



**Universidad del Azuay**

**Maestría en Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS DE VALORACION  
“ARQYDE CIA. LTDA.” EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

Tesis Previa a la Obtención del Título de Magister en  
Administración de Empresas

Autor: Ing. Johana Vanegas M.

Director: Eco. Andrés Ugalde

Cuenca, Ecuador

2013

## **DEDICATORIA**

*A mi esposo Fredy quien con amor y paciencia siempre me apoya.*

*A mis hijos Camila, Renata y Joaquín, que generosamente han cedido tiempo que les correspondía para que pueda alcanzar esta nueva meta en mi vida.*

*A mis padres que me han impulsado a superarme siempre*

## **AGRADECIMIENTO**

A todos quienes han hecho posible la ejecución de este trabajo, a los maestros de Postgrados del MBA V por compartir sus conocimientos y experiencias y de manera especial al Eco. Andrés Ugalde director de este trabajo.

# TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN.....	VIII
INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	3
ASPECTOS LEGALES Y DE CONSTITUCION.....	3
1.1.    Introducción.....	3
1.2.    Aspectos Legales. ....	3
1.2.1.    Trámites de Constitución:.....	4
1.2.2.    Número de Socios. ....	4
1.2.3.    Órgano Rector. ....	4
1.2.4.    Capacidad.....	4
1.2.5.    Razón Social o Denominación. ....	5
1.2.6.    Objeto Social.....	5
1.2.7.    Capital Mínimo. ....	5
1.3.    Propiedad Intelectual. ....	6
1.3.1.    Registro de Marca. ....	6
1.3.2.    Procedimiento de registro. ....	7
1.3.3.    Costos trámites IEPI. ....	8
1.4.    Resumen de trámites requeridos para iniciar el funcionamiento.....	8
1.5.    Obligaciones Fiscales:.....	12
1.6.    Forma jurídica de ARQYDE.....	12
1.7.    Declaraciones. ....	13
1.8.    Regulaciones Especiales. ....	13
1.9.    Gastos de Constitución.....	14

CAPITULO II.....	15
LAS 7S DE LA EMPRESA .....	15
2.1.    Introducción.....	15
2.2.    Valores Compartidos. ....	17
2.2.1.    Visión.....	18
2.2.2.    Misión.....	20
2.3.    Estrategia.....	21
2.3.1.    Las estrategias competitivas genéricas de Porter.....	25
2.3.2.    Estrategia Basada en Alianzas. ....	26
2.3.3.    Estrategia Competitiva de ARQYDE.....	27
2.3.4.    Matriz de Análisis Competitivo de Arqyde. ....	28
2.4.    Estructura. ....	31
2.4.1.    Organigrama .....	33
2.5.    Sistemas.....	34
2.5.1.    Sistemas de ARQYDE.....	34
2.5.2.    Cuadro de Mando Integral. ....	35
2.5.3.    Indicadores BSC para Arqyde.....	36
2.6.    Personal. ....	37
2.6.1.    Empowerment. ....	38
2.6.2.    Trabajo en Equipo .....	38
2.6.3.    Comunicación. ....	39
2.6.4.    Reclutamiento y Selección.....	40
2.6.5.    Capacitación y Desarrollo del Personal.....	41
2.6.6.    Evaluación de Desempeño.....	43
2.6.7.    Administración Salarial. ....	44
2.6.8.    Plan de Carrera.....	45
2.6.9.    Manual de Funciones de Arqyde.....	46

2.7.	Estilo.....	59
2.8.	Habilidades.....	60
CAPITULO III .....		75
PLAN OPERACIONAL .....		75
3.1.	Introducción.....	75
3.2.	Proceso del servicio: .....	75
3.3.	Equipos, Maquinaria y Tecnología.....	82
3.4.	Ubicación. ....	82
3.5.	Estrategia de compras y almacenaje. ....	83
3.6.	Elección de proveedores. ....	83
3.7.	Cadena de Valor de ARQYDE.....	84
CAPITULO IV .....		85
PLAN DE MARKETING .....		85
4.1.	Introducción.....	85
4.2.	Oportunidad.....	85
4.2.1.	Situación .....	85
4.2.2.	Objetivos.....	86
4.3.	Marketing estratégico.....	86
4.3.1.	Consumidor.....	86
4.3.2.	Mercado .....	90
4.3.3.	Producto.....	96
4.3.4.	Punto de venta.....	97
4.3.5.	Publicidad. ....	98
4.3.6.	Precio.....	100
4.3.7.	Aspectos legales .....	102
4.3.8.	Registro de la marca.....	103
4.3.9.	Código de Defensa del Consumidor.....	103

4.4.	Marketing táctico .....	104
4.4.1.	Producto-Servicios .....	104
4.4.2.	Punto de venta.....	107
4.4.3.	Promoción.....	108
CAPITULO V .....		111
PROCESO DE MEJORA CONTINUA .....		111
5.1.	Introducción.....	111
5.2.	Proceso de Mejora Continua. ....	111
5.2.1.	Los Cinco Pasos del Proceso de Mejora Continua:.....	112
5.3.	Proceso de Mejora Continua de ARQYDE.....	113
5.3.1.	Publico Clave la Empresa. ....	114
5.3.2.	Definición del Propósito. ....	115
5.3.3.	Propósito de Arqyde. ....	115
5.4.	Identificación de Efectos Indeseables (EIDES) .....	116
5.5.	Arbol de Realidad Actual.....	117
5.5.1.	Nube Genérica del problema central. ....	118
5.6.	Inyecciones al Sistema. ....	118
5.7.	Arbol de Realidad Futura.....	119
CAPITULO VI.....		120
PLAN CONTABLE FINANCIERO.....		120
6.1.	Introducción.....	120
6.2.	Proyección de Ventas.....	120
6.3.	Punto de Equilibrio. ....	121
6.4.	Estado de Resultados. ....	122
6.5.	Balance General.....	123
6.6.	Flujos de Efectivo. ....	124
6.7.	TIR y VAN.....	125

CONCLUSIONES.....	127
GLOSARIO.....	128
BIBLIOGRAFIA .....	129

## **RESUMEN**

En los últimos años las instituciones financieras han incrementado sus créditos de vivienda y negocio respaldados en hipotecas de activos tangibles, principalmente inmuebles, vehículos y maquinarias.

A partir de enero del 2009, las empresas controladas por la Superintendencia de Compañías deben reconocer y valorar sus activos a precio real de mercado, sustentados en informes realizados por Peritos calificados.

Todas estas condiciones generan un mercado importante para las empresas y profesionales especializados en valoración, como es el caso de ARQYDE, una pequeña empresa de valoración de la ciudad de Cuenca.

El presente trabajo tiene como finalidad dotar a ARQYDE de un Plan de Negocios que le permita su formalización, estructura y organización y demuestre su sustentabilidad en el tiempo, condiciones que le permitirán ser capaz de hacer frente a los constates cambios de mercado, así como al acelerado crecimiento de la competencia

Para el desarrollo del presente plan de negocios se ha tomado como base los preceptos del modelo de las 7s de McKinsey y el proceso del mejora continua de la Teoría de las Restricciones (TOC) de Eliyahu Goldratt.

## ABSTRACT

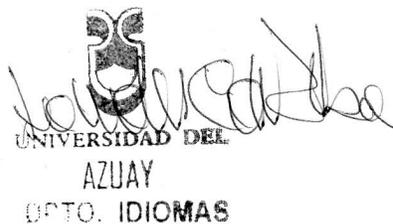
During the past few years financial institutions have increased housing and business loans supported by the mortgage of the tangible assets, mainly properties, vehicles, and machinery.

Since January 2009, the companies controlled by the Superintendence of Companies must recognize and value their assets based on the real market value, which must be sustained on reports of qualified experts.

All these conditions generate an important market for companies and professionals who are specialized in valuation, such as ARQYDE, a small valuation company in the city of Cuenca.

The goal of the present work is to provide ARQYDE with a business plan that allows its formalization, structure, and organization, as well as to show its sustainability through time. These conditions will help the company to deal with the constant market changes and the accelerated growth of the competition.

For the development of the present business plan we based our study on the McKinsey 7s Framework precepts and on the continuous improvement process in Eliyahu Goldratt's Theory of Constraints (TOC).



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

# INTRODUCCION

Arqyde se estableció hace aproximadamente tres años con la finalidad de ofrecer servicios de arquitectura y valoración, sin embargo aún se mantiene como un negocio informal, sus procesos no se han estructurado, no existe un control contable-financiero apropiado, y aunque la empresa ha crecido y ha generado rentabilidad, no se proyecta su crecimiento sostenible en el tiempo.

Por lo antes expuesto y consciente de que una empresa formal, estructurada y administrativamente organizada puede competir de mejor manera en mercados tan cambiantes como los actuales, he desarrollado a través de este trabajo el Plan de Negocios para Arqyde, con la finalidad de dotarle de herramientas administrativas que le permitan a más de formalizarse, consolidarse como una empresa líder en el sector de valoración.

Se ha estructurado el desarrollo de este trabajo en seis capítulos dentro de los cuales se abordan todos los aspectos que comprende un Plan de Negocios: legales, administrativos, de marketing y financieros.

En el Capítulo I se definen los aspectos legales, costos y trámites necesarios para la constitución de la empresa bajo la forma jurídica de Compañía Limitada, así como todas aquellas obligaciones fiscales que deberá cumplir, teniendo como base la normativa legal ecuatoriana vigente.

Los aspectos administrativos de la empresa, que se encuentran presentes en el Capítulo II, se han desarrollado bajo el modelo de las 7s de McKinsey & Co, aquí se definan la misión, visión, valores compartidos, estrategia competitiva, estructura, sistemas, estilo y habilidades, así como todos los aspectos relacionados a la Gestión de Talento Humano.

En el Tercer Capítulo se desarrolla el plan operacional de la empresa, se define el proceso de servicio, ubicación, detalle de equipos, maquinarias y tecnología, así como la estrategia de compras, almacenaje y elección de proveedores,

El Capítulo IV comprende el plan de marketing, analizando las 4Ps: Precio, Producto, Plaza y Promoción desde el punto de vista tanto estratégico como táctico.

Convencida de que las empresas exitosas son aquellas que se mantienen en constante mejora, más aún aquellas como ARQYDE que se encuentran en el área de servicios, he considerado vital dotarle de una herramienta que haga posible este proceso, por ello en el Capítulo V se desarrolla su Proceso de Mejora Continua TOC, se identifican los EIDES ( Efectos Indeseables), se desarrolla el árbol de realidad actual, la nube genérica, las inyecciones que requiere el sistema y árbol de realidad futura de la empresa.

En el aspecto económico-financiero que se desarrolla en el Capítulo VI se analiza la proyección de ventas, punto de equilibrio, la tasa interna de retorno y el valor actual neto para el proyecto, los flujos de efectivo, estados de resultados y balances proyectados para la empresa, considerando el análisis de estos aspectos como factores determinantes para el éxito, autosuficiencia y sostenibilidad de la empresa.

Finalmente se establecen las Conclusiones y Recomendaciones.

# CAPITULO I

## ASPECTOS LEGALES Y DE CONSTITUCION.

### 1.1. Introducción.

El ordenamiento legal ecuatoriano reconoce varias formas jurídicas para la constitución de empresas, la decisión de cuál de ellas se adapta mejor a cada organización depende de varios factores: el modelo de negocio, la actividad que llevará a cabo, su tamaño, sus objetivos, entre otros.

En este capítulo se definirán los aspectos legales requeridos para la constitución de la empresa, en función de la forma jurídica seleccionada, se detallarán los trámites necesarios para su ordenanza ante cada uno de los entes legales, asociaciones empresariales y organismos de control del Ecuador, se detallará también una aproximación de los costos que estos trámites le implicarán a la empresa.

### 1.2. Aspectos Legales.

La legislación del Ecuador reconoce como comerciantes a “las personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales, y que, teniendo capacidad para contratar, hagan del comercio su actividad habitual y actúen con un capital en giro propio o ajeno” (Art. 2 CCo).<sup>1</sup>

Para que una persona jurídica pueda realizar actos de comercio, debe haberse constituido como compañía o sociedad, la cual, de acuerdo al Código Civil en su Art. 1957 se considera como el contrato en que dos o más personas estipulan poner en común ya sea dinero, bienes, servicios, industria o trabajo apreciables en dinero, con el fin de dividirse entre sí los beneficios que su actividad genere.

Una Sociedad Comercial se reconoce como una compañía que realiza alguna actividad comercial, mientras que una compañía de responsabilidad limitada es la

---

<sup>1</sup> CCo. Ley de Compañías Ecuatorianas

que se constituye entre dos o más personas (socios) que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan el comercio bajo una denominación objetiva o razón social a la que se le debe añadir las palabras compañía limitada. (LEGALES, 2010)

### **1.2.1. Trámites de Constitución:**

La Ley de Compañías Ecuatorianas indica que para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere:

- Solicitar aprobación del nombre elegido (no habrá otra sociedad con el mismo nombre).
- Una escritura pública ante notario
- Aprobación de la Superintendencia de Compañías
- Publicación de un extracto judicial de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- Inscripción de la escritura en el Registro Mercantil

### **1.2.2. Número de Socios.**

Para la constitución de esta compañía se necesita un mínimo de dos socios y un máximo de 15.

### **1.2.3. Órgano Rector.**

El órgano rector es la Junta General de Socios, la cual debe tener claramente definida su responsabilidad en el acta de constitución.

### **1.2.4. Capacidad.**

Puede intervenir en esta compañía:

- Cualquier persona con capacidad para contratar
- Los menores emancipados autorizadas para comerciar
- Las personas jurídicas, a excepción de bancos, compañías de seguros, capitalización y ahorro, así como compañías anónimas extranjeras, a excepción de aquellas cuyos capitales estuvieran expedidos a favor de sus socios y de ninguna manera al portados

No podrán ser parte de estas compañías:

- Los cónyuges
- Los padres e hijos no emancipados
- Las corporaciones religiosas, religiosos y clérigos.
- Los funcionarios públicos a los que estén prohibido ejercer comercio.
- Los quebrados que no hayan recibido rehabilitación.

#### **1.2.5. Razón Social o Denominación.**

Una compañía de responsabilidad limitada puede comerciar bajo una razón social, es decir una fórmula enunciativa que incluye los nombres de uno o más socios, aún cuando sea en forma imperfecta, es decir por medio de los apellidos, o bajo una denominación objetiva referida al objeto social que sea única y se constituye en su propiedad<sup>2</sup>.

#### **1.2.6. Objeto Social.**

Domicilio: Toda compañía de responsabilidad limitada constituida en el Ecuador deberá tener un domicilio principal dentro del territorio nacional, el cual deberá constar en sus estatutos.

#### **1.2.7. Capital Mínimo.**

El capital mínimo que se requiere para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de cuatrocientos dólares americanos divididos en participaciones que tendrán un valor nominal de un dólar, las cuales podrán ser aportados en numeración o en especies, siempre que estas últimas (muebles o inmuebles) correspondan al género de actividad de la compañía. Aunque a partir del Decreto Ejecutivo Nro. 1975 de Noviembre del 2006 se autorizó a la Superintendencia de Compañías señalar como monto mínimo para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada la suma de 5.000 dólares, no existe normativa por medio de la cual se dé aplicación a este decreto.

