos Citroën Dirección: Panamericana Norte Km. 6 ½ y Sebastián Moreno (Hino) Av. 10 de Agosto y Juan de Ascaray, sector La Y (Citroën) Teléfonos: 2479763 - 2479764 - 2479765 (Hino) 2256146 - 2251503 - 2258936 - 2921824 (Citroën) Fax: 2256146 - 2921825 http://www.mavesa.com.ec/</p>	
<p>MAXDRIVE S.A. Camiones y buses Freightliner y Western Star Dirección: Av. Galo Plaza Lasso (Panamericana Norte Km 5.5) y los Aceitunos E-125 Teléfonos: 5101092 - 2472769 Fax: 2480645 www.maxdrive.com.ec</p>	

<p>METROCAR S.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Av. 10 de Agosto N31-162 y Mariana de Jesús Teléfonos: 2985555 - 2985540 - 2985503 Fax: 2985593 http://www.metrocar-ecuador.com/</p>	
<p>NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A. Comercialización de la línea de vehículos y repuestos Hyundai Dirección: 10 de Agosto y 6 de Diciembre Esq. Teléfonos: 3974-900 Fax: 2485-482 http://www.hyundai.com.ec/</p>	
<p>ORGU COSTA S.A. Importación y venta de vehículos, repuestos y accesorios Ford Dirección: Av. Carlos Julio Arosemena Km 2½- Guayaquil Teléfonos: 042207078 Fax: 042207087 http://www.orgu.com.ec/</p>	
<p>RECORDMOTOR S.A. Vehículos, repuestos y servicios Honda y Volkswagen Dirección: Av. El Inca E2-14 entre Amazonas y 10 de Agosto Teléfonos: 2414506 - 2414507 - 2466182 - 2414509 Fax: 2414510 http://www.hondaecuador.com/</p>	
<p>PONCE YEPES CIA. DE COMERCIO S.A. Vehículos, repuestos y talleres marca Volkswagen Dirección: Av. Galo Plaza No. 52-51 y Capitán Ramón Borja Teléfonos: 2410640 - 2400222 - 2416080 - 2410-650 Fax: 2400275 http://www.ponceyepes.com/</p>	

<p>PROAUTO C.A. Concesionario Chevrolet Dirección: Av. Eloy Alfaro N43-02 y Granados Esq. Teléfonos: 2262110 - 2255947 - 2248287 Fax: 2252734</p>	
<p>QUITO MOTORS S.A.C.I. Vehículos, repuestos y servicios Ford Dirección: Av. 10 de Agosto N25-108 y Av. Colón Teléfonos: 2561726 - 2561728 - 2561818 Fax: 2562244 http://www.quitomotors.com.ec/</p>	
<p>SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS - SECOHI CIA. LTDA. Importación y comercialización de repuestos automotrices diesel, neumáticos, vehículos semi - pesados, motores, cajas Dirección: Avda. Maldonado y Pujilí Esq. Teléfonos 2655711 - 2655712 - 2655 713 Fax 2655712 Ext. 102 http://www.secohi.net/</p>	
<p>STARMOTORS S.A. Automóviles, camionetas, todo terrenos, camiones, buses, repuestos y accesorios Mercedes Benz, taller de servicios Dirección: Av. De los Granados N14-70 y José Queri Teléfonos: 2271292 Fax: 2271303 http://www.la.mercedes-benz.com/</p>	
<p>TALLERAUTO S.A. Talleres de servicio mecánico Nissan - Renault Dirección: Av. De los Granados entre Eloy Alfaro y 6 de Diciembre Teléfonos: 2460039 - 2460040 - 2460041 - 2460042 Fax: 2460039 - 3972700</p>	
<p>TALLERES Y SERVICIOS S.A. "SERVITALLERES" Taller de servicios Hino y Daihatsu Dirección: Av. 10 de Agosto 7961 y Pasaje Los Cactus Teléfonos: 2400500 Fax: 2400500 Ext. 316 www.teojama.com</p>	

<p>TECNOVA S.A. Representantes Bosch en el Ecuador. Baterías, Repuestos Automotrices y Equipos de Diagnóstico Diesel Bosch. Dirección: Panamericana Norte Km. 3 y Manuel Zambrano (Quito) Las Monjas #10 y C.J. Arosemena (Guayaquil) Teléfonos: (02) 280 5295 y (04) 220 4000 Fax: (02) 247 5683 y (04) 220 1473 http://www.boschecuador.com/</p>	
<p>TOYOCUENCA S.A. Talleres de servicio Toyota Dirección: Avda. Gil Ramírez Dávalos 3-90 - Cuenca Teléfonos: 072 865678 - 072 862374 - 07 2809618 Fax: 07 2809618</p>	

5.1 Objetivos de marketing.

- Incrementar la participación del mercado en un 10% durante los próximos 3 años en base a la capacidad de la empresa.
- Diversificar cursos cada año.
- Evaluar los niveles de satisfacción del cliente cada seis meses.
- Posicionar la marca de la empresa en el mercado latinoamericano en al menos 5 años.



5.2 Marketing mix.

Producto/Servicio:



El servicio incluye todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o constitución física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que puede proporcionar un valor agregado al añadir aspectos como la conveniencia, entretenimiento, comodidad o salud; que son características intangibles de preocupación para los que lo adquieren por primera vez.

El servicio que la empresa oferta constituye en la capacitación, en la formación, en la transferencia de conocimiento al técnico para superación personal y así las personas dedicadas a esta actividad se puedan defender dentro de su negocio o mercado donde trabaja.

Las propiedades que CISE debe considerar al momento de prestar su servicio son las siguientes:

- El servicio se presta por única vez.
- El servicio se produce y consume de forma simultánea.
- Durante el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.

- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificarlo con anterioridad.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- En la prestación intervienen una cantidad determinada de procesos.
- La prestación del servicio se caracteriza por las múltiples transacciones que se realizan.

Características del servicio.

Intangible

Los servicios son intangibles, los servicios no se pueden, ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.



La empresa debe aprovechar los servicios como mecanismo de crear valor, como un vector que influye en los mecanismos de compra, lograr la satisfacción del cliente luego de cada curso, luego de cada compra de equipo de diagnóstico que éste realiza, que cubra sus expectativas, siendo todas estas características pilares claves para lograr su fidelización ya que en la actualidad es muy difícil en la cual la única beneficiada va a ser la empresa.

Hay que considerar el tiempo, la demora en el cumplimiento de algún curso, los atrasos en la entrega de los equipos puede generar frustración para los técnicos, También esas esperas se pueden gestionar para crear valor añadido a bajo costo, se debe buscar técnicas para agilizar la atención al cliente sin hacerle esperar por largo tiempo.

Inseparabilidad.

El servicio no existe separado de sus proveedores, en este caso de los equipos que comercializa la empresa, las empresas que requieren los servicios de capacitación, por lo tanto CISE debe estar abierto a trabajar con diferentes clientes simultáneamente y de manera oportuna, sin que ello afecte su calidad y la satisfacción del cliente.



Heterogeneidad.

Al depender el servicio de la persona que contrata los cursos, es importante la experiencia profesional que se haya acumulado en las capacitaciones anteriores con empresas u organizaciones, en las relaciones con los proveedores de los equipos, es por eso que la compañía cuenta con una variedad de cursos en esta rama de la tecnología automotriz para que los técnicos y profesionales puedan incrementar sus conocimientos.

Contar con un personal de primera, en todas las áreas desde la organizacional, académica y los encargados de instruir a los clientes ya que ellos son el personal en contacto con los clientes; por ende deben trabajar de forma sistemática con el estado de opinión de los técnicos en función de alcanzar su satisfacción. Además esto

ayudará a detectar y corregir deficiencias, trabajar de manera productiva mejorando la personalización del servicio constantemente.

Percibibilidad.

El servicio no puede ser almacenado; una característica de los servicios es que, una vez producido, debe ser consumido.

Variables del Servicio.



1. **Confiabilidad:** Es la capacidad de prestar el servicio correctamente con seguridad al momento de las prácticas con los vehículos.

2. **Diligencia, o capacidad de respuesta:** Es la voluntad de ayudar y de prestar el servicio rápidamente, en el menor tiempo posible, al momento que algún técnico, profesional, empresa requiera contratar los servicios de la empresa o venta de algún equipo.

3. **Garantía:** En los conocimientos y dominio de los instructores en el tema, de manera que inspiren credibilidad y confianza, también en los equipos dar un tiempo límite y asesoría continua.

4. **Empatía:** Al momento de brindar las capacitaciones, atención al cliente ya sea vía electrónica o telefónica, tratarle de la mejor manera.

5. **Recursos tangibles:** Lo que tiene la empresa, los centros de entrenamiento, los equipos para que efectúen las prácticas, las instalaciones físicas, el personal y el material de comunicaciones.

Precio.

Es importante definir los precios de los servicios y productos que proporciona la empresa, y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios de los cursos se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, hay que considerar que cuando son los cursos en el exterior se tiene que analizar todos los gastos referentes a traslados, hospedaje, alimentación transporte del personal encargado de brindar el curso. Hay que tener en cuenta que las ventas representan los ingresos de la empresa.



Por otro lado dentro de las estrategias de ajuste de precios que la compañía puede emplear se sugiere en fijar precios de descuento, por ejemplo en el caso que los clientes deseen pagar el valor total del curso en un solo pago un 5% de descuento, el mismo que puede ser publicado en la página web para conocimiento general.

ATENCIÓN
CURSO DE INYECCIÓN ELECTRÓNICA
GASOLINA
EN ECUADOR!!!!
5-10 Diciembre 2011

5% DE
DESCUENTO

Para las personas que cancelen
en un pago único

CISE
Electrónica

Contacto:
ventas@cise.com

En el caso que se adquiriera equipos de diagnóstico de similares características se pueden dar descuento por número, es decir en el caso de los Osciloscopio y Reprogramación de Ecus, al adquirir dos unidades el tercero se puede suministrar un descuento del 5%.



up to 40MHz
sampling rate
up to 12MHz
analog
bandwidth

Por la adquisición de 2
osciloscopio lleva el 3ero
con un 5% de descuento

CISE
Electrónica

Contacto:
ventas@cise.com

El precio de los servicios/productos ofertados en la compañía se establecerán en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

En el siguiente cuadro se muestra los principales cursos que se dictan en Ecuador conjuntamente con su precio:

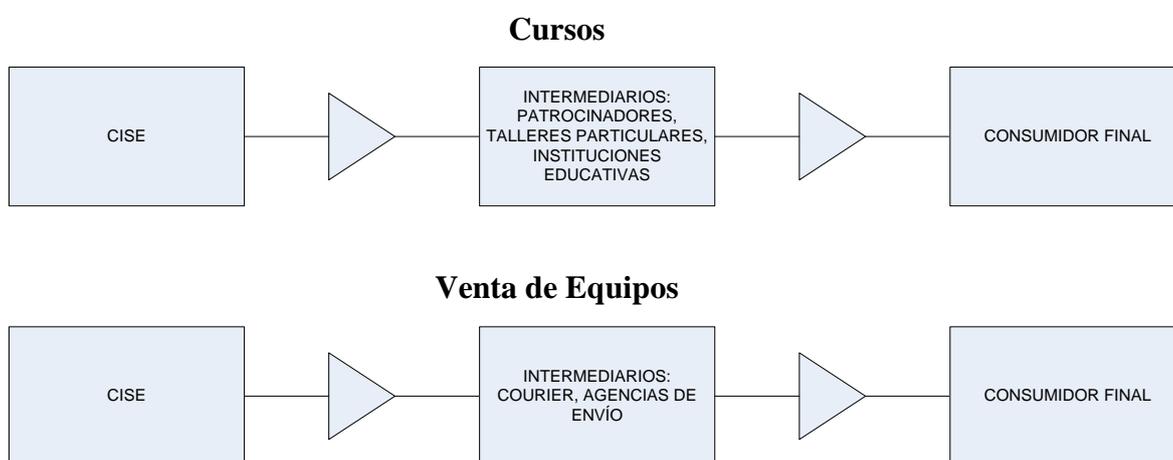
Cursos	Valor	# de cursos	TOTAL
Reparación de Ecus	2000	4	8000
Vehículos Híbridos 1	2200	3	6600
Dirección Electrónica Asistida	2331	4	9324
Inyección Electrónica Diesel	2050	4	7556
Vehículos Híbridos 2	2130	4	8520
			40000

Fuente: CISE Electronics

Elaborado por: Pablo Fernández

Distribución.

Se refiere a la manera como CISE llegará al cliente o consumidor final. En este punto cabe indicar que la organización maneja un canal indirecto tanto en los cursos como en la venta de los equipos, en los cursos porque en la mayoría de países se trabaja con patrocinadores tales como: concesionarios, talleres particulares e instituciones educativas. En cuanto a la venta de equipos los intermediarios son los Courier reconocidos como DHL, Ups, Servi-Entrega.



Para la venta de los equipos y de cursos que se realicen en los centros de entrenamiento se los hará mediante internet, en la cual el cliente debe llenar un formulario con sus datos y la forma de pago, la cual es por tarjeta de crédito la cual es confiable, la que una vez llenada debe ser enviada vía fax hacia los Estados Unidos.

Los formularios se encuentran únicamente en inglés, siendo necesaria una recomendación que se ofrezca un formulario con traducción en español para mayor comodidad y entendimiento de los clientes.



ACKNOWLEDGEMENT OF CARD BILLING

I,, Have authorized the "(Merchant)" "CISE ELECTRONICS CORPORATION", to charge myin the amount of..... \$US dollars, for goods and / or services specifically described as :

.....

My **card number** is:.....
 Exp. Date (MM/YY)/
 CVV2/CVC2/CID number:.....
 Issuing Bank.....



American Express 4 digits on front of card



Visa, Mastercard and Discover last 3 digits on back of card

My name as it appears on my card is
 The billing address for my card is:.....

.....
 State/Province.....Country.....

Phone:.....

Sign Here.....Date 2011.

(Cardholder)

Send by Fax to: CISE Electronics Corp.

Fax number: 786 293 1076



RECONOCIMIENTO DE FACTURACIÓN DE TARJETA

Yo,, autorizo al "(Comerciante)" "CISE ELECTRONICS CORPORATION", a cargo de mi la cantidad de \$Dólares de los EE.UU., de los bienes y / o servicios específicos descriptos como:

.....

Mi número de tarjeta es:

...
 Fecha de Expiración (mes / año) /

Número CVV2/CVC2/CID :.....

Banco Emisor



American Express 4 digits on front of card



Visa, Mastercard and Discover last 3 digits on back of card

Mi nombre como aparece en mi tarjeta es

La dirección de facturación de mi tarjeta es:.....

.....

Estado / Provincia..... País.....

Teléfono:.....

Firma... .. Fecha... ..

2011.

(Titular)

**Enviar por Fax a: CISE Electronics Corp.
 Número de fax: 786 293 1076**

Promoción.

Comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades de los servicios y productos que se ofrece.

- **Actividades de publicidad:** Mediante campañas, en los sitios web de los principales concesionarios de vehículos de los países donde se opera en Latinoamérica, crear vínculos con las Cámaras de la Industria Automotriz, Asociaciones de Empresas Automotrices. También se puede realizar publicidad en medios impresos como revistas relacionadas con la industria automotriz, ya sea online o físicas que son de circulación con los periódicos importantes del país.
- **Marketing directo:** Establecer conexiones directas con clientes seleccionados, pueden ser con quienes se haya trabajado con anterioridad, mediante el sitio web comunicándole disponibilidad de nueva información en la página, apertura de nuevos cursos, llegada de nuevos equipos esto con el fin de cultivar relaciones duraderas con los clientes.
- **Promociones de ventas:** Por asistir al curso regalos publicitarios, artículos útiles con la marca o logo de la empresa como por ejemplo cajas de herramientas; cupones de descuento para que en la siguiente compra se le otorgue una rebaja en su nueva adquisición.
- **Descuentos:** Al momento de tomar un curso, un descuento especial en la adquisición de algún equipo de diagnóstico.
- **Relaciones públicas:** Es la gestión de la imagen de la empresa, conocer a todos los miembros de la organización, que se transmita las políticas organizacionales, transferencia de la información de una manera veraz, trabajo conjunto entre distintas áreas.

Hay que demostrar a los consumidores que los servicios y productos de CISE son buenos, por lo que es necesario entrenar profesionalmente a todos los miembros de la

organización desde su Director hasta los instructores que son el nexo con el cliente y la imagen de la compañía.



Como un aporte al presente trabajo se puede sugerir una renovación de imagen a la empresa, innovando su logo, también para los regalos que se les pueda brindar a los asistentes, imágenes para llaveros, stickers y cajas de herramientas.

Propuesta de Logo 1



Propuesta Logo 2



Propuesta para los regalos, llaveros y stickers





Como otra contribución se pueden crear nuevas tarjetas de presentación para los miembros que trabajan en la institución.



Para los sticker se pueden crear más diseños, como:



Para los regalos a los participantes de los cursos:



En cuanto a la estrategia comunicacional, se empleará medios como afiches, trípticos informativos, a más de planes publicitarios empleando medios como la radio y prensa escrita los cuales detallamos a continuación.

CISE ELECTRONICS								
PLAN PUBLICITARIO								
MEDIO: RADIO								
CIUDADES: QUITO, CUENCA, GUAYAQUIL Y LOJA								
NOMBRE RADIO	Ciudad	VALOR CUÑA \$	#DE DÍAS DIFUSIÓN	DÍAS A DIFUSIÓN	#CUÑAS DIARIAS	VALOR MENSUAL	OBSERVACIONES	con IVA
La Bruja	Quito	\$ 15	15	Lunes-Viernes	5	\$ 1.125	sin IVA	\$ 1.260
W Radio	Cuenca	\$ 4	15	Lunes-Sábado	5	\$ 300	sin IVA	\$ 336
Radio Disney	Guayaquil	\$ 20,00	10	Lunes-Domingo	5	\$ 1.000	con IVA	\$ 1.120
Radio Poder	Loja	\$ 4,00	15	Lunes-Sábado	10	\$ 600	sin IVA	\$ 672,00

*Cuñas de 20 a 40 segundos.

CISE ELECTRONICS					
PLAN PUBLICITARIO					
MEDIO: PRENSA ESCRITA					
CIUDAD: QUITO Y CUENCA					
DIARIO	CIUDAD	TAMAÑO DE PUBLICACIÓN	COSTO	OBSERVACIONES	CON IVA
Diario El Comercio	Quito	24,5 cm x 9,53	\$ 544,00	En el Semanario Líderes, no incluye IVA	\$ 609
El Mercurio*	Cuenca	12 cm x 9,53	\$ 31,16	Paquete de 30 palabras para Impreso \$ 25,66, no incluye IVA	\$ 35

*Publicación en la sección clasificados, el paquete incluye un contenido de 30 palabras a un costo de \$ 10.08 por día, mínimo dos 2 días de publicación.

Más \$ 5,50 dólares para publicar en la página web del periódico.

Afiches



CURSOS PARA SEPTIEMBRE 2011

Curso de Potenciación Electrónica - Nivel Inicial.
 Curso de Programación de Módulos y Reemplazos de PCM.
 Curso de Redes y Multiplexado.
 Curso de Inmovilizadores Electrónicos - Anti arranques - Nivel Inicial.
 Curso de Reparación y Diagnóstico en Computadoras Automotrices - Nivel Avanzado.
 Curso de Reparación y Diagnóstico en Computadoras Automotrices - Nivel Inicial.

CONOCIMIENTO GARANTIZADO!!!



Trípticos

	<p style="text-align: center;">Características de los Cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos teórico-prácticos, dictados en forma intensiva. • Manejo y Utilización de equipamiento Automotriz, varias marcas. <ul style="list-style-type: none"> • Software automotriz actualizado. • Base de datos de información automotriz vía Internet para los alumnos. <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas en Automóviles • Análisis y resolución de problemas. 	
<p>CISE Electrónica es un Centro de Capacitación en electrónica automotriz donde dictan cursos de capacitación en Actualización Tecnológica Automotriz, tales como: Inyección electrónica de combustible, frenos ABS, AIR-BAG, electrónica básica y electrónica aplicada al automotor, etc. Los mismos que se dan en forma teórica y práctica.</p> <p>En CISE, se brinda asesoramiento permanente y equipamiento electrónico especializado a los mecánicos dedicados al desafío de la nueva mecánica. Cuenta con dos centros de Entrenamiento, uno en Argentina y otro en los Estados Unidos. Además CISE Electrónica dicta cursos de entrenamiento en varios países de América.</p>		<p>CONTACTÉNONOS: CISE Electrónica Buenos Aires, Argentina Gral. Jose M. Bustillo 3243 Buenos Aires CABA 1406 Argentina Teléfonos: +54 11 4637 8381 +54 11 4612 0103</p> <p>CISE Electronics MIAMI, Florida, USA 12920 SW 128 th Street, Suite 4 - Kendall Miami Florida Zip 33186 USA Teléfonos: (786) 293-1094 (786) 293-1076</p> <p style="text-align: center;">www.cise.com contacto@cise.com</p>

5.3 Descripción del servicio.

La empresa debe contar con una infraestructura adecuada, ubicación conveniente, un sistema eficiente del servicio y de distribución de los equipos para que el negocio sea sostenible.

El área operacional dentro de CISE es responsable de realizar actividades vinculadas con:

- El desarrollo del servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas y el segmento al cual se ofrecerán los servicios.
- La estimación de costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- Los estándares de calidad en el caso que la organización quiera implementar algún sistema de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del servicio.
- Las normas, procesos y actividades en el servicio son de gran utilidad para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares.

La ubicación, disposición de las instalaciones y los procesos son esenciales para que el flujo del servicio se brinde de manera ordenada y eficiente.

El orden, es la esencia de un sistema de servicios eficiente. En la medida que la compañía siga creciendo tiene que ser flexible ya que sus procesos y flujos pueden volverse desordenados por lo cual el Director debe mantener el orden, dentro de una flexibilidad que le permita satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Hay que determinar los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos en las cantidades adecuadas, para que el proceso no tenga problema alguno y así cumplir con los objetivos de plazos y calidad.

La estimación de la capacidad y el tamaño de los servicios, quiere decir en cuanto a la cantidad de cursos y de equipos que se puede ofrecer, es importante para cumplir con las metas empresariales, cuyo logro permite la satisfacción de los clientes.

Programar las actividades del personal: tareas, objetivos dentro del sistema, número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación que puedan existir y el número de horas de trabajo requeridas.

El control de equipos, de materiales de los cursos es esencial para conocer si se cuenta o no con lo necesario y así solicitar el abastecimiento oportuno de manera rápida.

Objetivos de operaciones.

Los objetivos del proceso deben establecerse en función a la demanda de cursos estimada y a la capacidad disponible tanto en materiales como instructores.

Los objetivos están en función a:

- La cuota o meta del proceso, cuya base es la proyección de ventas y la capacidad productiva.
- Los estándares de productividad: incrementar el número de cursos por determinado período de tiempo.
- El nivel de satisfacción del cliente, el tiempo que se demora en atender a un cliente que necesite información con respecto a un curso o algún equipo.
- Los tiempos de entrega de los equipos.

Se debe tener como base el concepto de calidad tanto para la percepción del consumidor como el concepto para quien brinda los servicios, para el consumidor la calidad se basa en que el servicio cumple o excede sus expectativas. Para la empresa

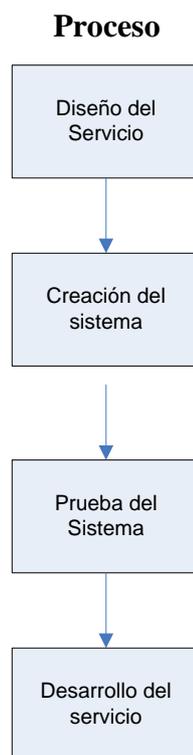
la calidad se logra cuando el servicio cumple con una serie de estándares y normas que conducen a su funcionamiento eficiente y efectivo.

Actividades previas al inicio de la producción.

Para CISE es necesario planificar todas aquellas actividades que deben desarrollarse antes de iniciar el servicio, tales como:

a) Diseño y prueba del servicio.

En base a toda la información de la industria que la empresa posee, se hace un diseño preliminar del proceso del servicio, una descripción desde donde inicia, donde termina, los elementos que son indispensables para que se lo brinde de manera correcta para beneficio del cliente.



El diseño del servicio es una actividad permanente, pues al seguir o monitorear el nivel de la satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en esta rama y así lograr la fidelización de sus clientes.

CISE debe ser tenaz en la búsqueda de satisfacer cada día de mejor manera las necesidades de sus clientes y preocuparse de revisar cada uno de los procesos para lograr la máxima eficiencia en la empresa.

b) Aspectos técnicos del servicio.

El aspecto técnico de un servicio son el conjunto de especificaciones del mismo:

- Especificaciones técnicas del servicio: Contenidos de los cursos, duración por días o número de horas, número de participantes mínimo que se requieren.
- Marca del servicio: Nombre de cada uno de los cursos los cuales son varios por el desarrollo de la tecnología electrónica automotriz: inyección electrónica gasolina, inyección electrónica a diesel, sistemas híbridos vehículos eléctricos, transmisiones automáticas.
- Lugar: Donde se va a brindar los cursos, centros de entrenamiento o la dirección del país para el cual fueron contratados, números de teléfono de la empresa, de los partners o instituciones educativas.

c) Determinación de la ubicación de la empresa.

La ubicación de la empresa es muy importante, como se mencionó anteriormente la compañía cuenta con dos centros de entrenamiento: uno en Buenos Aires y otro en Miami, debido a que su composición de la industria automotriz contribuye a la realización de las prácticas de los cursos, en Argentina existe gran cantidad de vehículos europeos, en Estados Unidos vehículos de primer nivel con características electrónicas cada vez más modernas.