---

2 Fuente: Ediciones Legales, "Manual Legal para el Empresario", Corporación Myl, Quito 2010.

Para poder constituir la empresa los socios deberán aportar el 50% de sus aportaciones totales, el 50% restante deberá cancelarse en un plazo no mayor a 12 meses contados desde la fecha de constitución de la compañía.

### **1.3. Propiedad Intelectual.**

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el encargado de la protección de los derechos de propiedad intelectual en nuestro país, tanto para:

- Propiedad industrial, que contempla signos distintivos y patentes de invención.
- Derechos de autor y conexos, que se refiere a obras literarias, música y videos
- Obtenciones Vegetales, denominación de origen y conocimientos tradicionales.

#### **1.3.1. Registro de Marca.**

**Marca:** Constituye marca cualquier signo que pueda por sí sólo distinguir un producto o servicio respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica, una marca puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. (IEPI)<sup>3</sup>

Para efectos del registro de marcas deben distinguirse entre los siguientes tipos:

- Marca de certificación: Aquel signo que certifica las características comunes, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas autorizadas.
- Marca colectiva: Aquel signo que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.
- Marca tridimensional: Aquel signo que ocupa en sí mismo un espacio determinado, (alto, ancho y profundo).

---

<sup>3</sup> IEPI: Siglas correspondientes al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

**Nombre Comercial:** Es el rótulo o enseña comercial que identifica un local comercial y sus actividades.

**Lema Comercial:** Es la frase publicitaria que acompaña a una marca.

**Denominación de Origen:** Es el signo que identifica un producto proveniente de una determinada región y por ello reúne requisitos específicos como factores humanos y naturales.

Las marcas pueden ser registradas por cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera.

### **Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca**

- Derecho al uso exclusivo del signo
- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en el Ecuador.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías, así como de realizar franquicias.
- Una marca registrada se convierte en un activo intangible de la empresa.

### **1.3.2. Procedimiento de registro.**

Realizar una búsqueda de antecedentes en el IEPI, en donde se verifica que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan el registro de nuestra marca, si no existe inconveniente se debe presentar un formulario de registro de signo distintivo que se puede obtener de la página web [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec), o en las oficinas del IEPI, este formulario debe estar patrocinado por un Abogado y acompañarse de un comprobante de pago de la tasa de registro. La solicitud es examinada por el IEPI, en caso de encontrarse correcta es publicada en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas y puedan oponerse a su registro si consideran que los afecta, si no existe oposición, se realiza la emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro, en caso de ser aceptado se realiza la emisión del título de registro.

### **1.3.3. Costos trámites IEPI.**

Los costos indicados a continuación se encuentran vigentes conforme lo indica la página web oficial del IEPI<sup>4</sup>.

- Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de USD\$ 116
- Trámite de solicitud de marcas colectivas, marcas de certificación, asciende a la suma de USD\$ 252
- Trámite de solicitud de denominaciones de origen asciende a la suma de USD\$ 228
- Trámite de registro de marca tridimensional, asciende a la suma de USD\$ 336.

Para el caso de Arqyde, dada la naturaleza del negocio el IEPI recomienda realizar el registro de marca como signo distintivo, bajo la modalidad mixta, es decir su nombre comercial y su logotipo.

### **1.4. Resumen de trámites requeridos para iniciar el funcionamiento.**

Una vez establecida jurídicamente la empresa para iniciar sus actividades deberá realizar las siguientes actividades:

- Realizar en el IEPI una búsqueda de antecedentes para el nombre comercial y logotipo de la empresa.
- Obtención del Registro Único de Contribuyente ( RUC ) en el SRI
- Obtención del CUF (Certificado Único de Funcionamiento) ante el Municipio de la ciudad de Cuenca.
- Obtención del RUP (Registro Único de Proveedor) ante el Ministerio de Industrias y Productividad, documento que faculta a las empresas o personas naturales para poder prestar sus servicios a instituciones públicas en el Ecuador.
- Registro de marca en el IEPI

---

<sup>4</sup> Página oficial IEPI : [www.iepi.org.ec](http://www.iepi.org.ec)

- Afiliación a las Cámaras y/o Gremios correspondientes según actividad, afiliación que desde mayo del 2008 no es obligatoria.
- Trámites específicos, según la actividad. Apertura del sistema de contabilidad.
- Inscripción en la Seguridad Social si va a contratar personal.
- Afiliación de los/as trabajadores/as en el Régimen de la Seguridad Social.
- Contratación de trabajadores/as.

TRAMITE	LUGAR	REQUISITOS	DOCUMENTOS
<b>Búsqueda de antecedentes de marca</b>	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	Nombre Comercial y Logo que tendrá la empresa	Pago tasa de \$ 20
<b>Solicitud de la reserva de la denominación</b>	Superintendencia de Compañías	Escrito por abogado solicitando la reserva (cuatro nombres posibles)	Cédulas y papeletas de votación de los socios
<b>Apertura de la Cuenta de Integración de Capital</b>	Cualquier institución bancaria	Aprobación de la reserva de denominación. Aportantes y monto de la aportación	Cédulas y papeletas de votación de los socios
<b>Levantamiento de la escritura pública</b>	Cualquier notaría de la ciudad	Reserva de dominio. Cuenta de integración Documentos de los Socios.	Cédulas y papeletas de votación de los socios y Certificado de no adeudar al municipio.
<b>Envío de escrituras a la Superintendencia de Compañías</b>	Superintendencia de Compañías	Escrito realizado por abogado solicitando la aprobación de la constitución de la empresa	Escritura pública notariada
<b>Notarizar el acuerdo de constitución aprobado</b>	Cualquier notaría de la ciudad	Acuerdo de constitución aprobado	Cédulas y papeletas de votación de los socios

<b>Inscripción en el Registro Mercantil</b>	Registro Mercantil de la ciudad	Actas certificadas de la designación de los administradores	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación de los administradores
<b>Obtención del Registro Único de Contribuyentes</b>	Servicio de Rentas Internas	Acuerdo de constitución notarizado. Inscripción en el Registro Mercantil	Cédulas y papeletas de votación de administradores. Recibo de pago de un servicio básico del lugar en donde la empresa funcionará
<b>Registro como patrono en el Seguro Social</b>	Oficinas del IESS	RUC	Copia del Ruc/Cédulas y papeletas de votación de los administradores
<b>Obtención del Registro Único de Proveedor</b>	Ministerio de Industrias y Productividad	RUC	Cédulas de ciudadanía y papeletas de votación de los administradores
<b>Registro de Marca</b>	IEPI	Realizar la búsqueda de antecedentes en el IEPI	Formulario de Solicitud, Cédula de ciudadanía del Rep. Legal, Casillero IEPI, Certificado de pago de tasa

*Tabla 1.1*

**Resumen de Trámites de Constitución**

## **1.5. Obligaciones Fiscales:**

Existen varias clases de tributos, unos gravan directamente la riqueza (el impuesto a la renta, por ejemplo) y otros indirectamente (como los impuestos al consumo, el Impuesto al Valor Agregado - IVA, impuesto a los consumos especiales – ICE).

Para el caso de las compañías de responsabilidad limitada ecuatorianas los porcentajes a pagar por tributos es del 25% del Impuesto a la Renta. El 12% para el IVA, ICE de acuerdo al tipo de bien.

Las empresas legalmente constituidas mantienen obligaciones con la seguridad social, que corresponden a afiliación de sus empleados, aportes mensuales del 20,50% del sueldo ganado de sus empleados y aportes anuales de fondos de reserva, en caso de que el empleado opte por este método, ya que desde hace algunos años los patronos pueden cancelar mensualmente los valores de fondos de reserva (LABORALES, 2012).

## **1.6. Forma jurídica de ARQYDE.**

La empresa se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, cuya denominación será ARQYDE Cía. Ltda., conformada por tres socios, el Arq. Fredy Muñoz Granda, la Sra. Andrea Muñoz Granda y el Sr. Pablo Galindo Peñaherrera, quienes aportarán con 300, 100 y 100 participaciones de un dólar cada uno.

La actividad principal de la empresa es el proveer servicios de consultoría en:

- Valoración de activos fijos para crédito hipotecario.
- Tasación para garantía y registro contable.
- Valoración previa a la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

La empresa tendrá su domicilio en la ciudad de Cuenca y podrá establecer sucursales o agencias en otros lugares del territorio nacional. El representante legal de la empresa será el Arq. Fredy Muñoz Granda.

Debido a la forma jurídica establecida para el negocio y a su naturaleza, la empresa deberá considerar el pago anual por tributos del 25% del Impuesto a la Renta, cobrar en todos sus facturas el 12% correspondiente al **IVA**, el cual deberá pagarse al Servicio de Rentas Internas en forma mensual, luego de realizar el cruce respectivo entre IVA cobrado versus IVA pagado para cada periodo. Deberá también considerar todas las obligaciones con la seguridad social y sus empleados especificadas en el apartado anterior.

### **1.7. Declaraciones.**

De acuerdo a la normativa vigente establecida por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, la empresa deberá presentar ante este organismo las siguientes declaraciones:

- **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** En forma mensual.
- **Declaración del Impuesto a la Renta:** Anualmente.
- **Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta:** Se deberá pagar anualmente.
- **Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:** Se debe realizar mensualmente.
- **Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).** Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

### **1.8. Regulaciones Especiales.**

Debido a la naturaleza del negocio la empresa deberá mantener actualizada anualmente su calificación como proveedora de servicios de valoración y peritaje ante la Superintendencia de Bancos, de igual manera su personal técnico deberá renovar su acreditación como perito ante el mismo organismo cada año.

## 1.9. Gastos de Constitución.

Una vez elegida la forma jurídica es posible cuantificar los gastos de constitución de la empresa, aunque la cuantía de cada uno de los gastos puede variar, el presente cuadro presenta valores referenciales.

Concepto	Rango de Valores	
	Mínimo	Máximo
Consulta IEPI	20	20
Registro IEPI	116	116
Abogado	400	1.000
Notario	60	100
Registro Mercantil	120	120
Municipio	50	50
RUC	10	10
RUP	10	10
Afiliaciones	100	500
<b>Gastos Totales</b>	<b>886</b>	<b>1.926</b>

*Fig. 1.2 Resumen de Valores*

Fuente: Obtención Propia

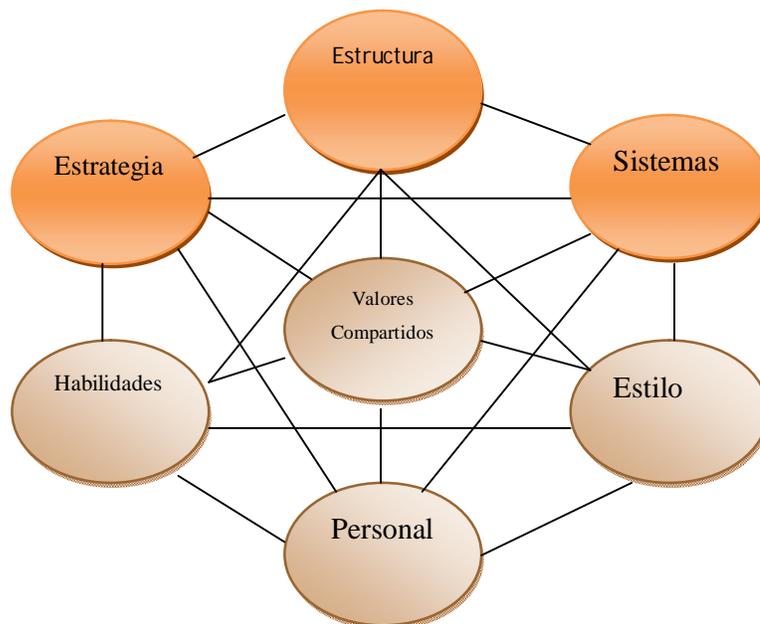
# CAPITULO II

## LAS 7S DE LA EMPRESA

### 2.1. Introducción

Aunque la mayoría de las nuevas teorías administrativas se habla ya de sistemas, de su interrelación, de estructuras orgánicas y descentralizadas, de lo vital de la información oportuna, el presente plan de negocios se desarrollará alineado al modelo empresarial de las 7's desarrollado por la firma consultora McKinsey & Company, un modelo de gestión que describe 7 factores, tanto racionales, (considerados en todos los modelos administrativos de gestión), como emocionales, que juntos y a través de sus interrelaciones determinan el éxito de las compañías.

Este modelo considera 7 factores como los esenciales: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, valores compartidos, personal y estilo, factores, que como lo indican Waterman, Peters y Phillips en su obra **“Structure is not Organization”** se alinearán a la estrategia y tendrán como elemento central los valores compartidos.



**Fig. 2.1 Modelo de las 7s**

Fuente: Roberth Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips, **“Structure is not Organization”**, Business Horizons. 1980. Pág. 5

En el presente capítulo se analizarán cada uno de los componentes del modelo de las 7s orientados a la constitución de ARQYDE como una empresa formal y estructurada.

1. STRATEGY (Estrategia)

Planear la estrategia correcta que considere el entorno en el que se desarrolla la empresa y su competencia, la estrategia es el elemento que alinea a todos los demás componentes del modelo, tanto racionales como emocionales por ello es fundamental que la estrategia se encuentre claramente definida y sea conocida y comprendida por todos los miembros de la organización.

2. STRUCTURE (Estructura)

Definir la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan, la estructura estará determinada por la estrategia.

3. SKILLS (Habilidades)

Definir las capacidades distintivas de la empresa, sus competencias centrales, lo que la empresa sabe hacer mejor.

4. SHARED VALUES (Valores compartidos)

Establecer los valores que comparten todos los miembros de la empresa, que son la base para su comportamiento y el establecimiento de sus metas.

5. SYSTEMS (Sistemas)

Definir todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.), sean estos formales e informales. Los sistemas deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.<sup>5</sup>

6. STYLE (Estilo)

Definir su forma de comportamiento y establecer el modelo a seguir por todos los miembros de la organización, considerando que las acciones relevantes que los

---

<sup>5</sup> Fuente: Roberth Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips, “**Structure is not Organization**”, Business Horizons. 1980.

directivos comunican a cada miembro de la organización y su compromiso con la estrategia.<sup>6</sup>

#### 7. STAFF (Personal)

Establecer las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia, tarea vital para la organización, y al igual que los otros factores, los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

## 2.2. Valores Compartidos.

Los Valores corresponden al elemento central del modelo de las 7s, ya que como lo sostienen Robbins y Judge en su obra Comportamiento Organizacional “representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia que es preferible a otro modo opuesto o inverso”. “Los valores dan fundamento para la comprensión de las actitudes y motivaciones de las personas porque influyen en nuestras percepciones”. (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009), por ello es vital que estos sean claramente difundidos y asimilados por todos los miembros de la organización, y que sean parte de los procesos de selección y evaluación del personal.