Para ubicar adecuadamente a la empresa también se debe tener en cuenta:

- La proximidad a los clientes.
- La cercanía a los proveedores de materiales e insumos: en este caso a los proveedores de los equipos de diagnóstico.

- La conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar el servicio, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación del servicio que oferta CISE.
- La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, etc.

Las posibilidades de subcontratación de operaciones que no son estrictamente de la especialidad de la compañía, en el caso del transporte de los instructores por ejemplo.

- La disponibilidad de la mano de obra, en cuanto al traslado de los instructores hacia otros países.
- Los marcos legales.

d) Diseño y distribución de las instalaciones.

La distribución de las instalaciones se refiere a la adecuación y orden de cada uno de los procesos, cómo se ordenará físicamente la compañía, sus oficinas, sus talleres para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. A través de una buena distribución se minimizarán costos, flujos de información creando un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

Para lograr una buena distribución en la organización hay que considerar:

- **Orden y supervisión:** Ordenar eficientemente cada área para que las actividades fluyan libremente e integrar todos los elementos para mantener el control.
- **Tiempos de producción:** Mediante cronogramas y planes de trabajo para que trabajar en base a plazos establecidos.

- **Circulación:** Tanto de personas como de materiales, para no interrumpir el flujo del proceso. Para ello es importante saber donde se ubicarán equipos y herramientas.
- **Seguridad e higiene:** Para brindar los cursos que se disponga de una área agradable, cómoda y segura, para que los usuarios se sientan a gusto y seguros, de manera especial para que no se dé ningún tipo de accidentes.
- **Flexibilidad:** Adaptarse a los cambios cuando se requiera incrementar personal o trasladarse a otros país para brindar los cursos en situaciones de fuerza mayor.

Proceso de producción del servicio.

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. El proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

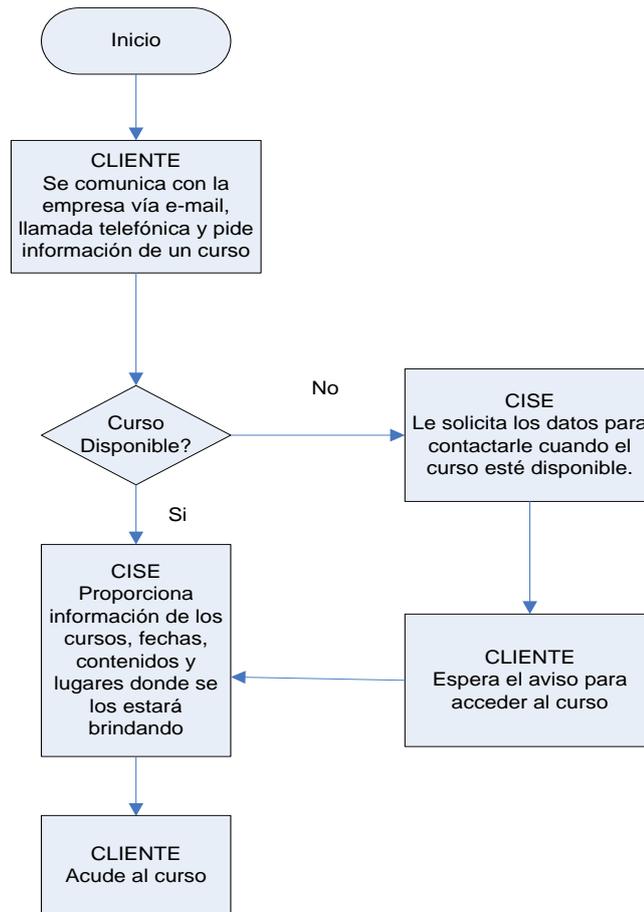
Para establecer un proceso de producción es necesario:

1. Definir el flujo de operación del bien o servicio.
2. Establecer los estándares de calidad.
3. Determinar cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad.

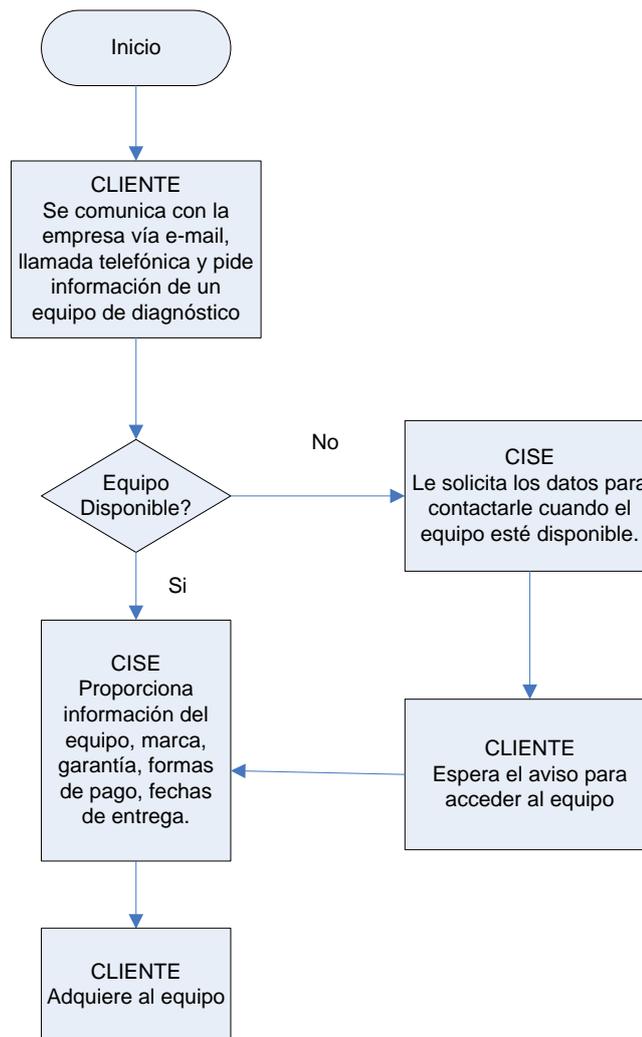
1. Flujo de producción del bien o servicio.

El flujograma es la representación gráfica del proceso productivo del servicio que ofrece CISE.

Cursos



Equipos



El flujograma es un medio sencillo para informar a los empleados de los procesos que existen permite detectar cuellos de botella que se pueden dar en el proceso, ayudando a establecer las mejoras requeridas.

2. Estándares de calidad.

Los indicadores de calidad son necesarios para medir problemas que pueden presentarse durante el proceso y determinar la mejor forma de superarlos.

Un indicador de calidad está relacionado con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir el servicio o el equipo de diagnóstico en otras palabras que los cursos cumplan con sus expectativas y el equipo funcione tal y como se espera.

Estos indicadores se basan en criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión, los cuales se detallan a continuación:

- **Indicadores de cumplimiento:** Relacionados con criterios que indican el grado de logro de las tareas y/o trabajos: cumplimiento del programa de cursos, de pedidos de equipos, número de actividades terminadas.
- **Indicadores de evaluación:** Es la medición que se hace respecto a las metas trazadas, una vez que culmina una actividad o tarea. En otras palabras, es la comparación entre los resultados y los objetivos planteados para una tarea, trabajo o proceso, considerando los recursos empleados para ello.
- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia están relacionados con los datos que indican la cantidad de insumos y el tiempo invertido en el logro de las tareas y/o trabajos, por decir el tiempo que un instructor se demoró en dar el curso, el tiempo de atención al cliente con respecto a la venta de equipos.
- **Indicadores de eficacia:** Los indicadores de eficacia están relacionados con criterios que indican capacidad o cumplimiento en la realización de tareas y/o trabajos, en la organización es vital el grado de satisfacción de los clientes.
- **Indicadores de gestión:** Son valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa respecto a un criterio base o estándar, cantidad de cursos por mes, equipos vendidos por mes.

3. Factores críticos para cumplir con los procesos y los estándares de calidad establecidos.

Existen numerosos factores críticos que muchas veces impiden o dificultan el cumplimiento de los estándares de calidad que la empresa puede plantear, entre los cuales se destaca:

- **La gestión de los recursos humanos:** Reclutamiento, selección, capacitación retención y desarrollo. La empresa tiene que contar con un personal capacitado y con habilidades para poder desempeñar adecuadamente las tareas.
- **El ciclo de vida de los productos/servicios.** Ante los permanentes cambios que se dan en el entorno, la evolución de la tecnología y la globalización, el ciclo de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos, por lo que la empresa debe buscar siempre adelantarse a los cambios en su permanente misión de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **La tecnología.** Es un factor clave de éxito en las empresa, ya que de ella depende:
 - a) La optimización del proceso servicio ya que todo se maneja de manera electrónica.
 - b) La introducción de mejoras.
 - c) La eficiencia en el uso de los recursos
 - d) La pronta respuesta a los cambios del entorno.

El uso adecuado de la tecnología permite la reducción de costos, generando una ventaja competitiva para la empresa, lo que significa no sólo la adecuación de los instrumentos, herramientas y conocimientos, sino la capacitación permanente y la adaptación a los cambios del entorno.

5.4 Estrategias.

Posicionamiento.

La empresa buscará diferenciarse por atributos, en base a su marca CISE es un nombre corto el cual puede es fácil de recordar:



Se manejará un ISO-LOGO. Compuesto por una imagen y letras, la imagen representa una chispa de electricidad la cual se nota claramente porque es de color blanco sobre un color de fondo azul, las letras de color azul y fácilmente legibles.

Crear un slogan el cual sea fácil de recordar, aplicarlo en una campaña publicitaria que se brinde de una manera adecuada, se puede negociar con los principales concesionarios o talleres que brinden un espacio para exponer la imagen de la compañía en su portal web y en la página de la organización anunciar las de ellos.

La empresa puede buscar un posicionamiento basado en las características del servicio:

CISE: cursos en tecnología automotriz, teóricos y prácticos, ¡conocimiento garantizado!

En el caso de los equipos de diagnóstico:

Si tienes algún problema con algún vehículo: ¡CISE cuenta con los mejores equipos para ayudarte!

Capítulo 6

6. Plan de Recursos Humanos.

Es importante que la empresa desarrolle el plan de recursos humanos ya que las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello contar con un recurso humano de calidad podría representar una ventaja para la compañía.

CISE en el plan de recursos humanos debe considerar:

1. Las principales funciones que se requieren en el negocio.
2. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
3. Los cargos que serán permanentes en la empresa.
4. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
5. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
6. El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
7. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.

Es importante que la organización determine las funciones y responsabilidades de cada puesto para:

- Coordinar tareas.
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.

- Asignar responsabilidades de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

Para realizar todas estas actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal.

Un manual de funciones debe contener:

1. La descripción del puesto.
2. Los objetivos o la misión del puesto.
3. A qué área pertenece o de quién depende.
4. Las funciones que desempeña.
- 5 Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

Etapas Filosóficas.

Misión.

“Ser la organización que cumpla eficazmente con los servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz y venta de equipos de diagnóstico, con la finalidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes de una manera sencilla, segura y práctica.”

Visión.

“La empresa mediante su equipo de trabajo y los servicios que oferta busca posicionarse como líder en el mercado latinoamericano, como una empresa de prestigio, sólida, con una infraestructura física y virtual adecuada tratando de llegar a todas y cada una de las personas que busquen esta clase de servicio.

Objetivos.

- Brindar un servicio diferente e innovador en los cursos de actualización en tecnología automotriz.
- Ser líderes en capacitación en el mercado latinoamericano.
- Ganar la confianza y lealtad de los consumidores mediante servicios que superen las expectativas de los interesados.

Valores.

- **Respeto:** Al momento de realizar las actividades, mantener un trato cordial entre los miembros de la institución, ante cualquier anomalía tratar de solucionarlo mediante el diálogo para beneficio personal y de la compañía.
- **Superación:** Oportunidades de desarrollo, en base al mérito y aportación profesional.
- **Trabajo en Equipo:** Participación conjunta de todos los elementos de la organización para lograr un objetivo común, compartiendo información y conocimientos
- **Conducta Ética:** Actuación con profesionalismo, integridad moral, respeto y lealtad a las personas.

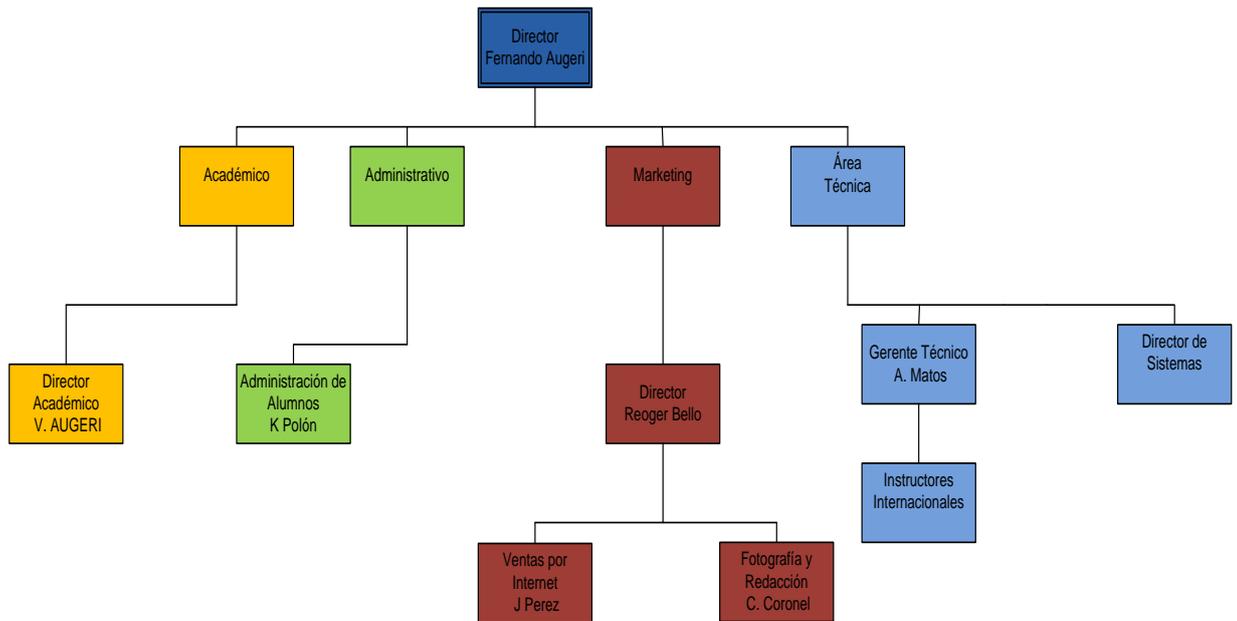
- **Orientación al cliente:** Concentrar esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, con soluciones competitivas y de calidad.
- **Orientación a resultados:** Actuación del equipo enfocado hacia la consecución de los objetivos.

Políticas.

- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional.
- Mantenimiento de valores, objetivos y filosofía de la empresa en los empleados que forman parte de la organización para un correcto desenvolvimiento de la misma y el éxito en los objetivos planteados.
- Evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por la empresa.
- Determinación de los requisitos básicos de la fuerza laboral es decir requisitos intelectuales, físicos, para el correcto desempeño de las tareas y funciones de los diferentes cargos que existen en la compañía.

Organigrama.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización.



Como se aprecia se maneja una estructura simple, con baja departamentalización, se nota claramente como están las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Descripción de las Áreas Funcionales

Director

El Director es la instancia primordial tanto ejecutiva, técnica, y administrativa de la organización, correspondiéndole funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con el resto de departamentos.

El Director en CISE Electronics ejerce autoridad de línea sobre los Departamentos Administrativo, Académico, Marketing y Técnico.

Funciones:

- Encargado de la contratación de todos los cargos de la empresa
- Efectuar evaluaciones cada cierto tiempo para verificar si se cumple las funciones en los respectivos departamentos
- Planeamiento y desarrollo de metas a corto o largo plazo.
- Crear y mantener buenas relaciones con los empleados, clientes, proveedores.

- Supervisar la publicidad de la empresa.
- Promover un buen ambiente laboral.
- Coordinar las actividades con los departamentos.

Departamento Académico

Director Académico

El Director Académico se encarga de planear, difundir, controlar y evaluar los programas de los cursos impartidos por CISE Electronics.

Funciones:

- Elaborar reglamentos, resoluciones y otros instrumentos normativos académicos.
- Aprobar planes, programas que sirvan para mejorar la enseñanza y aprendizaje.
- Ratificar el plan de estudio que abarca cada curso con sus respectivos horarios de duración.
- Certificar los convenios y contratos que se realicen con otras empresas o instituciones en el caso que se den alianzas.
- Aprobar la carga horaria de los instructores.

Departamento Administrativo

Administración de Alumnos

Es el individuo cuya finalidad es promover y agilizar el normal desenvolvimiento de los procesos administrativos que tengan que ver con alumnos en CISE Electronics.

Funciones:

- Elaborar y publicar los calendarios de actividades académicas de los cursos que oferte CISE Electronics.
- Mantener informado al Director de cualquier novedad o anomalía que se dé en esta área.
- Integrar y actualizar periódicamente la base de datos de alumnos.
- Coordinar las actividades con el área académica para proporcionarles información de los cursos con mayor demanda.
- Promover mayor interactividad entre los alumnos y los instructores para un beneficio conjunto y un mejor aprovechamiento de los materiales didácticos, tecnológicos, talleres y equipos.

Departamento de Marketing**Director Marketing**

El Director del departamento de Marketing está a cargo de la publicidad y marketing de la compañía, además deberá implementar programas y planes de marketing. La planificación de programas de difusión y campañas que permitan dar a conocer la existencia de CISE Electronics y de los servicios de capacitación que oferta.

Funciones:

- Desarrollar ideas innovadoras de sistemas de difusión y campañas que sirvan para captar el interés del público en general hacia los servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz.
- Investigar e identificar clientes, público clave que puedan representar oportunidades de crecimiento en el mercado latinoamericano.
- Dar a conocer las ventajas que tiene CISE en este campo resaltando la manera que brinda los cursos y los equipos de diagnóstico que ofrece.

- Trabajar con un presupuesto asignado, el cual permita poner en marcha las diferentes actividades y estrategias en esta área.

Ventas por internet

Es la persona encargada de dar a conocer todos los servicios de capacitación y equipos de diagnóstico con los que cuenta la empresa a través de la página web de la institución.

Funciones:

- Estar al tanto de todo lo que ocurre con los cursos, nuevos equipos que llegan para no tener dudas al momento de proporcionar información en la página.
- Manejo de utilitarios, redes sociales, correo electrónico.
- Generar una imagen de confianza, se puede incluir cartas o comentarios de clientes que han comprado o han contratado los servicios de capacitación.
- Brindar asesoramiento gratuito e inmediato proporcionando información ante cualquier duda de los interesados.

Fotografía y Redacción

Elemento de la institución con la misión de captar imágenes vinculadas a la actividad de la empresa para luego publicarlas en la página WEB, utilizarlas en materia de publicidad, marketing y así las personas tengan un conocimiento visual de las diferentes actividades que efectúa CISE Electronics.

Conocimiento en la composición de textos escritos, reglas gramaticales

Funciones:

- Tener una buena redacción
- Manejo de cámaras, iluminación,

- Proponer cosas nuevas, ideas creativas e innovadoras.
- Disponibilidad de tiempo conforme se vayan dando los cursos en los centros de entrenamiento.

Departamento Técnico

Gerente Técnico

El Gerente Técnico en esta área está facultado a realizar la coordinación, planificación y control de los materiales que forman parte de los cursos, de los equipos que se requieren para las prácticas.

Funciones:

- Asignación del personal que va a llevar a cabo la capacitación.
- Supervisión de la entrega y recibimiento de materiales
- Respuesta inmediata ante la falta de materiales, equipos.
- Coordinar el transporte en el caso que se requiera trasladar los materiales a otro lugar.

Instructores

Son la imagen de la empresa, el vínculo con los clientes cuyo objetivo es transmitir los conocimientos de manera clara a los interesados para beneficio de los mismos.

Funciones:

- Cumplir responsablemente con los programas de los cursos tanto en contenido como en duración.
- Brindar apoyo a las personas que están tomando los cursos, por los medios que sea necesario ante cualquier duda o inquietud.

- Coordinar con el Gerente Técnico, actividades, requerimientos de materiales, disposición de equipos para efectuar de mejor manera su trabajo.
- Disponibilidad de tiempo y apertura para trasladarse a lugares donde la empresa haya sido contratada para brindar los cursos de capacitación.

Director de Sistemas

Elemento que dirige en forma administrativa y técnica todas las actividades que tengan que ver con el manejo información y procesamiento de datos, colaborando al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Funciones:

- Seleccionar y controlar software y hardware, programación y operaciones.
- Proyectar requerimiento de materiales y recursos tanto en equipos, instalaciones.
- Definir un esquema de mantenimiento y hacerlo cumplir.
- Supervisar a los proveedores de servicios de Internet, elaborando informes en el caso que se den fallas u otras necesidades.
- Encargado de la recepción de pedidos de los clientes y de enviarlos a los departamentos pertinentes para continuar con el proceso.

Manual de Funciones

El manual de funciones constituye un instrumento de trabajo que contiene todas las actividades, normas, tareas relacionadas con el funcionamiento y operación de la empresa según el área correspondiente.

El manual precisa los conocimientos, experiencia y tecnología del área para hacer frente a los retos y funciones.

El propósito del manual es instruir a los principales miembros de la organización sobre los aspectos mencionados anteriormente para minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud en las tramitaciones, deficiente atención al público, el desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF001	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CISE ELECTRONICS		
I. Identificación		
Área	Gerencia	
Cargo	Gerente/Director	
Jefe Inmediato.	-	
II. Propósito General		
Representar de manera administrativa y legal a la Empresa de Servicios de Capacitación en Actualización Tecnológica Automotriz CISE Electronics. Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la organización.		
III. Descripción de Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo que tiene que ver con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma. 2. Efectuar los planes, programas y proyectos que se requieran para el desarrollo armónico de la organización. 3. Representar a la empresa de manera jurídica en el caso que se den problemas judiciales. 4. Responsabilidad al momento de manejar dinero. 5. Velar por la organización y su buena marcha en la sociedad. 6. Cuidar por los activos de la institución. 7. Vigilar el desempeño de los trabajadores, realizando una mejor selección de los mismos. 8. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa. 9. Elaborar presupuestos, cuidar su manejo de acuerdo a las necesidades de la empresa. 10. Elaborar un informe escrito anual sobre todo lo que se ha llevado a cabo en su gestión, informe que conjuntamente debe añadirse un balance general del ejercicio y demás documentos que indiquen la situación de la empresa. 11. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos o normas que se elaboren en la compañía. 12. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por Ley, reglamentos 		
IV. Requisitos		
Conocimientos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación. • Sistemas informáticos. • Administración empresarial. • Metodologías de formulación y evaluación de proyectos • Desarrollo y relaciones Humanas. 	
Educación	Título profesional de preferencia con maestría.	
Experiencia	Tres años como profesional o dos años de desempeño en ésta área.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF002	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CISE ELECTRONICS		
I. Identificación		
Área	Académico	
Cargo	Director Académico	
Jefe Inmediato.	Gerente	
II. Propósito General		
Coordinar las actividades de orden académico en cuanto a los contenidos, forma y orden de los módulos que conforman cada uno de los cursos que oferta CISE Electronics.		
III. Descripción de Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular los planes y programas académicos de los cursos evaluando periódicamente sus resultados. 2. Supervisar las actividades técnico-académicas ya que se trata de cursos prácticos-teórico. 3. Mejorar la calidad de los programas académicos de los cursos que ofrece la compañía constantemente. 4. Generar proyectos académicos que den origen a nuevos cursos. 5. Diseñar, revisar, ajustar y evaluar propuestas curriculares de la empresa 6. Impulsar y consolidar cuerpos académicos sólidos dedicados a la investigación especialmente de los nuevos vehículos que salen al mercado y las tecnologías aplicadas en los mismos. 7. Mantener actualizado el acervo de conocimientos sobre la educación en el plano teórico, metodológico y tecnológico con el fin de mejorar las capacidades institucionales para brindar mejores cursos de capacitación. 8. Gestionar convenios de apoyo e intercambio académico, trabajar con instituciones de educación superior. 		
IV. Requisitos		
Conocimientos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas en materia académica. • Manejo de sistemas informáticos. • Técnicas, métodos e investigación. • Conocimientos prácticos en modelos pedagógicos/educativos. • Inglés intermedio. • Liderazgo y comunicación efectiva. • Habilidades de razonamiento y toma de decisiones. 	
Educación	Título profesional en Pedagogía o Educación de preferencia con maestría.	
Experiencia	Dos años como profesional o 2 años de desempeño en ésta área.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF003	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CISE ELECTRONICS		
I. Identificación		
Área	Administrativo	
Cargo	Administración de Alumnos	
Jefe Inmediato.	Gerente	
II. Propósito General		
<p>Administrar las áreas operativas de Administración de Alumnos y Administración Académica, de manera que se cumplan las tareas de docencia al momento de prestar el servicio de capacitación y al momento de controlar, registrar a los alumnos/técnicos. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa de CISE Electronics.</p>		
III. Descripción de Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en correcto estado de servicio, presentación, funcionamiento los implementos y equipos de trabajo que se les confíen. 2. Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos referidos a su competencia. 3. Elaborar y asesorar la legalización de diferentes contratos que maneje la empresa. 4. Coordinar y velar por el manejo adecuado de los archivos y contratos de la institución. 5. Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto de servicios de capacitación prestados. 6. Presentar al Director/Gerente informes trimestrales sobre la ejecución de las diferentes actividades de las áreas académicas y de alumnos. 7. Asegurar la eficaz administración de los recursos financieros, materiales y humanos. 8. Colaborar con otras dependencias de la Empresa en los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que pueda asignar el Gerente/Director. 9. Controlar todo lo relacionado con la elaboración de los registros contables y financieros de la organización. 		
IV. Requisitos		
Conocimientos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación • Planeación estratégica • Conocimientos básicos contables • Sistemas informáticos. • Desarrollo y relaciones Humanas. 	
Educación	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas: Administración de Empresas Economía Ingeniero Financiero</p>	
Experiencia	<p>Tres años como profesional, o 1 año de desempeño en estas áreas.</p>	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF004	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CISE ELECTRONICS		
I. Identificación		
Área	Marketing	
Cargo	Ventas, Fotografía y Redacción	
Jefe Inmediato.	Gerente	
II. Propósito General		
<p>Desarrollar actividades que realcen la imagen corporativa de CISE Electronics mediante campañas de marketing y publicidad, de tal manera que el técnicos/alumnos se sientan atraídos hacia la organización.</p> <p>Fomentar relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias tanto para el cliente como para CISE con la finalidad de retenerlo al momento de contratar los cursos o la compra de algún equipo de diagnóstico.</p>		
III. Descripción de Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el número de clientes tanto de cursos como de venta de equipos de diagnóstico. 2. Brindar atención de calidad al cliente interno y externo. 3. Retener a la mayor cantidad de clientes. 4. Fortalecer la identidad de la empresa en los mercados donde se opera. 5. Captar el mayor número de clientes a nivel internacional a largo plazo. 6. Planificar y controlar constantes campañas de marketing, tanto para los cursos como para la venta de equipos. 7. Diseñar artículos promocionales de merchandising. 8. Mantener actualizada la base de datos de clientes. 9. Colaborar en el diseño de la página web. 10. Presentar un informe trimestral de actividades al Director/Gerente. 		
IV. Requisitos		
Conocimientos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados • Plan de Negocios • Planeación estratégica • Marketing mix • Conocimientos básicos contables • Manejo de herramientas para procesar datos. • Relaciones Públicas 	
Educación	Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas: Marketing Administración de Empresas Economía	
Experiencia	Tres años como profesional, o 1 año de desempeño en estas áreas.	