“Los Valores Estratégicos o Medulares de una empresa representan las convicciones y filosofía de los dueños de y de su alta dirección, considerando tanto el presente como el futuro de la organización, de tal manera que reflejen los valores esenciales que puedan considerarse una ventaja competitiva y por lo tanto estén presente tanto en la misión como en la visión de la empresa” (CASTELLANOS, 2007).

Entre los principales valores estratégicos que Arqyde ha definido se destacan:

- Ética y Honestidad, que aunque se consideren como valores universalmente determinados, dada la naturaleza del servicio que Arqyde brinda se convierte en un valor estratégico y una ventaja competitiva del negocio.

---

<sup>6</sup> Fuente: Roberth Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips, “Structure is not Organization”, Business Horizons. 1980.

- Trabajo en equipo, el cual permite coordinar e integrar esfuerzos para lograr un resultado de calidad, el trabajo en equipo exige otros valores como la solidaridad, respeto y responsabilidad, por ello se convierte en un valor estratégico para la empresa.
- Satisfacción del cliente: que se logra con cada uno de elementos que dan valor agregado nuestros servicios, este valor implica una posición de compromiso total con el cliente.
- Calidad: Considerado en la actualidad como un valor predeterminado, sin embargo es vital que sea concebido como esencial dentro de la empresa.
- Orientación a las Personas: Considerando a las personas como el activo más importante de la empresa y asumiendo que su desarrollo y bienestar son primordiales para el éxito de la empresa.

### **2.2.1. Visión.**

La Visión y Misión son dos conceptos que se constituyen en los pilares fundamentales sobre los cuales las organizaciones desarrollan su estrategia empresa, delimitan sus metas y planean sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

La Visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (FLEITMAN, 2000) , la visión según Fleitman debe establecer claramente el quehacer actual de la empresa y debe considerar qué deberá hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana, para evolucionar, crecer y prosperar.

La visión estratégica se elabora tomando en cuenta, como su nombre lo indica, la estrategia de la empresa, su propósito, valores, políticas y normas, para ello Fleitman aconseja diseñar escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias en el mercado de empresas similares. Fleitman sostiene que la visión debe ser formulada por los propietarios de la empresa y su alta dirección, proyectando sus sueños y esperanzas e incorporando tanto valores como intereses comunes para todos quienes forman parte de la organización.

## **Características de la Visión.**

Philip Kotler en su obra “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, define seis características que debe tener una visión efectiva:

- **Visualizable:** Que las personas puedan tener una imagen mental de cómo será el futuro.
- **Deseable:** Debe generar motivación e interés en las personas que van a participar de ella.
- **Alcanzable:** Abarcar objetivos realistas y aplicables
- **Enfocada:** Ser lo suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- **Flexible:** Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa de los líderes.
- **Comunicable:** Que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Según Kotler, cuando una visión cuenta con estas seis características motivará a los empleados a alcanzarla y proporcionará claridad de para qué hacen sus actividades, involucrando y generando compromiso hacia su consecución.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

## **Proceso de desarrollo visión de Arqyde**

¿Qué tratamos de conseguir? : Consolidarnos como líderes en servicios de valoración

¿Cuáles son nuestros valores?: Honestidad, ética

¿Cómo produciremos resultados? : Brindando servicios de calidad en los tiempos pactados con los clientes.

¿Cómo nos enfrentaremos al cambio? : Por medio de constante innovación.

¿Cómo conseguiremos ser competitivos?: Enmarcados en un proceso de mejora continua

### **Visión de ARQYDE.**

Consolidarnos en el mediano plazo como líderes en servicios de valoración en el Austro del País, caracterizándonos por nuestra honestidad, constante innovación y orientación al cliente, enmarcados en un proceso de mejora continua.

### **2.2.2. Misión.**

La misión es considerada como “un importante elemento de la planificación estratégica” (KOTLER Philip, 2007), ya que a partir de ella que se formulan los objetivos y se fundamentan las decisiones importantes de la empresa. La misión comprende el concepto de la empresa, su naturaleza, su razón de existir, sus clientes potenciales, sus principios y sus valores.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían en el proceso de definir una Misión.

- ¿Por qué existimos?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

## **Proceso de desarrollo misión de Arqyde**

¿Por qué existimos? : Para obtener rentabilidad

¿En qué sector debemos estar? : Servicios especializados

¿Quién es nuestro usuario? : Instituciones Financieras

¿En dónde se encuentra nuestro usuario?: En el Austro del país

¿Qué es valor para nuestro usuario? : Exactitud, Honestidad, Tiempo reducidos

¿Qué necesidades podemos satisfacer? : Valoraciones exactas en corto tiempo basadas en principios de honestidad y ética.

¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?: Con servicios de calidad a precios competitivos

¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?: Valoración de activos tangibles e intangibles

¿En qué nos distinguimos? : Tiempos de entrega más cortos del mercado, personal calificado, nuestros valores.

¿Cómo mediremos el éxito de la misión? : En base a la rentabilidad obtenida

¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?: Ética, honestidad, orientación a las personas y profesionalismo

### **Misión de ARQYDE.**

Ofrecer servicios de calidad que satisfagan los requerimientos y fechas pactadas con el cliente, a precios competitivos, con personal certificado y cumpliendo con los entes de regulación gubernamental, basados en principios de ética y profesionalismo.

### **2.3. Estrategia.**

Como lo indica Porter en su obra “Estrategia Competitiva”, toda empresa posee una estrategia competitiva, ya sea explícita, es decir desarrollada mediante un proceso de planeación, o implícita u obtenida como resultado de la actividad diaria de los diferentes departamentos dentro de la empresa, sin embargo estas últimas muy pocas

veces son la mejor opción para una organización, ya que surgen de orientaciones y motivaciones individuales de cada departamento, por ello es importante que toda organización actual posea una estrategia explícita, fruto de un proceso de planeación que asegure que las políticas y acciones de los departamentos estén coordinadas y dirigidas hacia objetivos comunes.

Para Michael Porter la estrategia es una combinación de los fines (metas) por los cuales trabaja una empresa y los medios (políticas) para lograrlos, el éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo tan veloz como el actual en donde la facilidad y rapidez para obtener información permiten a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Porter sostiene que la formulación de una estrategia debe considerar cuatro factores claves para que sea exitosa, estos factores se analizan y cruzan entre sí con la finalidad de obtener acciones estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades para neutralizar y reducir las amenazas y debilidades. Estos factores se resumen en:

**Factores Internos:**

- Fuerzas y Debilidades de la empresa
- Valores

**Factores Externos:**

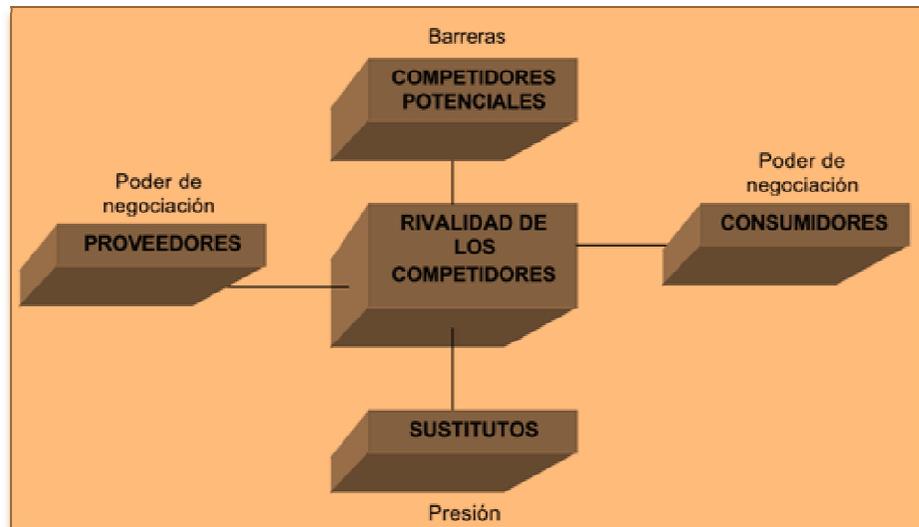
- Oportunidades de Riesgo del Sector Industrial
- Expectativas Sociales

Según Porter la estrategia competitiva de una empresa “comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra cinco fuerzas competitivas”<sup>7</sup> (PORTER, 1980) que mueven la competencia en el sector industrial, esta posición defendible debe estar orientada al sector industrial al cual pertenece la

---

7 PORTER, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Mc.Graw Hill. Pag. 20

empresa y tener como objetivo básico en lograr la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.



**Fig. 2.2 Fuerzas que mueven la competencia en el Sector Industrial**

Fuente: Michael E. Porter, "Estrategia Competitiva", Mc.Graw Hill. 1980. Pág. 8

### **1. Competidores Potenciales:**

Cualquier segmento de mercado puede resultar atractivo para una nueva empresa o producto y por lo tanto siempre existe la posibilidad de que existan nuevos participantes. Sin embargo Porter identificó seis barreras de entrada que pueden usarse para darle a una empresa una ventaja competitiva y cuya facilidad de ser vencidas determina cuán atractivo es o no un segmento de mercado. Estas seis barreras son:

- a. Economías de Escala: Aplicables a empresas que manejan grandes volúmenes de producción, lo que le permite reducir sus costos y con ello dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- b. Diferenciación del Producto: Que consiste en diferenciar y posicionar fuertemente sus productos, con lo que las nuevas empresas deberán hacer grandes inversiones para poder reposicionar a su rival
- c. Inversiones de Capital: Las organizaciones que tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más

pequeños, ya que podrán invertir en activos, promoción y otras áreas que para empresas pequeñas resulta muy difícil.

- d. Desventaja en Costos independientemente de la Escala: Cuando una compañía tienen ventajas en costos tan grandes que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de su tamaño y sus economías de escala.
- e. Acceso a los Canales de Distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos es más difícil para los nuevos competidores convencer a los distribuidores que acepten sus productos.
- f. Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar y hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

## **2. La rivalidad entre los competidores.**

Según Porter, para una empresa será más difícil competir en un mercado o en un segmento de mercado en el cual los competidores se encuentren bien posicionados, exista un gran número de competidores o los costos fijos sean muy altos, ya que en mercados de estas características se presentan frecuentemente guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y otras acciones difíciles de replicar.

## **3. Poder de negociación de los proveedores.**

Un mercado o un segmento de mercado en el cual los proveedores se encuentren bien organizados gremialmente y posean fuertes recursos, no será atractivo, ya que el poder de negociación de los proveedores les permitirá imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, adicionalmente, si los insumos que nos proveen no tienen sustitutos, son pocos y de alto costo, las condiciones de ingreso se complican.

## **4. Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado o segmento de este no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy

diferenciado o es de costo bajo, ya que bajo estas condiciones es fácil hacer sustituciones por igual o menor costo, por ello se dice que a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de calidad y servicios.

## **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, más aún cuando los sustitutos son tecnológicamente más avanzados o pueden entrar a precios más bajos.

### **2.3.1. Las estrategias competitivas genéricas de Porter**

Porter identificó tres estrategias genéricas, que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear a largo plazo una posición que les permita superar a los competidores. Esas tres estrategias genéricas son:

- **El liderazgo en costos totales bajos.** Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas, para que esta estrategia sea exitosa se debe considerar constantemente la calidad, el servicio, la reducción de costos y la construcción de economías de escala. Lograr una posición de costo bajo, requiere una alta participación de mercado.
- **La diferenciación.** Propone dotarle al producto o servicio de un atributo o componente que se perciba como único, estableciéndolo como una barrera protectora contra la competencia y generando menor sensibilidad al precio. La diferenciación implica sacrificar participación de mercado e invertir en actividades costosas como investigación, diseño del producto, etc. Se debe considerar que en muchos casos la diferenciación no es compatible con el liderazgo de costos bajos.
- **El Enfoque.** Como su nombre lo dice, consiste en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de productos o en un mercado geográfico específico, bajo el criterio de que servir a un grupo estratégico más pequeño es más eficiente ya que se puede atender de mejor las necesidades del mercado-meta, reducir los costos de servicio.

Aunque las estrategias genéricas de Porter se han convertido en la base de la estrategia administrativa en los últimos años, la realidad del mercado actual difiere mucho de aquel en el cual Porter estructuró sus estrategias, tanto es así que en su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce que para las nuevas circunstancias del mercado, éstas tres estrategias son inestables y por ello se genera la necesidad de modelos más dinámicos.

### **2.3.2. Estrategia Basada en Alianzas.**

Una alianza estratégica se considera cuando dos empresas se unen para crear un nuevo producto, servicio o negocio, en base a la combinación de sus destrezas.

Las alianzas estratégicas pueden presentar algunos riesgos:

- La pérdida de control de algunas funciones para alguno de los dos aliados.
- Desconfianza por el flujo de información hacia un extraño e incomodidad porque otro va a conocer las intimidades laborales de la empresa

Peter Drucker plantea 5 elementos claves que las empresas que realizan alianzas estratégicas deben aplicar para lograr alianzas exitosas:

- Antes de sellar la alianza, las partes deben pensar en sus metas y objetivos, los cuales deben estar claros y ser compatibles.
- Debe lograrse un acuerdo previo acerca de cómo se administra la alianza.
- Es necesario pensar cuidadosamente quien administrará la alianza
- Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios.
- Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos, para lo cual se recomienda nombrar un árbitro que todos acepten.

Una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor para los clientes y para los accionistas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fuente: Revista Gestipolis, <http://www.gestipolis.com>

### **2.3.3. Estrategia Competitiva de ARQYDE**

#### **2.3.3.1. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa:**

##### **1. Competidores Potenciales:**

La competencia principal de Arqyde se concentra en tres grupos:

- Profesionales calificados por la Superintendencia de Bancos como peritos.
- Empresas de valoración a nivel nacional con varios años de experiencia en el mercado.
- Inmobiliarias que realizan avalúos no técnicos.

##### **Barreras de ingreso que pueden influenciar a Arqyde:**

- Inversiones de Capital, ya que las empresas de la competencia que poseen fuertes recursos financieros tienen la posibilidad de tener mayor cantidad de personal calificado de múltiples áreas y tecnología de punta que les facilitará obtener una mejor posición competitiva.
- Acceso a los Canales de Distribución, ya que las empresas consolidadas en el mercado tienen sus clientes bien atendidos en los cuales han creado fidelidad y se vuelve mucho más complejo convencerlos de aceptar nuevos servicios.
- Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales principalmente de la superintendencia de banco referentes a los requisitos para el manejo y control de los peritos calificados, así como la normativa para la contratación pública puede cambiar y crear una barrera importante para la empresa.

Adicionalmente la empresa debe tener presente otros riesgos operativos como lo son:

- Costos de servicios profesionales independientes, que en ocasiones no valoran la especialización de su trabajo y ofrecen precios muy bajos en relación a los ofrecidos por las empresas.
- Rotación de personal calificado.