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: MF005	
Fecha:		
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CISE ELECTRONICS		
I. Identificación		
Área	Técnica	
Cargo	Gerente Técnico, Sistemas, Instructores	
Jefe Inmediato.	Gerente	
II. Propósito General		
<p>Contar con el mejor equipo de profesionales dedicados a la tecnología automotriz para asegurar la calidad de los cursos de capacitación. Velar por el correcto uso e integridad de los equipos que se empleen en las prácticas para las demostraciones, coordinar la utilización de los mismos y ser responsable de su respectivo mantenimiento.</p>		
III. Descripción de Funciones y Responsabilidades		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir de manera clara concreta y concisa los conocimientos relacionados en tecnología automotriz a los clientes. 2. Mantener en buen estado los equipos e instrumentos de trabajo. 3. Preparar los equipos e instrumentos y materiales para las prácticas de los cursos respectivos de acuerdo a lo ofrecido por la empresa. 4. Elaborar las especificaciones técnicas, lista de materiales, cronogramas de ejecución. 5. Brindar apoyo a las demás áreas especialmente la persona de Sistemas colaborar con los demás departamentos. 6. Responder a las necesidades de cada curso que se brinde. 7. Brindar asesoramiento técnico, en el caso de los equipos de diagnóstico. 8. Realizar un informe trimestral de actividades. 9. Organizar, actualizar adecuadamente la información sobre los contenidos de los cursos conjuntamente con el área académica, para ofertar información actualizada en la página web. 		
IV. Requisitos		
Conocimientos Básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en electrónica automotriz. • Conocimientos de programación y Sistemas. • Sistemas Eléctricos. • Pedagogía • Lenguaje y Expresión 	
Educación	<p>Título profesional en cualquiera de las siguientes áreas: Electrónica Mecánica Automotriz Autotrónica Sistemas</p>	
Experiencia	<p>Tres años como profesional, o 1 año de desempeño en estas áreas.</p>	

6.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Es primordial diseñar estrategias para atraer y retener a las personas adecuadas en la compañía.

Reclutamiento

Para reclutar personal, primeramente se debe detectar la necesidad de un puesto determinado luego describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de éste. Además detallar las especificaciones del puesto que se está ofreciendo, es decir las características que debe tener el profesional para que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas.

En cuanto a los instructores se debe considerar los conocimientos y la experiencia previa que hayan tenido estas personas en puestos similares, así como las referencias personales y profesionales. Sin embargo, puede darse el caso que existan tareas que no requieran poseer conocimientos previos ya que la tarea o su aprendizaje suele ser bastante sencillo. En este caso, lo importante es conseguir personas con valores y talento.

Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo. Cuando se trabaja un plan de negocios para una empresa en marcha, el reclutamiento puede hacerse dentro de la misma empresa, como una opción para que los trabajadores roten de posiciones o asciendan. El reclutamiento interno para cubrir plazas vacantes, puede hacerse mediante la convocatoria dentro de la empresa.

Se pueden dar dos posibilidades: una, que algún trabajador administrativo/técnico cambie de puesto, ya sea porque decide incursionar en otra área, o porque asciende a un puesto con más responsabilidades y segundo que algún trabajador actual de la empresa recomiende a otra persona.



El reclutamiento interno tiene como ventajas:

- Tener referencias directas, porque ya se conoce al trabajador.
- Fuente de motivación para los trabajadores porque significa que la empresa promueve el desarrollo laboral.
- Menos costo para la empresa, en cuanto a tiempo de aprendizaje de las normas, tareas y cultura organizacional.

Si es necesario un reclutamiento externo que no es más que atraer fuerza laboral fuera de la empresa, se lo puede realizar por medio de avisos en la página Web de la organización que se está solicitando personal para determinados puestos. La ventaja que tiene la empresa al contratar una persona nueva es que el nuevo empleado trae consigo conocimientos y herramientas que pueden refrescar y enriquecer el trabajo.

También se puede crear una base de datos con información de los candidatos que anteriormente hayan presentado sus documentos y así tener un respaldo al momento que se presente una vacante para ya cubrir dichos puestos.

A las personas interesadas en formar parte de la empresa se les puede pedir que llenen una solicitud de empleo para tener un mayor conocimiento de los interesados (as).

FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO CISE ELECTRONICS			
APELLIDOS			
NOMBRES			
CORREO ELECTRÓNICO			
CÉDULA DE IDENTIDAD/ PASAPORTE			
DOMICILIO			
BARRIO		CIUDAD	
TELÉFONO		CELULAR	
NACIONALIDAD			
FECHA DE NACIMIENTO			
LUGAR DE NACIMIENTO			
PROVINCIA		EDAD	
ESTADO CIVIL		NOMBRE DE LOS HIJOS	
PROFESIÓN			
NOMBRE DE LA ESPOSA		PROFESIÓN	
TIENE DEUDAS		¿LAS ESTA PAGANDO?	
TIENE CUENTA BANCARIA		¿EN QUE BANCO?	
QUE PUESTO SOLICITA		SUELDO DESEADO	
DE SER ACEPTADO CUANDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR			
A TRAVÉS DE QUE PERSONA LLEGÓ A NOSOTROS			
¿HA PERTENECIDO A ALGÚN SINDICATO?			
		¿A CUÁL?	
		SI	NO
TIENE PARIENTES O AMIGOS EN ESTA COMPAÑÍA			
NOMBRE Y PARENTESCO			
EN CASO DE ACCIDENTE NOTIFICAR A:			
DOMICILIO		TELÉFONO	
EDUCACIÓN			
SECCIÓN	INSTITUCIÓN	AÑOS	TÍTULO OBTENIDO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
UNIVERSITARIA			
POSTGRADO			
OTROS ESTUDIOS			
ESTUDIA ACTUALMENTE	SI	NO	¿DONDE?

IDIOMAS QUE CONOCE	
EMPLEOS ANTERIORES, INICIE POR EL ÚLTIMO DESEMPEÑADO	
Por cada empresa indicar, nombre, dirección y teléfono de la empresa	
y además las fechas que trabajo dentro de la empresa	
DATOS DEL ÚLTIMO EMPLEO	
PUESTO QUE OCUPÓ	
SUELDO CON EL QUE SALIÓ	
RAZONES POR LA QUE SE SEPARÓ	
DECLARO QUE ESTOS DATOS SON REALES Y VERÍDICOS	
FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL DIRECTOR DE CISE

Selección

Una vez que se tenga la lista de candidatos, CISE evaluará quién es apto para ocupar la vacante ofrecida basada en:

- La Hoja de Vida.
- La entrevista personal, la cual es útil para comprobar la información descrita en la Hoja de Vida, evaluando actitudes y valores subjetivos.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA DE CANDIDATOS

¿Cómo supo de nosotros?

¿Qué sabe de nuestra empresa y qué aspectos le gustaría conocer en mayor profundidad?

¿Cree que su elección fue positiva?

¿Cuál era su asignatura preferida? ¿Y la que menos le gustaba?

¿Si pudiera dar marcha atrás?, ¿volvería a estudiar lo mismo?

¿Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo ofrecido?

¿Por qué ha elegido este sector de actividad para desarrollar su carrera profesional?

¿Cómo va a evolucionar, a su juicio, el sector en el que trabajamos?

¿No se encontraría mejor en una empresa más grande/pequeña?

¿Qué cree que podemos aportarle profesionalmente?

¿Qué puede aportarnos a nosotros?

¿Si le contratamos, cuánto tiempo permanecerá con nosotros?

¿Qué salario quiere percibir?

¿Cuáles son sus objetivos profesionales a medio/largo plazo?

¿Tiene dotes de mando?

¿Puede trabajar bajo presión?

¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente? ¿Por qué?

¿Cuál sería para usted el trabajo ideal?

¿Qué es para usted lo más importante en un empleo?

¿Qué importancia da usted a sus estudios?

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

¿Qué espera de este puesto de trabajo?

¿Confía en su capacidad para ocupar el puesto?

¿Qué formación considera necesaria para su capacitación profesional?

¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?

¿Cuál es su mejor cualidad y su peor defecto?

¿Cuáles han sido sus éxitos o realizaciones más destacadas?

¿Cómo se enfrenta a los problemas?

¿Cuál ha sido la etapa más importante de su vida?

¿Tiende al diálogo o a la discusión?

¿Se considera Ud. creativo? ¿Por qué?

¿Cómo suelen describirle los demás?

¿A qué dedica su tiempo libre?

¿Qué es lo que más le gusta hacer?

¿Qué espera Ud. de la vida?

¿Tiene alguna pregunta?

- Una evaluación psicológica para evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adaptarse a la cultura de la organización.

Las pruebas deben ser seleccionadas y formuladas acorde a la especificación y descripción de los puestos con el fin de garantizar la validez y confiabilidad de las mismas.

Contratación

Luego de la evaluación y selección de los candidatos, se toma la decisión de contratar aquella persona que se adecue a las necesidades y el perfil del puesto por parte del Director de CISE. Durante el proceso de selección el candidato también puede ser evaluado por quien será su jefe inmediato para que dé su visto bueno en el caso que la vacante sea en los niveles inferiores.

Como una medida que garantice la correcta contratación se puede verificar los antecedentes de cada una de las personas.

Al final la persona seleccionada firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

6.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.

Inducción

Al contar la empresa con nuevo personal, es importante establecer los mecanismos que le permitirán al Director adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador. Para ello, la organización debe establecer modelos y estrategias que orienten al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la empresa.



En un inicio, el empleado debe:

- Familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto, acorde al plan estratégico desarrollado.
- Conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él, cuándo y cómo será evaluado.

La inducción al empleado debe hacerse antes que inicie sus labores; así se evita que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios generando ansiedad e incomodidad en él, incluso este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar algún problema, cuál es la forma de pago y presentarlo a los demás miembros del equipo.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es conveniente capacitarlo para que desde el inicio el empleado logre su máximo rendimiento y cumpla con los estándares establecidos por la empresa.

Capacitación

Un personal capacitado mejora la productividad del negocio, la calidad del servicio/producto y contribuye al logro de los objetivos generales de la empresa.

La capacitación es un medio de motivación para los trabajadores y a la vez cubre sus expectativas de crecimiento personal.

Proceso de capacitación

El Director puede involucrar a los jefes de cada departamento para que transfieran sus conocimientos a un determinado grupo de trabajadores; también se puede contratar asesoría externa para reforzar alguna área en especial, invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa; se puede pagar cursos en instituciones educativas especializadas, según los requerimientos.



La capacitación en la organización, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Determinar las necesidades de capacitación

- Conocer las necesidades de capacitación de cada departamento de la empresa, ya sea por puestos o por la dificultad en la ejecución de tareas, aplicando entrevistas, encuestas a los jefes departamentales y empleados en general.
- Hacer una lista de las necesidades e informarlas al Director.

Selección de los métodos de capacitación.

Programas de capacitación diseñados y aprobados por el Director, los cuales incluyen:

- Objetivos de la capacitación.
- Estructura del contenido.
- Técnicas de enseñanza: Foro, seminarios, mesas redondas, exposiciones
- Elaboración de material de apoyo: Estudio de casos prácticos, multimedia.
- Elaboración de los instrumentos de evaluación: Pruebas.
- Determinación de la duración de los eventos de capacitación.
- Presupuesto para la ejecución de los eventos de capacitación.

Implementación del plan de capacitación.

Se incluyen las siguientes tareas:

- Elaborar los programas de capacitación y adiestramiento.
- Organizar y ejecutar los eventos de capacitación: Dotar de locales y equipamiento adecuado para la capacitación
- Contratar a los instructores especializados en los temas de capacitación, en base al presupuesto de la empresa (nacionales o extranjeros)
- Seleccionar a los participantes de los eventos de capacitación: Dando prioridad a las personas que muestren falencias o falta de conocimientos.

- Comunicar a su debido tiempo a los participantes sobre la ejecución de los eventos, para que no exista retrasos no contratiempos con sus labores.
- Eventos de capacitación realizados de acuerdo a lo planificado en relación con las exigencias pedagógicas, costos, duración y sobre todo medir el alcance de los contenidos mediante informes de progreso mientras se brinde la capacitación

Evaluación de Resultados.

- Evaluar la eficacia y el éxito del programa de capacitación, mediante encuestas de satisfacción a los participantes, pruebas o simulaciones según las actividades que realicen para verificar si han aprendido.
- Elaborar un informe final que indique todo lo referente a la ejecución de los programas de capacitación, el grado de cumplimiento de los objetivos, calidad de organización, diseño de los eventos, consecución de las expectativas de los participantes, destrezas y grado de conocimientos adquiridas y de manera especial el beneficio del programa.

Evaluación del Personal

Este paso no sólo orienta al Director de CISE para que premie o aplique medidas correctivas a su empleado, sino para plantear cambios y mejoras en el trabajo.

La evaluación de personal permite determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quiénes pueden ascender, quiénes pueden ocupar otros puestos, quiénes deben salir de la empresa, qué necesidades de capacitación, tipo de entrenamiento requieren los trabajadores y qué aspectos del trabajo motivan o desmotivan a las personas.

De esta forma se planifica y mejora el área de recursos humanos dentro de la organización que está vinculado directamente con el crecimiento del negocio.

Objetivos de la evaluación del personal.

- Conocer la adaptación del individuo al cargo.
- Capacitar, promociones/ascensos.
- Ofrecer incentivos salariales por un buen desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Proporcionar información básica de los recursos humanos al Director.
- Estimular una mayor productividad.
- Conocer los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentar la información al individuo evaluado.

Determinar los estándares de evaluación para cada empleado.

- Lista de los estándares que debe cumplir cada empleado en su puesto de trabajo y de esta manera lograr una mejor eficiencia, eficacia al cumplir sus actividades. (horarios, grados de responsabilidad, cumplimiento de los contenidos de los cursos, tiempos en la entrega de equipos).

Instrucción a los evaluadores.

- Dar a conocer el método de evaluación a quienes van a realizarla para efectuarla de la mejor manera, se puede aplicar una evaluación de 360 grados según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno.

- Elaborar registros en los que indiquen el compromiso por parte de los jefes de departamento en realizar de la mejor manera la evaluación y así tener resultados más reales.

Realizar la evaluación.

- Definir espacio físico, privacidad, comodidad para que el empleado se sienta a gusto y no presionado, es más el mismo lugar de trabajo le puede resultar más cómodo, además la persona que evalúa tiene un conocimiento real de cómo se desenvuelve el empleado en su puesto de trabajo.
- Selección de métodos: Ya sea por formularios, pruebas, cuestionarios, entrevistas: dirigidas (siguen una estructura), no dirigidas (las que se dan como charlas o conversaciones normales no siguen ningún lineamiento), las cuales deben ir acompañadas de una firma de responsabilidad tanto del que evalúa como del empleado.

Tabular y presentar resultados.

- Una vez recopilada la información, tabular y dar a conocer los resultados a los jefes departamentales mediante informes, estas evaluaciones se pueden dar cada tres meses para no presionar mucho al trabajador y así conocer los obstáculos que impiden un desenvolvimiento adecuado de los empleados en sus actividades.
- Elaborar un informe final, donde se describa las áreas que se encuentran con un nivel de desempeño adecuado y las que necesitan ayuda para el cumplir sus tareas.

Retroalimentación.

- Realizar la retroalimentación a los empleados que arrojen mayores dificultades para realizar su trabajo, no como una especie de crítica sino como una motivación para decirle en que está fallando y así ayudarlo a cumplir sus actividades de una mejor manera.
- También ejecutar una retroalimentación a los trabajadores que cuenten con un nivel de desempeño correcto para de esta manera incentivarlos a seguir adelante con el fin que se superen día a día y así lograr la consecución de las metas tanto internas (autoestima, superación) como las de la empresa.

Se sugiere emplear un cuestionario para conocer el nivel de satisfacción laboral en la compañía, el cual se detalla a continuación.

Cuestionario de Satisfacción Laboral CISE Electronics

Estimado empleado, en el presente cuestionario encontrará una lista de afirmaciones relacionadas con su trabajo. Decida si estas afirmaciones son, en su caso verdaderas (V) o falsas (F). Para responder marque con una “x” la respuesta que usted escoja.

1. Me gusta mi trabajo.	V	F
2. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer cosas en las que me destaco.	V	F
3. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.	V	F
4. Estoy contento con mi salario.	V	F
5. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me asignan.	V	F
6. La higiene y limpieza de mi lugar de trabajo es buena.	V	F
7. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo son las adecuadas.	V	F
8. El espacio físico en el que trabajo es satisfactorio.	V	F
9. En la empresa existen oportunidades de promoción y ascenso.	V	F
10. Estoy satisfecho con la formación que me da la empresa.	V	F
11. La relación con mis jefes es satisfactoria.	V	F
12. La forma de negociar en la empresa sobre aspectos laborales me satisface.	V	F
13. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.	V	F
14. La empresa cumple con los contratos, las leyes laborales.	V	F
15. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.	V	F
16. Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones del departamento al cual pertenezco.	V	F

17. Me gusta la forma en que los superiores juzgan mi tarea.	V	F
18. Me satisface la capacidad que tengo para decidir aspectos referentes al trabajo.	V	F
19. La empresa me trata con buena justicia e igualdad.	V	F
20. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	V	F
21. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	V	F
22. Estoy contento de los incentivos y premios que brinda la empresa.	V	F
23. Los recursos materiales con los que cuento para hacer mi trabajo son suficientes.	V	F
24. El nivel de calidad con el que se trabaja en la empresa es bueno.	V	F
25. Estoy satisfecho del tiempo que empleo para realizar las actividades y tareas.	V	F
DATOS DESCRIPTIVOS		
A ¿Cuál es su ocupación? (Profesión o especialidad). En caso de que sean varias, la que aplica más tiempo.		
B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (Jefe Departamental, Asistente, Coordinador, Instructor)		
26. Sexo:	M	F
27. Edad		
28.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:		
<input type="radio"/> 1. Licenciatura, Tecnología <input type="radio"/> 2. Profesional <input type="radio"/> 3. Cuarto Nivel (Maestría, Phd)		
29.- Situación laboral:		
<input type="radio"/> 1. Contrato legalizado. <input type="radio"/> 2. Eventual por terminación de curso. <input type="radio"/> 3. Contrato hasta un año. <input type="radio"/> 4. Fijo.		
30. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:		
<input type="radio"/> 1. Jornada Completa. <input type="radio"/> 2. Jornada intensiva fija por duración de curso. <input type="radio"/> 3. Jornada parcial.		
31. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?		
32.- Indique en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:		
<input type="radio"/> 1) Empleado. <input type="radio"/> 2) Jefe de Departamento <input type="radio"/> 3) Mando intermedio <input type="radio"/> 4) Director		
33.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____ y Meses _____ (34).		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

6.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.

En el caso que se dé inconvenientes en el área de recursos humanos como el de alta rotación de personal para evitar esta situación el Director deberá definir las estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y sobre todo retener a su mejor personal.

A continuación se indican algunas estrategias que pueden implementarse en CISE para retener al personal valioso de la empresa:

Estrategias

- Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas para que todos los empleados y directores departamentales compartan los problemas, experiencias y conocimientos.
- Incentivar a los empleados a participar en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo para los cuales están capacitados.
- Establecer mecanismos de participación directa que motiven a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones referentes al desarrollo de su puesto y de la empresa.
- Compensar los aportes y contribuciones de los empleados que impliquen mejoras en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- Evaluar el desempeño de manera constante, realizando reconocimientos al empleado por un buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas hay que asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- Implementar programas de rotación laboral, para que el empleado se familiarice con otras áreas de la institución y pueda orientar de mejor manera su desarrollo personal, profesional dentro de la misma.
- Promover la participación de los trabajadores en diversas actividades que complementen su desarrollo profesional y personal, por ejemplo: cursos y talleres.
- Tener un horario que no exceda las ocho horas laborales. De tener una mayor carga tiempo por día, se deberá pagar las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para tener un óptimo desempeño.
- Constituir mecanismos para que los trabajadores puedan alcanzar un equilibrio entre su trabajo y su vida personal; por ejemplo: dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión de la escuela de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

El cliente interno es fundamental para CISE, con el cual debe haber mucha comunicación, confianza y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes.

El empleado es un elemento muy importante en la satisfacción del cliente final, sobre todo para la empresa que brinda servicios de capacitación.

Se sugiere que se maneje un cuestionario de motivación para el trabajo para detectar falencias en la institución y así tomar las medidas correctivas pertinentes para beneficio del trabajador.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO CISE ELECTRONICS

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

¿A qué tipo de trabajo cree usted que puede acceder?

¿Qué condiciones laborales exigiría para aceptarlo (horario, turnos, salario, etc.)?

¿Qué es para usted trabajar?

De las frases y expresiones que va a leer a continuación, por favor indique según su opinión si son verdaderas (V) o falsas (F), empleando una "X" para aquello en la opción que usted crea correcta.

1. Cuando trabajo me siento mejor.	V	F
2. Prefiero que mis compañeros de trabajo desconozcan que estoy con alguna enfermedad o tratamiento.	V	F
3. Pienso que la gente no me entiende.	V	F
4. Fuera del hogar me siento vulnerable.	V	F
5. Trabajar con los demás me supone un esfuerzo.	V	F
6. Cuando trabajo aprendo algo nuevo.	V	F
7. Me siento incapaz de trabajar.	V	F
8. Disfruto de gran parte del dinero que gano.	V	F
9. Al ganar dinero tengo mi independencia.	V	F

10. Prefiero una pensión segura a un posible trabajo.	V	F
11. Mi familia me ayuda a buscar trabajo.	V	F
12. Mi familia confía que puedo desempeñar un trabajo adecuadamente.	V	F
13. La vida en casa se complica cuando trabajo.	V	F
14. El trabajo impide que yo haga otras cosas que me gustaría.	V	F
15. No volvería a desempeñar trabajos similares a otros donde tuve problemas	V	F
16. Prefiero trabajar en sitios especiales para gente como yo.	V	F
17. Tengo dudas por si podré mantener un trabajo durante mucho tiempo.	V	F
18. Me da miedo alejarme mucho de casa por el trabajo.	V	F
19. Tomar demasiados tipos de transportes es complicado.	V	F
20. No me gusta obedecer.	V	F
21. Cuando critican mi trabajo me molesta.	V	F
22. Necesito que los demás reconozcan mi trabajo.	V	F
23. Me cuesta relacionarme con los compañeros de trabajo.	V	F
24. Los cambios de las condiciones de trabajo me ponen nervioso.	V	F
25. Los demás no se preocupan de llevarse bien conmigo.	V	F
26. Trabajar tiene más ventajas que inconvenientes.	V	F
27. Yo quiero trabajar.	V	F
28. Arreglarme para ir al trabajo requiere demasiado esfuerzo.	V	F
29. Tengo problemas con la puntualidad.	V	F
30. Me angustia la idea de tener que buscar otro trabajo.	V	F
31. Si no encontraría trabajo pronto, lo dejo de buscar	V	F
32. Me molestaría reconocer que estoy sin trabajo.	V	F
33. Dejaría el trabajo por:		
1. Porque me traten mal.	V	F
2. Falta de materiales.	V	F
3. Discutir con un compañero.	V	F
4. Tener un salario bajo.	V	F
5. Tener un jefe que no me caiga bien.	V	F
6. Porque me cambien de horario.	V	F
7. Porque me aburra.	V	F
8. Sentirme cansado/a.	V	F

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Políticas de remuneraciones y compensaciones.

Es el programa que implementa la organización para el pago de remuneraciones y beneficios. Estas políticas sirven para:

- Atraer personal calificado.
- Mantener al personal talentoso.

- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su entrega, su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la empresa, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones constituyen los pagos que se hacen de manera mensual, quincenal por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado.

CISE fijará las remuneraciones de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado.



Además de la remuneración, la empresa debe pagar compensaciones tales como seguro de salud, seguro de vida considerando que los instructores viajan y pueden sufrir algún percance.