## **2. Rivalidad de los Competidores.**

En el mercado de valoración de Cuenca se destaca la presencia de cuatro importantes empresas: Avalúos del Austro, Avaluac, Acurios y Asociados, Tecnoval, sin embargo cada una de ellas se ha concentrado en entidades financieras específicas, por ello el mercado no se encuentra aún saturado y existe una gran oportunidad en Cooperativas de Ahorro y Crédito, que han crecido notablemente en los últimos años en nuestro país.

## **3. Poder de negociación de los Proveedores.**

Aunque por las características del servicio que Arqyde brinda, no existen proveedores de insumos, podemos enfocarnos en los proveedores de información, ya que para una adecuada valoración de cualquier tipo de activo, sea este mueble o inmueble, e incluso intangible es vital poder contar con proveedores de información sobre productos sustitutos al valorado, precios referenciales, valores catastrales para el caso de inmuebles, valores de reposición, etc. Por ello es importante que la empresa considere dentro de sus alianzas estratégicas mantener una sólida alianza con todas aquellas empresas o personas que son o puedan ser proveedores de información.

## **4. Productos Sustitutos:**

Desde el punto de vista del negocio de Arqyde, los procesos de formación se convierten en un importante producto sustituto, ya que cada vez es más fácil acceder a cursos de formación para peritos, de igual manera las valoraciones no técnicas realizadas por inmobiliarias se convierten también en un sustituto a tener en cuenta, por ello es vital para la empresa consolidarse legal y administrativamente, afianzar sus relaciones con los clientes actuales y poner énfasis en los factores de éxito que le han permitido subsistir y crecer durante los últimos años.

### **2.3.4. Matriz de Análisis Competitivo de Arqyde.**

#### **Análisis Interno.**

Fortalezas:

- Poseer los tiempos de entrega más cortos del mercado

- Poseer personal calificado de planta
- Personal comprometido con la empresa
- Experiencia en el negocio
- Excelentes relaciones interpersonales entre compañeros.
- Remuneraciones altas comparadas con la competencia.

Debilidades:

- La empresa mantiene informal y sus procesos no se han estructurado.
- No se proyecta rentabilidad y crecimiento sostenible en el tiempo, existe un número limitado de clientes.
- No se dispone de todos servicios de tasación en todas las áreas requeridos por los clientes.

**Análisis Externo.**

Oportunidades:

- Provincias del Sur del País como Cañar, Loja y el Oro carecen de empresas dedicadas a esta actividad.
- Creciente mercado para créditos de vivienda y negocios respaldados por hipotecas.
- Obligatoriedad de la implantación de NIIFs y NICs en el Ecuador.

Amenazas:

- Rotación de personal calificado.
- Cambios en las normativas legales actuales.
- Consolidación de la competencia en el sur del país.
- Incertidumbre del futuro político del país.

**FODA CRUZADO.**

<b>ANALISIS MATRICIAL FODA</b>		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	F1. Poseer los tiempos de entrega más cortos del mercado F2. Poseer personal calificado de planta F3. Personal comprometido con la empresa F4. Experiencia en el negocio F5. Excelentes relaciones interpersonales entre compañeros F6. Remuneraciones altas comparadas con al	D1. Procesos no estructurados D2. Número limitado de clientes D3. No se dispone de todos servicios de tasación en todas las áreas requeridos por los clientes
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Fortalezas - Oportunidades</b>
O1. Provincias de Cañar, Morona y el Oro carecen de empresas de O2. Creciente mercado para créditos de vivienda y negocios respaldados por hipotecas. O3. Obligatoriedad de la implantación de NIIFs y NICs en el Ecuador	FO1. Extender los servicios hacia las provincias de la FO2. Publicitar en el mercado local los factores claves de tiempo, persona, y experiencia FO3. Especializar personal para valoración para	DO1. Estructurar los procesos y formalizar el negocio DO2. Elaborar un plan de mercadeo orientado a promocionar la empresa en las insticiones financieras de la región DO3. Ampliar la gama de servicios que la empresa ofrece
<b>AMENAZAS</b>	<b>Fortalezas - Amenazas</b>	<b>Debilidades - Amenazas</b>
A1. Rotación de personal calificado. A2. Cambios en las normativas legales actuales A3. Consolidación de la competencia en el sur del país A4. Incertidumbre del futuro político del país	FA1. Mantener personal motivado y comprometido FA2. Establecer planes de capacitación constantes FA2. Establecer alianzas estratégicas con empresas complementarias del sur del país	

#### **2.3.4.1. Generación de Estrategias.**

FO1. Extender los servicios hacia las provincias de la Región que carecen de estos servicios.

FO2. Publicitar en el mercado local los factores claves de tiempo, persona, y experiencia.

FO3. Especializar personal para valoración para NIIFs y NICs.

DO1. Estructurar los procesos y formalizar el negocio

DO2. Elaborar un plan de mercadeo orientado a promocionar la empresa en las instituciones financieras de la región

D03. Ampliar la gama de servicios que la empresa ofrece

FA1. Mantener personal motivado y comprometido

FA2. Establecer planes de capacitación constantes

FA2. Establecer alianzas estratégicas con empresas complementarias del sur del país.

#### **2.4. Estructura.**

La Estructura Organizacional se definen como “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009). Según estos autores los directivos de las organizaciones deben considerar seis elementos vitales para diseñar su estructura, estos elementos son:

1. Especialización de Trabajo, es decir el grado en que las actividades de una organización se subdividen en trabajos separados.
2. Departamentalización, que consiste en agrupar los puestos buscando coordinar tareas comunes.
3. Cadena de Mando, que es la línea de autoridad que traspasa todos los niveles de la organización y define quien reporta a quien dentro la misma.
4. Extensión del control, define el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia.
5. Centralización y Descentralización, es decir el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
6. Formalización, grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados.

En base al análisis de estos elementos, Arqyde ha definido la implementación de un modelo orgánico propuesto por Robbins y Judce en su libro “Comportamiento Organizacional”, que corresponde a una estructura plana descentralizada, con jerarquías y funciones cruzadas, poca formalización y extensiones de control amplias.

Este modelo se escogió ya que involucra la participación de todos los elementos de la estructura en la toma de decisiones, es un modelo en donde la comunicación es un elemento básico, adicionalmente como lo indican Robbins y Judce, funcionan mejor en organizaciones cuya estrategia sea de innovación, es decir que se oriente a avanzar hacia nuevos mercados o productos y/o servicios. Esta estructura estará conformada por cuatro áreas funcionales o departamentos:

- Administrativa
- Técnica
- Mercadeo
- Servicio al Cliente

Las cuales se interrelacionarán bajo una política de comunicación multidireccional, dentro de una cultura orientada al empleado que será la que mantendrá Arqyde, y que busca propiciar el crecimiento y remuneración competitiva de todos los empleados.



*Fig. 2.3 Estructura de Arqyde*

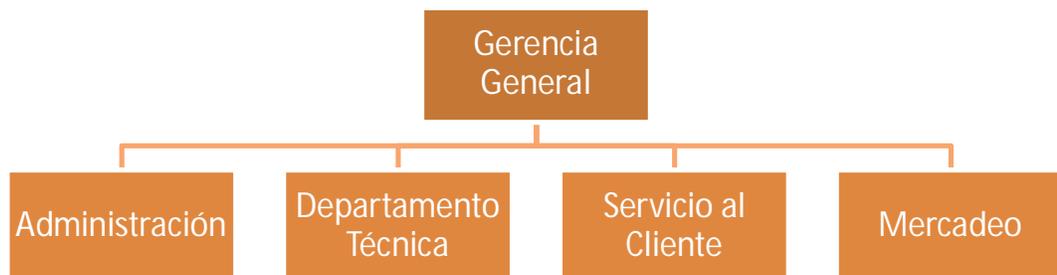
*Fuente: ARQYDE*

### 2.4.1. Organigrama

Los organigramas son “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría” (Fleitman, 2000), estos se han constituido en una herramienta de gran importancia dentro de las organizaciones. Existen varios tipos de organigramas, clasificados de acuerdo a naturaleza, finalidad, ámbito, contenido y presentación.<sup>9</sup>

Para representar gráficamente la estructura orgánica de Arqyde se ha establecido un organigrama que considera los siguientes aspectos:

- En cuanto a su naturaleza: **Microadministrativo**, ya que corresponde a una sola organización.
- Por su naturaleza, será **Formal**, ya que representará el modelo de funcionamiento planificado de la empresa y será aprobado por sus directivos.
- Por su ámbito será **Generales o Integrales**, debido a que contendrá información representativa de la empresa en todos sus niveles jerárquicos y representará gráficamente de todas las unidades administrativas de la empresa.
- Por su presentación gráfica será **Vertical**, que representa las unidades de la empresa de arriba hacia abajo a partir del nivel jerárquico más alto. Este tipo de organigrama es el más generalizado.



*Fig. 2.4. Organigrama de Arqyde*

*Fuente: ARQYDE*

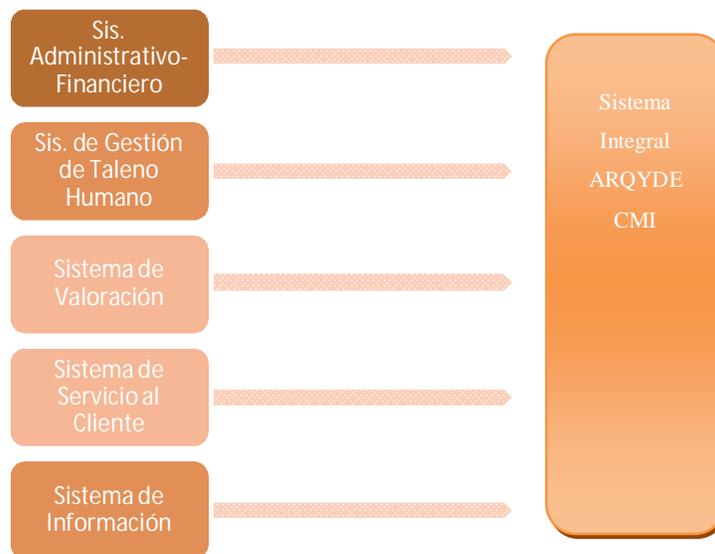
<sup>9</sup> Fuente: Franklin, Enrique, “Organización de Empresas” Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.

## 2.5. Sistemas.

Un sistema es un conjunto de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común, aceptando inputs (entradas) y produciendo (outputs) salidas en un proceso de transformación organizado, aplicado este concepto a la empresa, Stoner, Freeman y Daniel sostienen que un sistema constituye el conjunto de todas las funciones y actividades que operan juntas para alcanzar los propósitos de la organización.

La organización en su conjunto puede ser concebida como “un sistema unido y dirigido por partes interrelacionadas” (STONER, James; FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, 1996), dentro de este enfoque todas las partes de la organización tienen un mismo propósito y su actuación afecta en diferentes grados a los resultados de los otros componentes del sistema y por lo tanto a los resultados generales de la organización, por ello es vital que exista una comunicación adecuada entre todos subsistemas que forman parte del sistema integral y que existe sinergia entre ellos.

### 2.5.1. Sistemas de ARQYDE.



*Fig.2.5 Sistemas de Arqyde*

*Fuente: ARQYDE*

### 2.5.2. Cuadro de Mando Integral.

“El Balanced Scorecard es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.” (UGALDE, 2010).

El Balance Scorecard requiere que la misión, visión y valores de la organización estén definidos, y que la estrategia se encuentre claramente establecida para que pueda ser representada en forma de mapas estratégico, los cuales representan los objetivos estratégicos y sus relaciones causales, agrupados en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva Financiera: Orientada a que se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Perspectiva del Cliente: Orientada a que se debe hacer para satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- Perspectiva Interna: Orientada a lograr excelencia en los procesos críticos que se deben ejecutar para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Orientada a perfeccionar a los empleados, tecnología, sistemas de información y procedimientos organizativos para mantener la excelencia en los procesos críticos.

Los indicadores son el medio por el cual se visualiza el cumplimiento de los objetivos. Se puede establecer dos tipos de indicadores: de resultados, que miden la consecuencia de los objetivos estratégicos y de causa, que miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Fuente: A, Dávila, “El Cuadro de Mando Integral”, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, Nro. 75, Barcelona 1999.

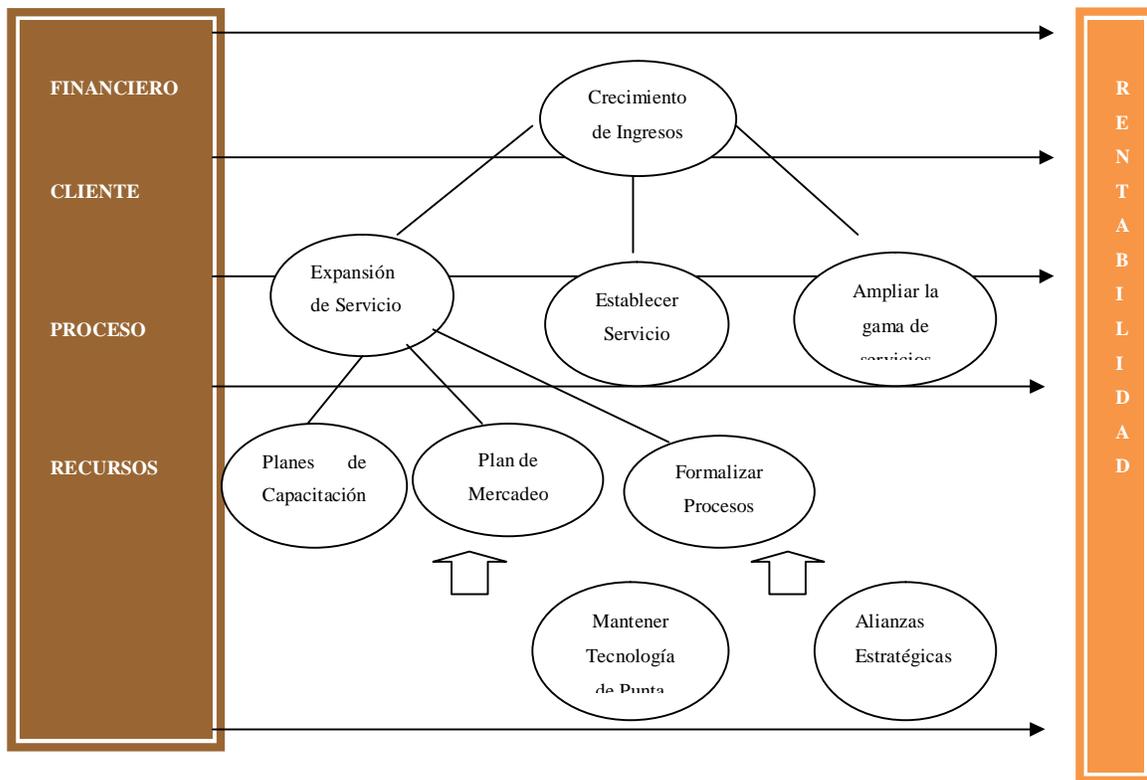


Fig. 2.5 Mapa Estratégico de Arqyde

Fuente: ARQYDE

### 2.5.3. Indicadores BSC para Arqyde.

#### Perspectiva Financiera

Objetivo: Crecimiento

- Indicadores:
- % Nuevos clientes captados por periodo

Objetivo: Rentabilidad

- Indicadores:
- % Rentabilidad por periodo

#### Perspectiva de Capital Relacional

Objetivo: Retención de Clientes

- Indicadores:
- % de deserción y retención de clientes

Objetivo: Fidelización y Satisfacción de Clientes

- Indicadores:
  - % Clientes que utiliza el servicio más de una vez al año
  - • Tasa de satisfacción del cliente (Obtenida en base a encuestas)
- % Quejas y reclamos

Objetivo:- Puntualidad en nuestros servicios

- Indicadores
  - Tiempo medio de entrega
  - Nro. de quejas recibidas por demora

### **Perspectiva de Capital Estructural**

- Objetivo: Mayor productividad
- Indicadores
- Nro. de inspecciones realizados por perito en un periodo de tiempo.