La empresa proporciona otro tipo de compensaciones como:

- Transporte, movilidad.
- Uniformes.
- Viáticos.

Asignar retribuciones o bonificaciones a la productividad por ejemplo en el caso de las ventas cuando sean efectuadas en gran número en determinado periodo.

Hay que reconocer los logros de los empleados para promover una cultura de eficiencia y mejora continua, por ello es importante su reconocimiento y comunicación en toda la empresa.

El recurso humano es una pieza trascendental para el éxito de la empresa, por lo que hay que destinar los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa.

La empresa puede diferenciarse por el talento de su gente ya que la tecnología es accesible a todas ellas por igual, en la medida que tengan los recursos económicos para adquirirla.

Capítulo 7

7. Plan Financiero.

Hasta el momento se ha demostrado que es posible brindar el servicio que se cuenta con el personal adecuado; sin embargo hay que considerar o dicho de otro modo indicar que los cursos y la comercialización de los equipos de diagnóstico propuestos por CISE son económicamente viables.

El Plan Financiero integra todos los planes y estrategias que constan en el plan de negocios. Éste plan servirá en el caso que la empresa haya decidido introducirse en un nuevo mercado, abrir nuevos cursos, contratar más personal, ampliar la línea de equipos de diagnóstico en algún país, en desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a los empleados, comprar nuevos equipos para las demostraciones en las prácticas, realizar publicidad, promociones, descuentos para captar más mercado, todas estas decisiones tendrían un impacto en sus estados financieros.

El plan financiero es importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de ventas y de administración.
- Determinar necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar estados financieros, los cuales serán útiles para tener una idea de la realidad futura de la empresa.

- Evaluar la rentabilidad económica y financiera de lo que abarca el plan de negocios.

El plan financiero permite conocer la rentabilidad de la empresa y en el caso que se den inversiones por terceros el momento en que la recuperarán.

El plan financiero para la organización comienza identificando datos, supuestos y políticas que se han ido manejando las cuales guiarán las proyecciones económicas y financieras para la ejecución del plan de negocios.

7.1 Historia Financiera de la Empresa.

Es fundamental conocer la historia financiera de la empresa de los últimos tres años o desde su fundación.

El historial financiero se puede reflejar en algunos de los siguientes documentos de acuerdo a la disponibilidad de ésta información⁸ por parte de la empresa:

- Estados de Ganancias y Pérdidas, por periodos anuales.
- Balances Generales, al final de cada año.
- Flujos de Caja mensual, por cada uno de los años.
- Ratios financieros que se desprenden del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Balance General.

Esta información debe ser precisa, concreta, confiable, fácil de seguir y comprender. También se puede incluir cartas de recomendación de instituciones del sistema financiero en el caso que se tengan para que acrediten el buen desempeño y el compromiso todas sus obligaciones.

⁸ La disponibilidad de la información es limitada por lo que se trabajará únicamente con los documentos que estén al alcance.

El desempeño financiero de la empresa es importante debido a que transmite seriedad y confianza ante inversionistas, que estén dispuestos a financiar nuevos proyectos, nuevos tipos de servicios.

7.2 Datos económicos y financieros.

Es importante precisar los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones.

Los datos relevantes para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del plan de negocios. Es decir el volumen de ventas estimado (15%), el incremento de los precios de venta en base a los costos fijos y variables y todos los gastos proyectados, son datos que deben tomarse en consideración para el plan financiero.

Lo que respecta a ingresos por ventas, gastos, se los expresa netamente en números, los cuales son estimados o supuestos refiriéndose a lo que se cree que va a suceder obviamente en base a los objetivos del plan.

La empresa mediante el Plan de Negocios puede definir políticas que normarán las operaciones financieras de la compañía. Como sugerencia se puede citar algunas:

- Crédito a clientes: En las formas de pago extenderlas a tres, seis, nueve o doce meses de acuerdo al monto de compra.
- Descuentos a clientes: En el caso que efectúen compras superiores a un determinado valor proporcionarles un descuento en la siguiente compra.
- Pago a proveedores: Establecer un día de pago específico a los proveedores, si es posible con un horario para que demuestre el cumplimiento de la empresa hacia ellos.

A continuación a breves rasgos se indica la cantidad de cursos por países, los ingresos de los mismos a más de la venta de los equipos de diagnóstico.

Cursos por Países

Año 2011

PAIS	Curso cantidad x Año	Cantidad en Dólares Ingresos x Cursos	Ingresos por Ventas de Equipos
Argentina	30	30000	80000
USA	2	40000	25000
VENEZUELA	10	28000	40000
PERU	5	15000	9500
MEXICO	10	30000	25000
BOLIVIA	8	24000	10000
ECUADOR	20	40000	50000
COLOMBIA	10	30000	35000
COSTA RICA	5	15000	6000
PUERTO RICO	5	15000	4000
PANAMA	1	3000	0
CHILE	0	0	0
TOTAL	106	270000	284500

Fuente: CISE ELECTRONICS

Elaborado por: Pablo Fernández

Costos ⁹	
Costos Fijos	3198,028
Costos Variables	2700

Fuente: CISE ELECTRONICS

Elaborado por: Pablo Fernández

7.3 Punto de Equilibrio.

Una vez que se conocen los costos fijos y variables, es importante que la empresa determine cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos.

⁹ Datos únicamente de Ecuador.

La compañía debe estar atenta a ésta información, pues muchas veces puede estar operando con bajos niveles de producción generando pérdidas en lugar de ganancias. Por lo tanto la organización debe realizar todos los esfuerzos necesarios para alcanzar su punto de equilibrio en el menor tiempo posible, cuando los costos fijos y los costos unitarios variables se cubren se comenzará a generar ganancias.

Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, que constituye la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción.

El punto de equilibrio se calcula resolviendo:

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

Tomando en consideración la información proporcionada de la empresa, se procede a realizar los cálculos para el punto de equilibrio.

Datos.

Costos variables (por curso)

Honorarios Profesor	1850,00
Comidas	625,00
Papelería	225
Total Costos Variables	2700,00
Total Costos Variables Unitarios¹⁰	540

Costos fijos mensuales:

Total Costos Fijos	3198,028
---------------------------	-----------------

Precio de venta (por curso): \$ 2000

1.- Margen de contribución unitario = Precio Venta Curso- Total Costo Variable Unitario

¹⁰ Dividido para 5, ya que son el número de cursos que se ofertan en Ecuador

Margen de contribución unitario = 2000 – 540 = \$1460

2.- Punto de equilibrio = 3198,028 / 1460 = 2,19 cursos mensuales

3.- Ventas Equilibrio

Fórmula:

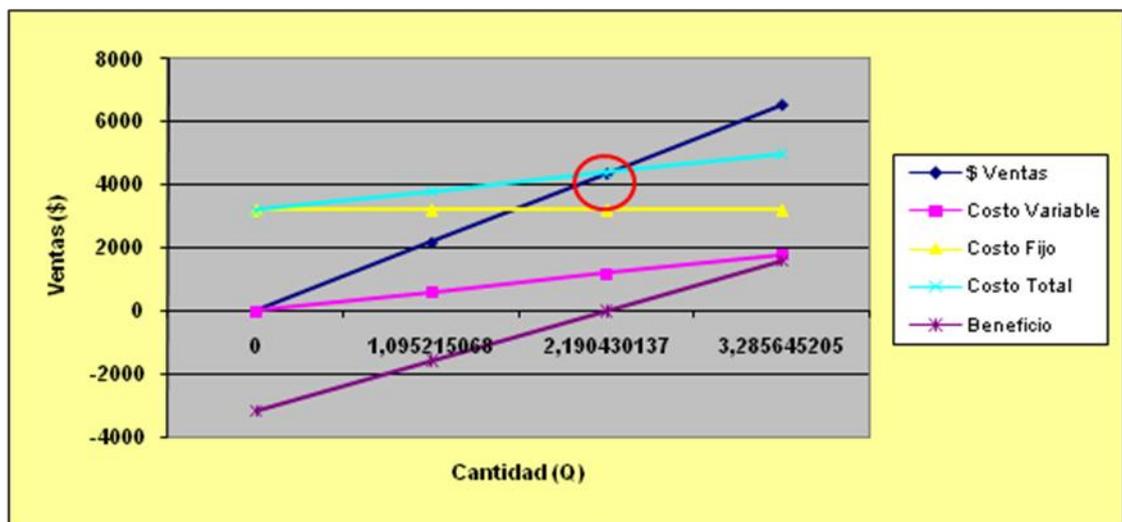
$$\text{Punto de Equilibrio \$} = \frac{\text{Total Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{CVu}}{\text{Precio de Venta}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio \$} = \frac{3198,08}{1 - \frac{540}{2000}}$$

Punto de Equilibrio \$ = 4380,93

Esto significa que CISE deberá ofertar 2 cursos cada mes para poder cubrir los costos fijos de ese mes. Sobre esta cantidad mínima de cursos, la empresa generará utilidades.

Las ventas que se generará serán de \$4380,86



Elaborado por: Pablo Fernández.

El punto de equilibrio es una herramienta de control fundamental para el óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa.

7.4 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la Empresa.

El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra utilidad o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	40000	46000	52900	60835	69960,25
Costo de Ventas	16000	18400	21160	24334	27984,1
Utilidad Bruta	24000	27600	31740	36501	41976,15
Costos Fijos	3198,028	3198,028	3198,028	3198,028	3198,028
Utilidad Operacional	20801,972	24401,972	28541,972	33302,972	38778,122
15% Impuesto a Trabajadores	3120,2958	3660,2958	4281,2958	4995,4458	5816,7183
Utilidad antes de impuestos	17681,6762	20741,6762	24260,6762	28307,5262	32961,4037
24% Impuesto a la renta	4243,60229	4978,00229	5822,56229	6793,80629	7910,73689
Utilidad Líquida	13438,0739	15763,6739	18438,1139	21513,7199	25050,6668

El Estado de Pérdidas o Ganancias proyectado a cinco años en base a la información proporcionada por la compañía indican que no se incurrirá en pérdidas, las ventas proyectadas son satisfactorias para alcanzar los objetivos propuestos en el plan y de igual manera en los siguientes años.

Las ventas están proyectadas en base a los objetivos del plan de negocios con la finalidad de crecer e incrementar la participación en el mercado. El costo de venta corresponde al 40% de las ventas ya que al prestar un servicio se incurre un costo.

Composición de las Ventas

Cursos	Valor	# de cursos	TOTAL
Reparación de Ecus	2000	4	8000
Vehículos Híbridos 1	2200	3	6600
Dirección Electrónica Asistida	2331	4	9324
Inyección Electrónica Diesel	2050	4	7556
Vehículos Híbridos 2	2130	4	8520
			40000

Fuente: CISE Electronics

Elaborado por: Pablo Fernández

7.5 Flujo de Efectivo.

Mediante el flujo de efectivo se puede determinar la liquidez que maneja la empresa. Además facilita el conocimiento de generación de efectivo en los diferentes niveles (operativo, financiero, inversiones) así como también el uso de los mismos.

El objetivo del flujo es enseñar el manejo del dinero en un período, conocer las causas por las cuales se llegó a cumplir o no las metas propuestas.

El flujo de caja proyectado se estima un 15% en las ventas anuales, los costos variables en base a los datos proporcionados y analizados los cuales al final arrojan valores positivos siendo un buen indicador durante la vida de la organización.

Proyecto para expansión Ecuador	
Se necesita una inversión en equipos para incrementar las ventas en Ecuador	
Vida del proyecto	5 años
Ventas proyectadas	40000 Anual (tasa de crecimiento 15%) objetivo del plan
Precio del curso	2.000
Costo del Equipo	20.000
Depreciación	Depreciación acelerada 5 años
Costos variables	2700
Costos Fijos	3198,028
Tasa tributaria	39%

	2012	2013	2014	2015	2016	
Ventas	40000	46000	52900	60835	69960,25	
Costos Variables	16000	18400	21160	24334	27984,1	40% de las ventas
Costos Fijos	3198,028	3198,028	3198,028	3198,028	3198,028	
Depreciación	8000	4800	2880	1728	1036,8	
UAI	12801,972	19601,972	25661,972	31574,972	37741,322	
15% Imp a Trabajadores	1920,2958	2940,2958	3849,2958	4736,2458	5661,1983	
24% Impuesto a la Renta	3072,47328	4704,47328	6158,87328	7577,99328	9057,91728	
Utilidad Neta	7809,20292	11957,2029	15653,8029	19260,7329	23022,2064	
(+)Depreciación	8000	4800	2880	1728	1036,8	
FE	-20000	15809,2029	16757,2029	18533,8029	20988,7329	24059,0064
TIR		82%				
VAN		\$ 42.566,22				

La utilidad operacional en el flujo de efectivo es de \$12.801 y en el estado de pérdidas y ganancias es de \$20.801, debido a que se está considerando la depreciación de los equipos para el proyecto de expansión en Ecuador.

Cuadro de Depreciación Acelerada
Método doble saldo decreciente

Fórmula

$$\text{Tasa de depreciación} = \frac{100\% \text{ costo}}{\text{años de vida útil}} \times 2$$

$$\text{Tasa de depreciación} = \frac{100}{5} \times 2$$

$$\text{Tasa de depreciación} = 20 \times 2 = 40\%$$

Años	Valor en libros	% calculado	Depreciación anual
1	20000	40%	8000
2	12000	40%	4800
3	7200	40%	2880
4	4320	40%	1728
5	2592	40%	1036,8

7.6 VAN.

El valor actual neto es la diferencia entre los flujos de inversión y la suma de los flujos de beneficios. Los resultados del Plan de Negocios demuestran un VAN de \$42.566 lo que representa una ganancia adicional para el mismo. Con una tasa de descuento del 15%, haciendo referencia la tasa bancaria.

7.7 TIR.

La tasa interna de retorno es aquella tasa que iguala los flujos de inversión con la suma de flujos de beneficio. La TIR del plan es del 82% la cual es muy superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento siendo en este caso empleada para esta comparación la tasa máxima convencional bancaria por el riesgo asumido. (15%)

7.8 Balance General proyectado de la empresa en su conjunto.

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una “fotografía” de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

El balance colabora para que los usuarios externos puedan determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de la compañía, evaluando su desempeño de producción de ingresos durante el período.

El balance general proyectado proporcionará la información del perfil de la organización, durante 5 años proyectados, donde se estima un crecimiento de ventas del 15%, aumentando los activos y por ende las utilidades.

Balance General Proyectado					
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente					
Caja	2500	2750	3080	3480,4	4002,46
Bancos	5000	5500	6160	6960,8	8004,92
Mercadería	2500	2750	3080	3480,4	4002,46
Total Activo Corriente	10000	11000	12320	13921,6	16009,84
Activo No corrientes					
Maquinaria y Equipo	1120	1232	1379,84	1559,2192	1793,10208
Muebles y Enseres	890	979	1096,48	1239,0224	1424,87576
Total Activo No Corriente	2010	2211	2476,32	2798,2416	3217,98
TOTAL ACTIVO	12010	13211	14796,32	16719,84	19227,82
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Proveedores	1345	1479,5	1657,04	1872,4552	2153,32348
Cuentas por pagar	1100	1210	1355,2	1531,376	1761,0824
Total Pasivo Corriente	2445	2689,5	3012,24	3403,8312	3914,40588
Pasivo No Corriente					
Deudas a largo plazo	2800	3080	3449,6	3898,048	4482,7552
Total Pasivo No Corriente	2800	3080	3449,6	3898,048	4482,7552
TOTAL PASIVO	5245	5769,5	6461,84	7301,8792	8397,16
PATRIMONIO					
Capital Social	6765	7441,5	8334,48	9417,96	10830,66
Utilidades Retenidas					
TOTAL PATRIMONIO	6765	7441,5	8334,48	9417,96	10830,66
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	12010	13211	14796,32	16719,84	19227,82

Como se aprecia en el balance general se observa un crecimiento en cada una de las cuentas en los activos porque se tiene previsto abrir una nueva oficina en otra ciudad para lo cual se necesita disponibilidad de efectivo, equipos y mobiliario. Los pasivos crecen a medida que se adquieren los equipos que servirán para brindar los cursos y la forma que se negocie con los proveedores.

7.9 Análisis de Rentabilidad¹¹

Rentabilidad sobre los Ingresos: Por cada dólar que ingresa a la empresa le queda 19,52% de ese ingreso, siendo un buen indicador porque se tiene buena rentabilidad de las ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre los Ingresos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{7809,20}{40000} = 19,52\%$$

Rentabilidad sobre la Inversión: Mide la capacidad que posee la empresa para generar utilidades con los activos que dispone. Por cada dólar que invierte la empresa en activos la empresa obtiene \$65,02 en utilidades.

$$\text{Rentabilidad sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Total}} = \frac{7809,20}{12010} = 65,02$$

Rotación de Activos: Determina el número de veces que las ventas cubre a los activos totales de la organización.

Por cada dólar que CISE invierte en activos, se genera \$3,33 en ventas.

$$\text{Rotación Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{40000}{12010} = 3,33$$

Razón de la Deuda: La empresa está comprometida con terceros en un 43,67%, debido a que considera el máximo de capital para la inversión.

$$\text{Razón de la Deuda} = \frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{5245}{12010} = 43,67\%$$

Razón de Patrimonio a Activo: Indica el total del patrimonio con respecto a los activos que posee la compañía. La compañía tiene posibilidad de financiarse con capital propio en un 56,33%.

$$\text{Razón de Patrimonio a Activo} = \frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{6765}{12010} = 56,33\%$$

¹¹ Únicamente se va a considerar el primer año de la proyección para este análisis.

Razón Corriente: Capacidad que tiene la empresa para hacer frente a terceros, dicho en otras palabras que por cada dólar de deuda la empresa tiene \$4,09 dólares para pagar en el corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{10000}{2445} = 4,09$$

La organización cuenta con una salud financiera óptima, en cada una de las razones como se aprecia en las razones de liquidez la empresa cuenta con la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo; en la razones de actividad demuestra claramente una eficiencia en la administración de sus activos y pasivos; en las ratios de rentabilidad CISE cuenta con buenas ganancias en relación a sus ventas; en las razones de endeudamiento se tiene un nivel elevado de deuda con terceros en un 43% para ello se tiene que negociar la forma y/o tiempo de pago con los proveedores de equipos.

Este capítulo es importante porque demuestra cómo va a funcionar la empresa desde la parte financiera, con cada uno de sus componentes principales, balances, estados de pérdidas y ganancias, flujos de caja, punto de equilibrio y razones financieras proyectados, siendo metas a lograr para bien de la compañía, para que obtenga las utilidades esperadas en el futuro, para saber hasta cuando endeudarse, las ventas mínimas para no incurrir a pérdidas. Todos estos elementos son vitales para la toma de decisiones y así encaminarla la empresa hacia buenos resultados.

Conclusiones

- Al finalizar el presente trabajo, se cuenta con un conocimiento profundo sobre lo que trata el plan de negocios, el valor y la necesidad del mismo que tendrá en la empresa, siendo un aporte vital para el normal desenvolvimiento en sus actividades acorde a los cambios en el mercado y la sociedad.
- Como primer punto se indagó bibliográficamente para tener una mayor idea de lo que trata los planes de negocio, ejemplos y aplicaciones en empresas que están funcionamiento o en empresas a punto de crearse siendo muy enriquecedor ya que los componentes de cada uno difieren en ciertos aspectos los cuales fueron un aporte vital para la realización de este trabajo.
- Posteriormente en la descripción de la empresa se indicó claramente a que se dedicaba, su historia, las características de los productos y servicios, lo cual sirvió para conocer de mejor manera a la compañía y lo que se puede plantear, mejorar con el plan de negocios.
- El análisis del entorno es primordial porque permitirá a la organización descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían darse nuevas ideas de negocios, además detectar factores que obstaculicen el ingreso a otros mercados los cuales podrían ser beneficiosos para CISE.
- El Plan Estratégico es vital ya que la empresa no cuenta con ello, siendo trascendental para determinar el ámbito en el que se encuentra, la definición de misión, visión, objetivos, metas que permitan competir de una manera efectiva.
- El Plan de Marketing será fundamental porque ayudará a definir el segmento de mercado que se pretende llegar, el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo hacer que CISE sea recordada para ello se deberá considerar estrategias de producto, precio, promoción, distribución para alcanzar el deleite de los clientes.

- El Plan de Recursos Humanos constituye un aporte a CISE ya que el cliente interno constituye un elemento clave para el desarrollo del plan, considerando las principales funciones que debe tener, cumplir cada elemento así como las habilidades y conocimientos para desempeñar las mismas.
- En la parte financiera se determina todos los recursos necesarios para el plan de negocios, además como se tiene pensado un proyecto de expansión para Ecuador con la finalidad de incrementar las ventas el cual es viable siendo importante para CISE beneficiando a los consumidores para crecer en el mercado latinoamericano.

Recomendaciones

- CISE Electronics es una empresa que debe estar a la vanguardia de la tecnología ya que cada vez salen al mercado nuevos modelos de vehículos, siendo vital estar al tanto de lo que ocurre con las empresas de vehículos, la innovación será un factor clave para el crecimiento de la compañía lo cual permitirá detectar oportunidades y así la creación de nuevos servicios.

- En cuanto a la parte de marketing en el presente trabajo se propone efectuar una renovación de imagen empresarial, reforzar la parte de publicidad y promoción a través de campañas las mismas que permitan llegar a la mente de los clientes y de ésta manera conozcan el beneficio que pueden obtener al contratar los servicios de capacitación en actualización tecnológica automotriz.

- En lo que se refiere a la página WEB, se pueden efectuar cambios, en lo que es la cromática, una combinación de colores basados en el logo de la empresa, no colocar mucho texto, ampliar la galería de imágenes para que de esta manera los interesados obtengan un mayor conocimiento visual de los servicios y productos de CISE.

- Buscar alianzas con los principales talleres, concesionarios a nivel nacional para fomentar relaciones a largo plazo para lograr una mayor participación y crecimiento en el mercado.

Bibliografía

Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico: La Teoría del Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

Alcaide Castro, M. (1984). El Concepto de la Estrategia y las matrices de Portafolio. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XII (45), 451-524.

Barrientos. (2003). *Plan de negocios para la creación de un Day Spa en la ciudad de Puebla Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas*. Universidad de las Américas, Puebla, México.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). DF, México: Pearson Educación de México.

Duque, R. I., & Ochoa, F. A. (2007). *Guía para la elaboración de un plan de negocios con enfoque hacia la sostenibilidad*. Bogotá.

Durán Pich, A. (2007). *La Empresa: Un Striptease, una aproximación heterodoxa al Management*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Flores, J. R. (2006). *Manual para elaborar plan de negocios*. Santa Cruz, Bolivia.

Harvard Business Press. (2009). *Crear un Plan de Negocios*. Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A.

Iniesta, L. (2004). *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). (R. Escalona García, Trad.) México Df, México: Pearson Educación.

Levy, A. (1998). *Marketing avanzado en la Práctica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic.

Paz Couso, R. (2005). *Servicio al Cliente, la Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente* (Primera ed.). Vigo, España: Ideas Propias Editorial.

Publicaciones Vértice. (2008). *Aspectos Prácticos de la Calidad en el Servicio*. Málaga, España: Vértice.

Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing* (Primera ed.). Barcelona, España: UOC.

Urcola Tellería, J. L. (2000). *Factores Claves de Dirección: Orientados a la obtención de resultados*. Madrid, España: Esic.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. México.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para Evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Media Corp.

REFERENCIAS.

Afanador, G. (1996). Plan Estratégico de Modernización Tecnológica de la Ganadería Colombiana. *Revista Corpoica*, 1 (1), 52-54.

Benavides Luksic, L., & Mesías Reátegui, G. (2005). *Plan de Negocios para el lanzamiento de un portal especializado en perros*. Lima, Perú: Tesis en Maestría de Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Espinoza Morán, M. E., & Arguello Mora, E. (2009). *Plan de Negocios*. Guayaquil, Ecuador: Tesis de Diplomado en Administración Empresarial, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

García Domínguez, M. (2008). Desarrollo de un Plan de Negocios para crear un nuevo establecimiento de comida para llevar en Juchitán, Oaxaca. *Revista de Administración de UNIMEP*, VI (2).

Granados Montelongo, J. A. (1998). Metodología para elaborar un Programa Estratégico al Cliente para un Agronegocios de Servicios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, III.

Mancilla Rosal, B. H. (2007). *Plan Estratégico para una Empresa de Servicios relacionados con Eventos Sociales*. Guatemala: Tesis en Licenciatura de Administrador de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Morelli, J. (2004). Si ya es un “empresario”, anímese y haga su propio Plan de Negocios. *Intramed*, 1-6.

Rodríguez Peña, E. A., & Serrano Rincón, J. A. (2004). *Plan de Negocio para la Creación de una Empresa dedicada a la Consultoría de Proyectos de Desarrollo Agrícola*. Bogotá, Colombia: Tesis en Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Javeriana.

Saa Viáfara, V. A. (2009). *Plan Estratégico en el área de Servicio al Cliente en la Empresa Sobol Viajes*. Cali, Colombia: Tesis en Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Autónoma de Occidente.

Yépez, J. F. (2009). *Diseño de un Plan de Negocios para la creación de una Empresa de que brinde Asesoría en Tecnologías de la Información y Comunicación*. Quito: Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar, Sede Ecuador.

ENLACES

Estructura de un business Plan:

<http://www.baquia.com/posts/modelo-de-plan-de-negocio>.

El ambicioso plan de Shai Agassi para autos eléctricos:

http://www.ted.com/talks/lang/eng/shai_agassi_on_electric_cars.html

Instituto Nacional de estadísticas y Censos:

<http://www.inec.gov.ec/home/>

Ecuador en Cifras:

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

Banco Central del Ecuador:

<http://www.bce.fin.ec/>