### **Perspectiva de Capital Humano**

Objetivo: Mejora de la actitud del personal

- Indicadores
  - % Ausentismo
    - Índice de satisfacción (Obtenido en base a encuestas periódicas)

Objetivo: Incremento en Formación

- Indicadores
- % de empleados que participan en programas de formación y desarrollo

Objetivo: Retención de empleados

- Indicadores
- Antigüedad media de los empleados
- % de rotación del personal

## **2.6. Personal.**

Como lo sostiene Gary Dessler en su obra Administración de Personal, las empresas actuales deben afrontar cambios tecnológicos acelerados, competencia global, inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de información, y todo esto es posible únicamente si se cuenta con el mejor personal y el más

comprometido, personal que es el resultado de un proceso de administración de personal adecuado.

Debido al estilo de dirección y liderazgo que Arqyde mantiene, ha centrado su estrategia de administración de personal en tres aspectos esenciales:

### **2.6.1. Empowerment.**

El Empoderamiento, considerado como el “acto de atribuir facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que estas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo”. (STONER, James; FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, 1996), es un elemento esencial dentro de la política de manejo de talento humano de la empresa.

Arqyde ha definido como elementos básicos del empoderamiento los siguientes aspectos:

- Compartir información con el objetivo de que las personas entiendan el negocio y la situación en que este se encuentra, esta información no sólo debe ser la relacionada a sus funciones, sino también información financiera general, retroalimentación de los procesos de evaluación, planeación estratégica, etc., en un formato que pueda ser entendido por todos quienes forman parte de la organización, esto incrementará el compromiso, responsabilidad y por lo tanto el desenvolvimiento de los empleados.
- Crear autonomía regida por los objetivos, valores de la empresa.
- Reemplazar la jerarquía por la autodirección desarrollando las destrezas necesarias para trabajar en equipo y fomentando el desarrollo de las fortalezas de cada empleado.

Este empoderamiento no sólo beneficia al desempeño de los empleados, sino también al de los líderes, quienes podrán dedicarse a tareas propias de dirección, control y planeación estratégica de sus áreas en lugar de ocupar su tiempo en tareas operativas.

### **2.6.2. Trabajo en Equipo**

Un equipo de trabajo se define como un “grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones

individuales”. (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009), bajo este concepto Robbins y Judge sostienen que las empresas actuales deben generar conciencia de la importancia de los equipos de trabajo para aprovechar los talentos de los empleados, transmitir motivación, solucionar problemas y aportar en la generación de una empresa más eficiente y eficaz. Para lograr que los equipos de trabajo den los resultados esperados deberán considerar los siguientes aspectos:

- Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos de la organización y conocer su responsabilidad dentro del grupo.
- Todos deben cooperar, cada miembro del equipo debe estar comprometido con lo que se está haciendo en conjunto.
- En un equipo todos deben estar en la capacidad de relevar a alguien si esta persona no puede cumplir por algún motivo, en un equipo todos deben estar dispuestos a dar y recibir ayuda.
- Un equipo debe tener buena comunicación además, asegúrate de que exista un buen ambiente de trabajo que fomente la participación de todos los integrantes y la libre expresión de opiniones sin burlas y prejuicios.
- Recompensar al personal que trabaja en equipo conforme la empresa lo espera. Esto ayudará a que los miembros del equipo permanezcan motivados y tengan la oportunidad de crecer.

“Un equipo de trabajo no funcionará si todos sus miembros no son positivos y colaborativos, dispuestos a animar a los demás miembros del equipo cuando sea preciso.” (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009)

### **2.6.3. Comunicación.**

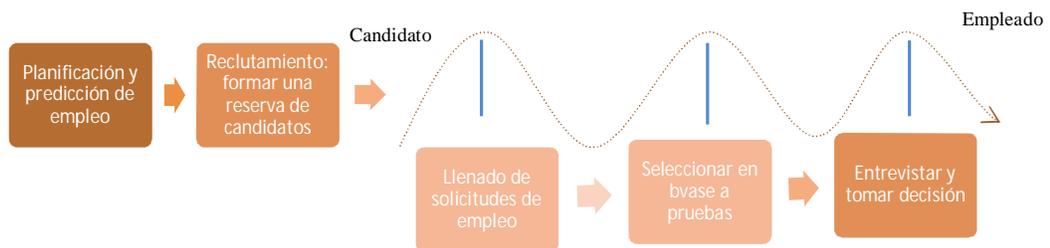
La comunicación, concebida como “la transferencia y comprensión de un significado” (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009), tiene cuatro funciones principales dentro de una empresa: control, motivación, expresión emocional e información, por ello en una toda organización, y mucho más en aquellas de estructura circular como la que Arqyde mantendrá la comunicación juega un papel básico.

La empresa cuenta con un sistema de comunicación integral, que se apoya con su estructura circular, en donde todos los miembros de la empresa pueden escuchar y ser escuchados, para Arqyde la comunicación efectiva es parte de su estrategia de dirección y liderazgo, así como una base para establecer y conservar sus relaciones con sus clientes. La comunicación en la empresa es multidireccional apoyada en los siguientes mecanismos: oral, correo electrónico, carteleras, comités y reuniones.

#### 2.6.4. Reclutamiento y Selección.

El proceso de reclutamiento y selección puede definirse como “una serie de obstáculos que permiten seleccionar al mejor candidato para el empleo”. (DESSLER, 2001).

El siguiente gráfico ilustra los pasos en el proceso de reclutamiento y selección.



*Fig. 2.6 Pasos en el Proceso de Selección y Reclutamiento*

Fuente: Gary Dessler, “**Administración de Personal**”, Pearson Education.2001. Pág. 123

La estrategia de reclutamiento y selección aplicada por Arqyde tiene como objetivo fundamental el dotar a la empresa del mejor personal que le permita alcanzar sus objetivos, para ello el proceso de reclutamiento y selección tendrá como objetivos:

- Contar con personal alineado a los valores de la empresa.
- Disminuir Costos en capacitaciones innecesarias por una selección deficiente.
- Colocar a la persona correcta en el cargo correcto.

#### **2.6.4.1. Políticas de Reclutamiento y Selección.**

La primera fuente de reclutamiento serán los candidatos internos, de no cumplir con el perfil necesario, se realizará un proceso de reclutamiento externo, con ello la empresa garantiza a sus empleados no sólo un empleo, sino un plan de carrera dentro de la empresa.

#### **2.6.4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección.**

- Determinar vacantes en base a las necesidades de la empresa.
- Realizar el reclutamiento, priorizando la promoción interna, si los candidatos internos no cubren la necesidad del perfil, se procederá al reclutamiento externo, utilizando los siguientes canales:
  - Recomendados
  - Anuncios en periódicos locales
  - Entidades Educativas
  - Asociaciones Profesionales
- Revisar y seleccionar los posibles candidatos que cumplen la mayoría de requisitos de admisión y perfil del puesto.
- Realizar entrevista preliminar basada en una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.
- Realizar Prueba de Selección: Psicológicas y Cognitivas
- Verificar de antecedentes y referencias
- Seleccionar el candidato idóneo
- Elaboración y firma de Contrato

#### **2.6.5. Capacitación y Desarrollo del Personal.**

La capacitación se refiere a “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. (DESSLER, 2001). Hasta hace algunos años las habilidades consideradas dentro de los procesos de capacitación eran únicamente técnicos, en la actualidad se consideran también capacitación en atención al cliente, relaciones interpersonales.

Para Arqyde la capacitación y desarrollo del personal se constituyen como pilar fundamental de su propuesta de valor, por ello los procesos de capacitación y desarrollo del personal tienen como sus principales objetivos:

- Potencializar las habilidades y destrezas de sus empleados en cada uno de los cargos, aportando a mejorar la productividad y a mantener y afianzar la calidad del personal como una de las fortalezas de la empresa.
- Mejorar el desempeño, de tal manera que los empleados tengan aptitudes o actitudes que puedan ser medidas en el tiempo.
- Superar las deficiencias que pueda presentar el empleado.

#### **2.6.5.1. Políticas de Capacitación.**

- La capacitación deberá ser aprobada por el Gerente Administrativo, y podrá ser gratuita o cofinanciada entre el empleado y la empresa dependiendo si se trata de entrenamiento, capacitación o formación.
- El empleado que participa en un evento de capacitación facilitado por la empresa, adquiere responsabilidades académicas y económicas.
- El tiempo que se designe a la capacitación será compartido; 50% el empleado y 50% la empresa.
- Cuando se deba hacer excepciones, estas serán aprobadas por el Jefe inmediato.

#### **2.6.5.2. Proceso de Capacitación:**

**Inducción para empleados nuevos:** En el proceso de inducción se les dará a conocer a los empleados nuevos las normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización, el empleado será presentado a sus nuevos compañeros, familiarizándolo con su centro de trabajo.

**Capacitación para empleados actuales:** Realizar plan de capacitación para desarrollar habilidades específicas que requiera el personal para ejercer la función, o para mejorar su desempeño y productividad, para realizar esta capacitación se deberá contemplar el siguiente proceso:

- Establecer necesidades de capacitación
- Negociar opción de capacitación

- Calificar a proveedores o instructores internos
- Coordinar la ejecución y logística de la capacitación
- Evaluar el resultado de la capacitación
- Realizar seguimiento a la capacitación en base al grado de mejora del desempeño laboral del empleado.

#### **2.6.6. Evaluación de Desempeño.**

La evaluación de desempeño conceptualmente consiste en “calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño”. (DESSLER, 2001)

La evaluación de desempeño para Arqyde constituye una herramienta importante dentro de su proceso de mejora continua, ya que permite detectar deficiencias, debilidades, fortalezas, aptitudes y actitudes de los empleados dentro de la empresa, Identificar áreas de mejora de cada uno de los empleados.

- Contar con información que ayude a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción de los empleados.
- Proveer información base para la planificación de capacitación.

##### **2.6.6.1. Proceso de Evaluación de Desempeño.**

- Definir el perfil del puesto
- Estructurar los formularios de Evaluación.
- Promocionar, difundir y capacitar a evaluadores y evaluados sobre las normas e instrumentos técnicos de aplicación a ser utilizados.
- Programar el cronograma de evaluaciones anual
- Realizar las Evaluación del desempeño.
- Analizar los resultados de la Evaluación, comparándolos con el rendimiento real de los empleados y solucionando cualquier inconveniente en el proceso.
- Retroalimentar los resultados
- Determinar mecanismos de apelación formales y la revisión de calificaciones.
- Proporcionar normas correctivas.

### **2.6.7. Administración Salarial.**

Las “compensaciones a los empleados se entienden como todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo y se componen de dos componentes básicos: los pagos monetarios directos en forma de sueldos, salarios, bonos, comisiones, etc., y los pagos indirectos en forma de beneficios económicos como seguros, vacaciones, etc.” (DESSLER, 2001), como lo sostiene Dessler, la compensación es y ha sido el motivador más importante dentro de las organizaciones, por ello es de gran importancia que las organizaciones establezcan sistemas de compensaciones justos y acordes a las realidades económicas del entorno en el cual se desarrollan.

El objetivo del plan de administración salarial de Arqyde es establecer compensaciones justas y competitivas, que reconozcan el desempeño de cada empleado y permitan equidad salarial interna, para ello se mantendrá un sistema salarial mixto con elementos fijos y variables que se adecuen a la complejidad y valor de cada uno de las tareas desempeñadas.

#### **2.6.7.1. Políticas para el manejo salarial.**

1. Debido al nivel de especialización de trabajo que requiere la empresa, principalmente en el área técnica, los salarios se establecerán sobre la media indicada por las bandas sectoriales del mercado.
2. En el aspecto legal la empresa, se acoge como valor mínimo a los sueldos básicos vigentes para el Ecuador.
3. El ingreso del personal estará compuesto por los siguientes rubros:
  - o Sueldo nominal
  - o Horas extras (del 50% o 100% según corresponda)
  - o Beneficios de Ley vigentes ( XIII, XIV, Vacaciones, Fondos de Reserva)
  - o En forma voluntaria, y con el propósito de lograr se cumplan objetivos específicos que la compañía establezca, se otorgarán incentivos económicos variables de acuerdo a la complejidad y valor de las tareas desempeñadas.
  - o Los salarios se establecerán en función de la categoría de cada uno de los cargos.



*Fig. 2.7 Categoría de Cargos de ARQYDE*

*Fuente: ARQYDE*

Para cada categoría de cargo dentro de la pirámide se definirá un rango de ingresos, es decir un valor mínimo y un máximo, que tenga como base las bandas sectoriales del mercado cuencano para cada uno de los cargos. El análisis de las bandas se lo realizará anualmente.

Para el personal externo se establecerá en forma contractual el valor de sus honorarios profesionales, los cuales se enmarcarán dentro de la política general orientada a dotar de salarios competitivos y justos.

#### **2.6.8. Plan de Carrera.**

La planificación y desarrollo de carrera es el proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida que contribuyen a que se realice dicha carrera. (DESSLER, 2001)

Hasta hace algunos años las empresas eran las responsables del plan de carrera de sus empleados, el cual era considerado como lo indica Dessler una progresión lineal ascendente en una o dos empresas, sin embargo en la actualidad cada persona define cual es su proyección de carrera, que es lo que requieren para seguir siendo atractivos en el mercado laboral.

Considerando la importancia que tiene para el personal que la empresa sea un apoyo en el desarrollo de su plan de carrera es vital que los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación se desarrollen acorde a plan de carrera desarrollado para cada persona, así como también es sumamente importante que se la empresa considere que un plan de carrera exitoso requiere considerar:

- Satisfacción en el trabajo
- Estabilidad laboral
- Trato justo e igualdad de oportunidades
- Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- Interés del colaborador en la organización
- Interés del directorio y propietarios en el capital humano.
- Responsabilidad social

Wayne y Noe sostienen que “las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.” (WAYNE R. Mondy, NOE Robert M, 1997).

La empresa ha considerado incluir dentro de sus procesos de administración de personal los siguientes aspectos relacionados a la generación de planes de carrera:

- Conocer las aspiraciones de cada uno de sus colaboradores en cuanto a su crecimiento dentro y/o fuera de la empresa.
- Dar a conocer las políticas de ascenso internas de la empresa.
- Incluir dentro de sus procesos de capacitación las necesidades de crecimiento profesional de sus empleados.

#### **2.6.9. Manual de Funciones de Arqyde.**

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa.

A continuación se detalla el manual de funciones de la empresa.

**Identificación.****Título del Puesto:** Gerente General**Departamento:** Finanzas**Supervisión.****Reporta a:**

Junta General de Accionistas

**Supervisa a:**Jefe Administrativo, Jefe Técnico,  
Responsable de Servicio al Cliente,  
Responsable de Mercadeo.**Función Básica.**

1. Representar legal de la empresa, fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad de la compañía y ser el responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional Es la imagen de la empresa en el ámbito externo.

**Funciones Específicas.**

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
4. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
5. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
6. Ejercer autoridad funcional sobre el resto de personal administrativo, técnico y operacional de la organización.
7. Crear un valor agregado en base a los servicios que la empresa ofrece, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

**Perfil del Puesto:****Estudios:** Tercero o Cuarto nivel**Especialidad:** Administración de Empresas o Afines**Experiencia:** Mínima 2 años en cargos similares

<b>Otros:</b>	
<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
• Orientación al logro	A
• Iniciativa	A
• Entendimiento interpersonal	A
• Orientación al cliente	A
• Construcción de relaciones	A
• Dirección de personas	A
• Trabajo en equipo y cooperación	A
• Liderazgo	A
• Pensamiento analítico	A
• Razonamiento conceptual	A
• Autocontrol	A
• Confianza en sí mismo	A
• Comportamiento ante los fracasos	A

<b>Identificación.</b>	
<b>Título del Puesto:</b> Jefe Administrativo Financiero	
<b>Departamento:</b> Finanzas	
<b>Supervisión.</b>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Contador, Asistente Administrativo.
<b>Función Básica.</b>	
<p>El gerente administrativo financiero es el encargado de la optimización del proceso administrativo, así como de las finanzas de la organización, interactúa con todas las áreas funcionales para que la organización opere de manera eficiente. Es el responsable de todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras.</p>	

### **Funciones Específicas.**

1. Elaborar presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes.
2. Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
3. Negociar con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos.
4. Manejar del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
5. Controlar de compras necesarias por oficinas.
6. Manejar y supervisar de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
7. Asegurar la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
8. Manejar y controlar los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
9. Supervisar la facturación.

### **Perfil del Puesto:**

**Estudios:** Tercero o Cuarto nivel

**Especialidad:** Administración de Empresas o Afines

**Experiencia:** Mínima 2 años en cargos similares

**Otros:**

<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
• Orientación al logro	<b>A</b>
• Preocupación por el orden, calidad y precisión	<b>A</b>
• Entendimiento interpersonal	<b>A</b>
• Influencia e impacto	<b>A</b>
• Construcción de relaciones	<b>A</b>
• Conciencia organizacional	<b>A</b>
• Desarrollo de personas	<b>A</b>
• Dirección de personas	<b>A</b>
• Trabajo en equipo y cooperación	<b>A</b>
• Liderazgo	<b>A</b>
• Experiencia de dirección	<b>A</b>
• Autocontrol	<b>A</b>
• Flexibilidad	<b>A</b>

<b>Identificación.</b>	
Título del Puesto: Asistente Administrativa	
Departamento: Finanzas	
<b>Supervisión.</b>	
<b>Reporta a:</b> Jefe Administrativo	<b>Supervisa a:</b>
<b>Función Básica.</b>	
Asistir a las diferentes gerencias y asesores comerciales en las distintas labores secretariales. Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, control de recursos y atender el conmutador.	

**Funciones Específicas.**

1. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo.
2. Atener y corresponder llamadas telefónicas.
3. Atender visitas.
4. Organizar y llevar actualizadas las agendas de los Gerentes
5. Llevar control y seguimiento de correspondencia enviada y recibida.
6. Llevar control de existencia de papelería y útiles de oficina.
7. Registrar y dar se seguimiento a requerimientos de los clientes.
8. Manejo y conciliación de Caja Chica.
9. Manejo de Archivos
10. Reporte de cobros de cartera.
11. Supervisión de limpieza y orden de la oficina.

**Perfil del Puesto:****Estudios:** Tercero Nivel Universitario**Especialidad:** Administración de Empresas o afines**Experiencia:** No indispensable**Otros:****Competencias:****Nivel**

- |  |   |
|--|---|
| • Preocupación por el orden, calidad y precisión | A |
| • Entendimiento interpersonal                    | A |
| • Orientación al cliente                         | B |
| • Conciencia organizacional                      | A |
| • Trabajo en equipo y cooperación                | A |
| • Experiencia técnica/profesional                | B |
| • Autocontrol                                    | A |
| • Confianza en sí mismo                          | A |

**Identificación.**

**Título del Puesto:** Contador

**Departamento:** Finanzas

**Supervisión.**

**Reporta a:**

Jefe Administrativo

**Supervisa a:**

**Función Básica.**

El Contador es el responsable de la presentación, análisis e interpretación de la información contable de la empresa a los accionistas y entes de regulación y control.

**Funciones Específicas.**

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido por la Empresa.
2. Presentar los libros mayores, balances y estados de conformidad con lo establecido por el SRI y la Superintendencia de Compañías.
3. Preparar y presentar informes periódicos sobre la situación financiera de la empresa a sus accionistas.
4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias al SRI.
5. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
6. Llevar el archivo contable en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.

**Perfil del Puesto:**

**Estudios:** Superiores Tercer Nivel

**Especialidad:** Contabilidad

**Experiencia:** Mínima 2 años en cargos similares

**Otros:**

<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Entendimiento interpersonal</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Influencia e impacto</li> <li>• Construcción de relaciones</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Experiencia técnica/profesional/de dirección</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>C</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p> <p><b>B</b></p>

<b>Identificación.</b>	
<p><b>Título del Puesto:</b> Responsable de Servicio al Cliente</p> <p><b>Área:</b> Servicio al Cliente.</p>	
<b>Supervisión.</b>	
<p><b>Reporta a:</b></p> <p>Jefe Administrativo</p>	<p><b>Supervisa a:</b></p>
<b>Función Básica.</b>	
<p>Asistir a los clientes y no clientes en las diferentes inquietudes que se generen producto de la relación comercial con la empresa.</p>	
<b>Funciones Específicas.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender de manera integral las necesidades, problemática o quejas que tengan y/o presenten los clientes.</li> <li>2. Gestionar y soportar los procesos y realizar las labores administrativas que se deriven de la atención de servicio proporcionada a los clientes, coordinándose con otras áreas de la empresa cuando esto sea necesario.</li> <li>3. Realizar y participar en el levantamiento de todo tipo de encuestas que la empresa determine.</li> </ol>	

4. Proporcionar información y asesoría al cliente, en lo referente a servicios, precios, tiempos, recursos, etc.
5. Realizar actividades de soporte y seguimiento a la continuidad del servicio a satisfacción del cliente.
6. Recibir y tramitar las solicitudes de aclaraciones sobre servicios, post-venta y facturación, resolviendo y ajustando de inmediato las que así procedan y dando seguimiento a los demás casos hasta su conclusión.
7. Efectuar la recepción, registro, tramitación y seguimiento de solicitudes, reportes de problemas y quejas de servicio de manera integral, informando al cliente sobre el proceso de atención, hasta su conclusión, verificando la satisfacción del cliente.
8. Formular y entregar reportes con la periodicidad que se le requiera, sobre las gestiones realizadas y atendidas, así como de la problemática y necesidades de los clientes.

**Perfil del Puesto:**

**Estudios:** Superiores Tercer Nivel

**Especialidad:** Administración de Empresas, Marketing o afines

**Experiencia:** Mínima 2 años en cargos similares

**Otros:**

<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
• Orientación al logro	<b>A</b>
• Iniciativa	<b>B</b>
• Búsqueda de información	<b>B</b>
• Entendimiento interpersonal	<b>B</b>
• Orientación al cliente	<b>B</b>
• Influencia e impacto	<b>B</b>
• Construcción de relaciones	<b>A</b>
• Conciencia organizacional	<b>B</b>
• Trabajo en equipo y cooperación	<b>A</b>
• Liderazgo	<b>B</b>
• Experiencia técnica/profesional/de dirección	<b>A</b>
• Confianza en sí mismo	<b>A</b>
• Flexibilidad	<b>B</b>

<b>Identificación.</b>	
<b>Título del Puesto:</b> Jefe técnico <b>Área:</b> Técnica	
<b>Supervisión.</b>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General	<b>Supervisa a:</b> Peritos
<b>Función Básica.</b>	
Garantizar la calidad, precisión, veracidad y tiempos de entrega de los servicios.	
<b>Funciones Específicas.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y asignar inspecciones.</li> <li>• Revisar tasaciones e informes.</li> <li>• Coordinar los equipos y herramientas que los peritos requieran.</li> <li>• Coordinar visitas y entrega de documentación.</li> <li>• Manejar base de datos precios y requerimientos</li> <li>• Presentar periódicamente informes a la Gerencia General.</li> <li>• Establecer normativa a ser considerada por los peritos.</li> <li>• Actualizar formatos de inspección.</li> <li>• Coordinar movilización de los peritos.</li> </ul>	
<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden, calidad y precisión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> <li>• Entendimiento interpersonal</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Influencia e impacto</li> <li>• Construcción de relaciones</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> </ul>	C A B B B A C B B C B

• Trabajo en equipo y cooperación	B
• Liderazgo	B
• Experiencia técnica/profesional/de dirección	A
• Autocontrol	B
• Flexibilidad	B

<b>Identificación.</b>	
<p><b>Título del Puesto:</b> Perito</p> <p><b>Área:</b> Técnica</p>	
<b>Supervisión.</b>	
<p><b>Reporta a:</b></p> <p>Jefe Técnico</p>	<p><b>Supervisa a:</b></p> <p>Topógrafos, personal de apoyo</p>
<b>Función Básica.</b>	
<p>Realizar las inspecciones de los bienes en forma técnica y conforme a la normativa establecida por la empresa.</p>	
<b>Funciones Específicas.</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar al cliente y coordinar visita.</li> <li>2. Realizar inspección.</li> <li>3. Realizar levantamiento planimétrico y topográfico si el bien lo requiere.</li> <li>4. Entregar fichas de inspección al Jefe Técnico en forma oportuna, con información revisada y validez.</li> <li>5. Obtener precios referenciales de bienes de similares características a las inspeccionadas.</li> </ol>	
<b>Perfil del Puesto:</b>	
<b>Estudios:</b>	Superiores Tercer Nivel
<b>Especialidad:</b>	Arquitectura, Ingeniería Civil o afines
<b>Experiencia:</b>	Mínima 1 año en cargos similares
<b>Otros:</b>	Perito calificado por la Superintendencia de Bancos

<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
• Preocupación por el orden, calidad y precisión	B
• Iniciativa	B
• Búsqueda de información	B
• Entendimiento interpersonal	B
• Orientación al cliente	B
• Construcción de relaciones	B
• Conciencia organizacional	B
• Trabajo en equipo y cooperación	B
• Pensamiento analítico	A
• Razonamiento conceptual	A
• Experiencia técnica/profesional/de dirección	A
• Autocontrol	A
• Confianza en sí mismo	A

<b>Identificación.</b>	
<p><b>Título del Puesto:</b> Responsable de Mercadeo</p> <p><b>Área:</b> Mercadeo</p>	
<b>Supervisión.</b>	
<p><b>Reporta a:</b></p> <p>Gerente General</p>	<p><b>Supervisa a:</b></p>
<b>Función Básica.</b>	
<p>Determina las fortalezas y debilidades con las que se debe enfrentar la empresa en su entorno competitivo y en base a ello proponer estrategias de servicio, promoción, publicidad.</p>	

**Funciones Específicas.**

1. Identificar nichos de mercado-mercados meta rentables y crecientes
2. Promociona marcar/empresa – integra estrategias entre cliente, consumidor y usuario
3. Enfrentar estrategias de la competencia, hacer benchmarking
4. Administrar la gestión de mercadeo
5. Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.
6. Servir de enlace con agencias de publicidad o de promociones con las cuales se contratan diversas funciones de publicidad o promocionales.
7. Asesorar respecto a la necesidad de promoción, publicidad
8. Seleccionar los medios de comunicaciones

**Perfil del Puesto:****Estudios:** Superiores Tercer Nivel**Especialidad:** Mercadeo o Afines**Experiencia:** Mínima 2 año en cargos similares**Otros:**

<b>Competencias:</b>	<b>Nivel</b>
• Orientación al logro	<b>B</b>
• Preocupación por el orden, calidad y precisión	<b>B</b>
• Iniciativa	<b>A</b>
• Búsqueda de información	<b>A</b>
• Entendimiento interpersonal	<b>B</b>
• Orientación al cliente	<b>A</b>
• Influencia e impacto	<b>A</b>
• Construcción de relaciones	<b>A</b>
• Conciencia organizacional	<b>A</b>
• Trabajo en equipo y cooperación	<b>B</b>
• Liderazgo	<b>A</b>
• Experiencia técnica/profesional/de dirección	<b>B</b>

## 2.7. Estilo.

El estilo dentro del modelo de las 7s corresponde a la Cultura Organizacional de la empresa, es decir el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás”. (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009). La cultura organizacional expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, así como las características claves que la empresa valora.

Robbins y Judge definen algunas funciones básicas de una cultura organizacional:

- Define fronteras, es decir establece las diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite el sentido de identidad a los miembros.
- Facilita la generación de compromiso de los empleados con algo más que el interés individual.
- Mejora la estabilidad.
- Es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares para las actitudes de los empleados.
- Es un mecanismo de control para guiar y confrontar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Debido a la importancia de la cultura organizacional en la organización, las empresas deben crear, fortalecer y mantener su cultura, teniendo como fundamento una cultura ética y positiva, es decir que “de énfasis en desarrollar las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.” (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009)

La cultura organizacional de Arqyde se define como orientada a la gente, es decir que “todas las decisiones que se toman dentro de ella toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización” (ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, 2009), basado en principios de ética y honestidad.

## 2.8. Habilidades.

Las habilidades dentro del modelo de las 7s de McKinsey corresponden a las competencias que deben poseer los miembros de la organización, a las capacidades distintivas de la empresa, a lo que Michael Porter denomina las competencias centrales de la organización.

Martha Alles define a una competencia como una característica de la personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La misma autora distingue tres tipos de competencias:

**Competencia cardinal:** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Competencia específica:** Aplicables a colectivos específicos, por ejemplo un área de una organización o un cierto nivel (ALLES, 2009).

### **Competencias cardinales ARQYDE.**

Arqyde ha establecido como sus competencias cardinales, las siguientes:

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar e instrumentar decisiones comprometido con el logro de los objetivos de negocio previniendo y/o superando obstáculos que interfieren con el logro de los mismos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, aún en forma contraria intereses propios o del sector/organización al que pertenece.

**Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades hayan sido o no expresadas, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

**Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables. Poseer buena capacidad de discernimiento, compartir el conocimiento profesional y la experiencia y demostrar constantemente el interés de aprender.

**Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

#### **Empowerment.**

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo, incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

**Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos, supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

**Autocontrol Dominio de sí mismo:** Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u

hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A más de las competencias cardinales descritas anteriormente, la empresa tomará como base la clasificación de competencias propuesta por Spencer y Spencer y la conceptualización y niveles propuestos por Martha Alles en su obra “Diccionario de Competencias”.

### **Competencias de logro y acción**

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todas las acciones al logro de resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, fijando metas que estén por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.

**A:** Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

**B:** Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

**C:** Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.<sup>11</sup>

**D:** Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos

---

<sup>11</sup> Fuente: Alles Martha, Diccionario de Competencias (2009).

### **Preocupación por el orden, calidad y precisión**

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información, asegurándose de que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.

**A:** Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

**B:** Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.

**C:** Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.

**D:** Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.<sup>12</sup>

### **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.

**A:** Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

**B:** Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

**C:** Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal

---

<sup>12</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

**D:** Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.<sup>13</sup>

### **Búsqueda de información**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas, Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

**A:** Permanentemente (a diario) hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.

**B:** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

**C:** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.

**D:** Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales

---

<sup>13</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

## **Competencias de ayuda y servicio**

### **Entendimiento interpersonal**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

**A:** Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa

**B:** Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.

**C:** Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

**D:** Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

### **Orientación al cliente**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**A:** La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

**B:** Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

**C:** Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

**D:** Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.<sup>14</sup>

## **Competencias de influencia**

### **Influencia e impacto**

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

**A:** Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

**B:** Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

**C:** Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

**D:** Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás

### **Construcción de relaciones**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

**A:** Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.

**B:** Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.

---

<sup>14</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

**C:** Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.

**D:** Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo

### **Conciencia organizacional**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

**A:** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.

**B:** Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

**C:** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.<sup>15</sup>

**D:** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

---

15 Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

## **Competencias gerenciales**

### **Desarrollo de personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás

**A:** Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

**B:** Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

**C:** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar

**D:** Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.<sup>16</sup>

### **Dirección de personas**

#### **Trabajo en equipo y cooperación**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**A:** La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

**B:** Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

---

<sup>16</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

**C:** Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

**D:** Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.<sup>17</sup>

**A:** Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo.

**B:** Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.

**C:** Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.<sup>18</sup>

**D:** Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

### **Competencias cognoscitivas**

#### **Pensamiento analítico**

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye

---

<sup>17</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

<sup>18</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

**A:** Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

**B:** utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.

**C:** Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

**D:** Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

### **Razonamiento conceptual**

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

**A:** Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.<sup>19</sup>

**B:** Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

---

<sup>19</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

**C:** Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

**D:** Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

### **Credibilidad técnica/profesional.**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**A:** Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.

**B:** Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.

**C:** Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.

**D:** Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los producto.<sup>20</sup>

### **Competencias de eficacia personal**

#### **Autocontrol**

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

**A:** Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a

---

<sup>20</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

**B:** Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

**C:** Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

### **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**A:** Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.

**B:** Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

**C:** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.<sup>21</sup>

**D:** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

---

<sup>21</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

## **Temple**

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesaria la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos.

**A:** Sigue adelante, admite sus errores a otros, pide feedback o busca activamente información sobre su accionar para agregar valor a sus análisis y corregir problemas.

**B:** Aprende de los propios errores. Analiza su performance para comprender fracasos y mejorar en el futuro.

**C:** Realiza explicaciones pormenorizadas de las causas de los propios errores; o culpa a otros o a las circunstancias por las equivocaciones.

**D:** Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de los errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

## **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

**A:** Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.

**B:** Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.

**C:** Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.

**D:** Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Fuente: Alles, Martha, Diccionario de Competencias (2009).

## **CAPITULO III**

### **PLAN OPERACIONAL**

#### **3.1. Introducción.**

En el presente capítulo se desarrollará el Plan Operacional de ARQYDE, el cual contendrá aspectos relacionados a la actividad ordinaria de la empresa, necesidades de infraestructura, como se ejecutarán las tareas, estrategia de aprovisionamiento y compras.

Un plan operacional debe contemplar: (UNIVERSIA)

- Forma de prestación de servicios,
- Local donde se ubicará la empresa.
- Necesidades de maquinaria, equipamiento, suministros.
- Estrategia de compras y almacenaje
- Elección de proveedores

#### **3.2. Proceso del servicio:**

Un “proceso es un método sistemático para manejar actividades” (STONER, James; FREEMAN Edward, GILBERT Daniel, 1996), los procesos definen paso a paso como se deben hacer las cosas, los procesos estructurados y documentados permiten evitar pérdidas de tiempo, apoyan a tareas de delegación, control y capacitación.

Toda empresa funciona como lo indican Pande, Neuman y Cavanagh en su obra “Las claves prácticas de Seis Sigma, opera como un colección de procesos relacionados, cada uno de los cuales inicia con una especie de solicitud y termina con la entrega de un servicio o producto. Algunos procesos sirven a clientes externos o usuarios, y otros son internos de naturaleza administrativa.

Para la entrega de un informe de valoración, se debe analizar el tipo de inmueble a apreciar, con la finalidad de determinar las necesidades técnicas, de equipos y personal que el servicio requerirá. La figura 3.1 presenta el diagrama del proceso.

El proceso del servicio consta de las siguientes etapas:

- a. Se receipta la información del requerimiento entregada por el cliente, ya sea en forma telefónica, a través de internet o personal.
- b. Se realiza el análisis del tipo de inmueble a valorar, dependiendo de ello las asistentes administrativas coordinan con los técnicos especializados la inspección física del bien.
- c. Se realiza la inspección física del inmueble.
- d. En caso de requerirlo se realiza el levantamiento topográfico del inmueble.
- e. Se obtienen precios referenciales de mercado de inmuebles similares, valores de reposición, etc.
- f. Se revisa normativa especial para el inmueble, por ejemplo formar parte de bienes inventariados como patrimoniales, aranceles especiales para su importación, etc.
- g. Se realiza la edición del informe de valoración.
- h. Se realiza la tasación del inmueble.
- i. Se realiza la revisión final.
- j. Se imprime y prepara físicamente el informe final.
- k. En caso de ser requerido se realiza la notarización del informe.
- l. Se realiza la facturación y registro de cuentas por cobrar.
- m. Se entrega el informe.
- n. Se realiza el cobro.

**MAPA DE PROCESOS ARQYDE**

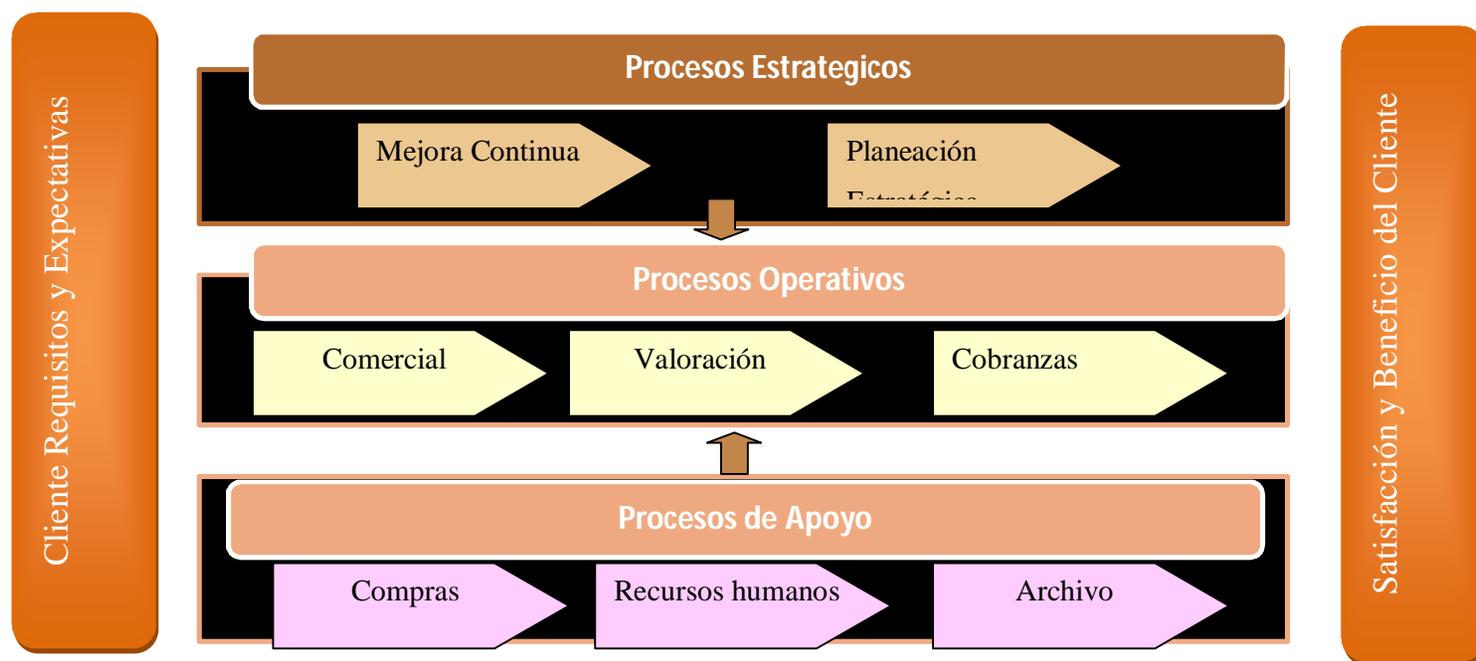
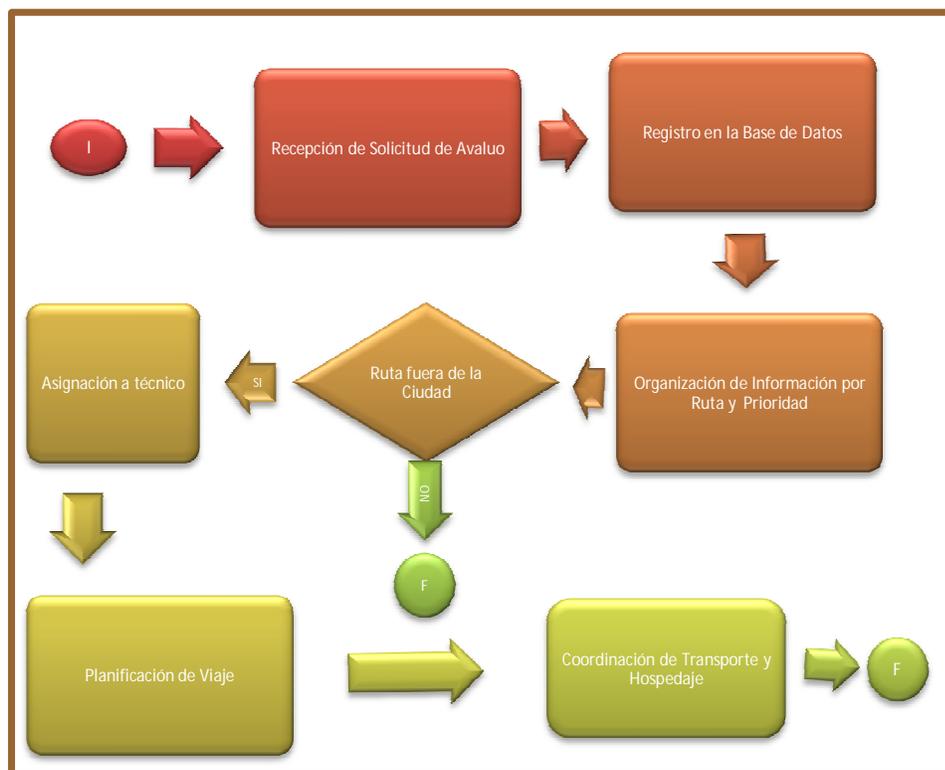


Fig. 3.1 Mapa de Procesos de ARQYDE



*Fig. 3.2 Proceso de Servicio de Valoración*

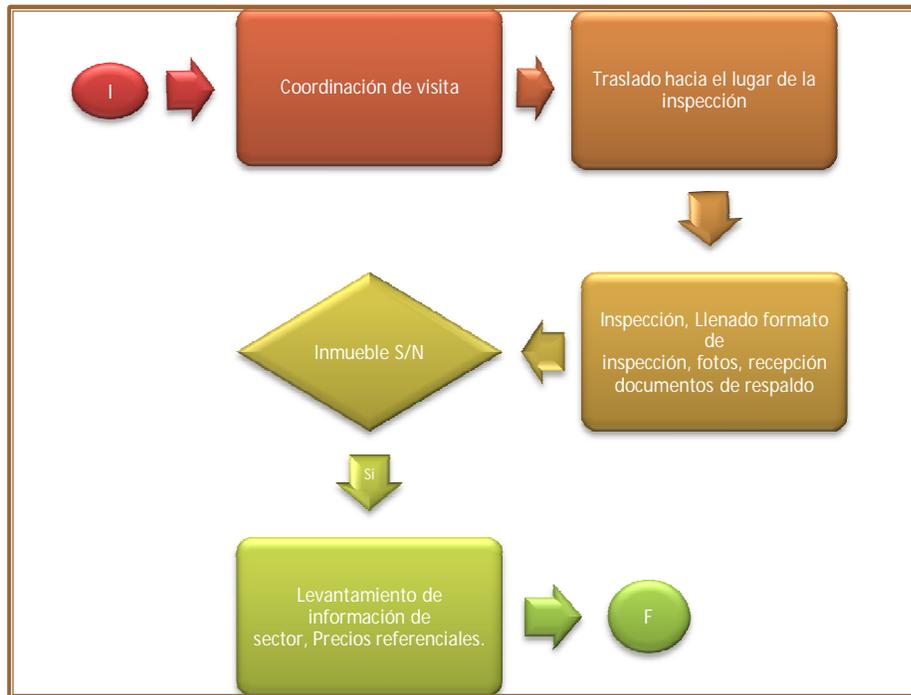


*Fig. 3.3 Proceso de Recepción y Registro*

El proceso de recepción y registro es el proceso inicial dentro del proceso de servicio, en el las asistentes administrativas reciben los requerimientos de los clientes, los registran en las bases de datos y los categorizan de acuerdo a varios factores: tipo, solicitante, prioridad, estado, ciudad, ruta requerimientos adicionales, etc.

En este proceso el jefe técnico planifica las rutas diarias de inspección dentro y fuera de la ciudad en función del tipo y prioridad, en este proceso se asigna el o los técnicos a cada ruta y se actualiza la base de datos con esta información.

Los asistentes administrativos coordinan movilización y hospedaje de los técnicos que poseen rutas fuera de la ciudad y solicitan al Jefe Administrativo los fondos requeridos para viáticos de cada técnico.



*Fig. 3.4 Proceso de Inspección*

El proceso de inspección lo realizan los técnicos quienes son los responsables de coordinar con los clientes la fecha hora y lugar de la inspección.

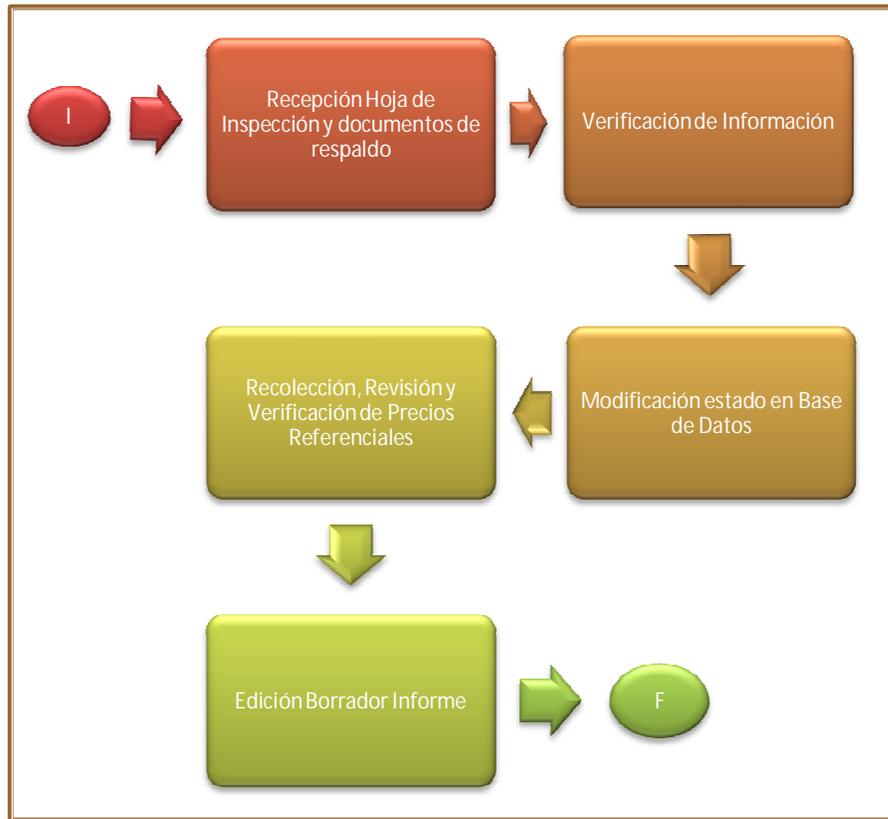
El técnico deberá realizar una serie de tareas dependiendo del tipo de bien a valorar, para el caso de bienes muebles deberá considerar

- Estado del bien
- Concordancia con documentación de respaldo (matrícula, factura, etc.)
- Ubicación
- Uso, antigüedad, partes, garantía, etc.

Para el caso de inmuebles deberá:

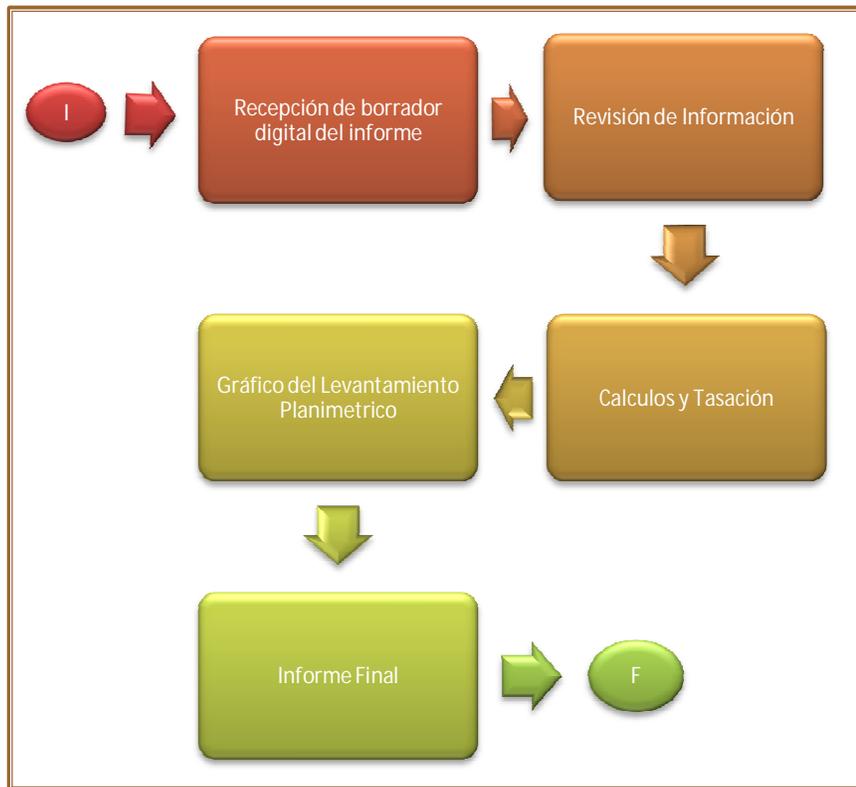
- Investigar el vecindario, sus condiciones de habitabilidad y potencial como inversión.

- Analizar y evaluar el predio en que se localiza el inmueble, su topografía.
- Revisar el diseño interior de la casa, las condiciones físicas, cimentación, estructura, superficies interiores y exteriores, etc.
- Condiciones ambientales adversas que pueden tener un efecto negativo sobre el valor y posibilidades de comercialización de la propiedad.



*Fig. 3.5 Proceso de Edición*

El proceso de edición lo ejecutan los asistentes administrativos, quienes una vez receptados los formularios de inspección generan un nuevo archivo en la base de datos de avalúos, transcriben las características del mueble o inmueble, así como todas los aspectos considerados en la inspección, redactándolos de forma que sean fácilmente interpretados por los clientes, asesore de crédito, etc.



*Fig. 3.6 Proceso de Tasación.*

El proceso de tasación lo realizan los peritos, quienes en base a la información recopilada durante el proceso de inspección que se encuentra ya presente en un informe borrador, ejecuta el proceso de valoración, para lo cual considera tres técnicas para valuación:

- Comparación de mercado, para la cual el perito debe reunir, clasificar, analizar e interpretar los datos del mercado relacionados al inmueble o mueble,
- Cálculo de costos, método con el cual el valuador hace una estimación del costo actual del mueble o inmueble más cualquier otra mejora que se le haya añadido y resta las pérdidas de valor causada por la depreciación
- Capitalización por Ingresos, la cual se basa en la relación entre el porcentaje de rendimiento que se espera o requiere de un bien y el ingreso neto que este produce<sup>23</sup>.

23 Fuente: William L. Ventolo, Martha Williams, " TECNICAS DEL AVALUO INMOBILIARIO", PAX MEXICO, 1997.

### **3.3. Equipos, Maquinaria y Tecnología.**

La empresa posee herramientas tecnológicas de punta que aseguren el nivel de precisión de los trabajos, por ejemplo GPS, distanciómetros laser, etc.

La empresa contará con sistemas informáticos que permitan contar con una base de datos actualizada y completa de información de referencia, normativa, información catastral de cada ciudad y metodologías de valoración, que a más de facilitar tareas de edición, revisión, etc., reduzcan notablemente los tiempos de entrega de los informes finales.

Para el funcionamiento de Arqyde, la empresa utiliza:

- 3 laptops con 4 Gb de memoria RAM, 250 y 320 Gb de HDD, procesador I5 doble núcleo.
- 1 servidor Windows de 4GB de RAM, 350 Gb de HDD.
- 2 PC de escritorio procesador Intel I3, 4Gb RAM.
- 1 Impresora Xerox Laser 6140N a Color.
- 1 Impresora Samsung 310 Laser a Color.
- 1 Scanner y copiadora Epson.
- 1 Impresora matricial Epson 890.
- Red Ethernet 100M
- Red Wireless.
- GPSs Garmín 600 de alta precisión.
- Distanciómetros Laser Bosch.
- Equipo de oficina conformado por 6 puestos de trabajo completos, archivadores, etc.
- Software desarrollado internamente para el control y seguimiento de cada servicio.

### **3.4. Ubicación.**

Arqyde se encuentra ubicada en la Av. 12 de Abril y Unidad Nacional, en el norte de la ciudad de Cuenca, en un local de planta baja de 40 m<sup>2</sup>, que consta de todos los servicios básicos e infraestructura urbana completa y con frete a una avenida de primer orden.



*Fig. 3.7 Ubicación de Arqyde*

### **3.5. Estrategia de compras y almacenaje.**

Dada la naturaleza del negocio la estrategia de compras no se convierte en un proceso clave dentro de la empresa, ya que se orienta básicamente a adquisición de suministros y otros insumos necesarios para la operación del negocio. Dentro de este aspecto la empresa tiene establecido una base de proveedores, los cuales se califican por tiempo y forma de entrega, formas de pago y costos.

### **3.6. Elección de proveedores.**

Al igual que en aspecto anterior la elección de proveedores de materiales constituye un proceso de apoyo dentro de la empresa, sin embargo para el negocio es vital contar con una base de datos amplia de proveedores de información, para ello se han establecido alianzas estratégicas con empresas comercializadoras de maquinaria, vehículos e inmobiliarias del austro del país, así como contactos con personal de las áreas de avalúos y catastros de varios municipios de la zona, estos aspectos se han convertido en tareas cotidianas de nuestro personal técnico y administrativo, ya que la información que estos proveedores nos proporcionan es básica para la exactitud de nuestro trabajo.

### 3.7. Cadena de Valor de ARQYDE.

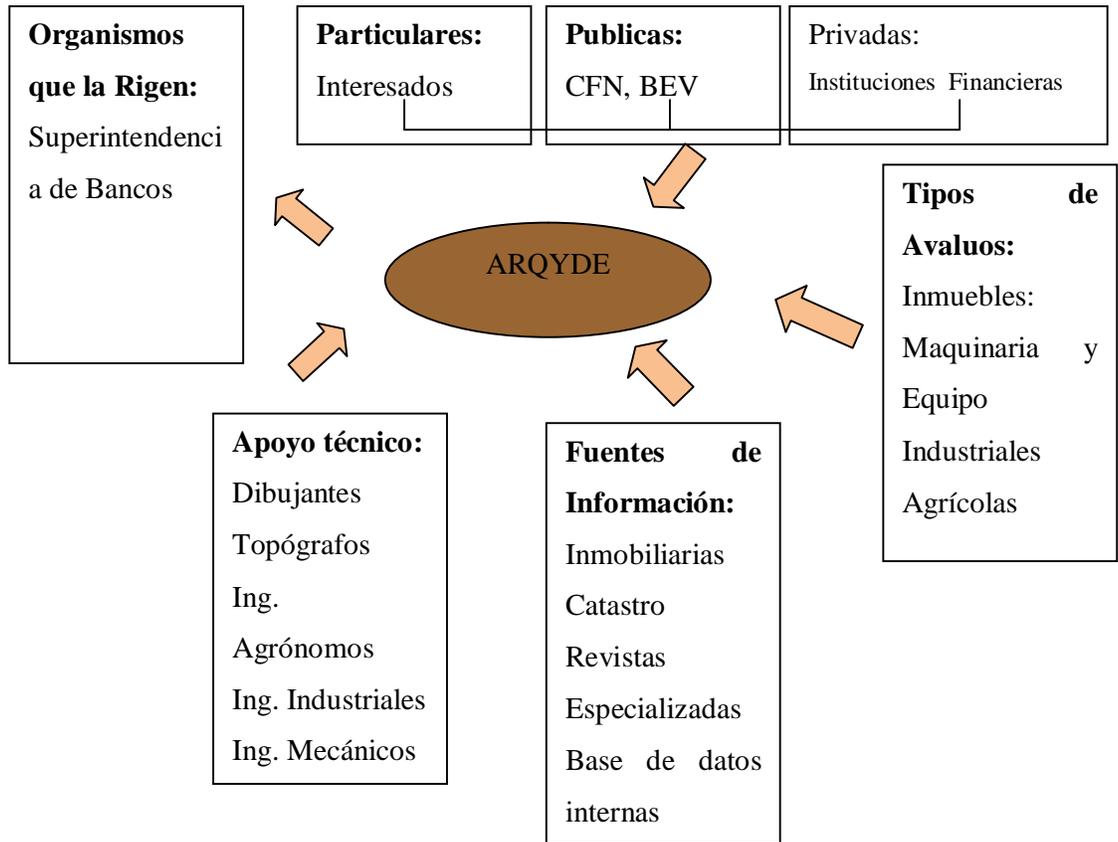


Fig. 3.8 Cadena de Valor ARQYDE

# **CAPITULO IV**

## **PLAN DE MARKETING**

### **4.1. Introducción.**

El presente capítulo desarrollará el Plan de Marketing para la empresa, el cual, como lo sostiene Kotler “permite documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente” (KOTLER Philip, 2007).

El plan de marketing da enfoque y dirección a la marca, y se interrelaciona con todas las áreas de la empresa, por ejemplo con el área financiera que será la que asigne el presupuesto para la ejecución del plan, con el área de recursos humanos que será la encargada de dotar el personal requerido, etc.

### **4.2. Oportunidad**

#### **4.2.1. Situación**

Aunque Arqyde se estableció hace aproximadamente dos años, no ha logrado formalizarse, carece de procesos estructurados y de un control contable-financiero apropiado, por todo ello no se proyecta un crecimiento sostenible en el tiempo, la empresa posee un número limitado de clientes lo cual le ha generado desde su creación una dependencia hacia su cartera actual de clientes que en periodos como el fin de año se vuelve crítico.

En los últimos años las instituciones financieras, principalmente cooperativas y bancos privados, han incrementado sus créditos de vivienda y negocio, respaldados en hipotecas de activos tangibles, principalmente inmuebles, vehículos y maquinarias, ello ha generado un mercado importante para las empresas y profesionales especializados en valoración.

A partir de enero del 2008, las empresas ecuatorianas regidas por la Superintendencia de Compañías se encuentra en un proceso de acoplar sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, y

Normas Internacionales de Contabilidad “NIC”, dentro de las cuales, las empresas deberán realizar el reconocimiento y valoración de sus activos fijos a su precio real, sustentándolos con informes técnicos realizados por Peritos calificados por la Superintendencia de Bancos, esto genera un gran mercado de servicios para ARQYDE.

#### 4.2.2. Objetivos

El plan de marketing tiene como objetivos estratégicos:

- Incrementar la cartera de clientes actuales de Arqyde en un 20%.
- Incrementar los servicios en las provincias de Morona Santiago, Cañar, el Oro y Loja.
- Estrechar las relaciones con los clientes existentes con el objeto de ganar fidelización y lealtad hacia la empresa.

**Objetivos del servicio para los próximos 5 años**

	Año I*	Año II	Año III	Año IV	Año V
Ingresos líquidos \$ **	102.000,00	112.200,00	125.664,00	143.256,96	166.178,07
Contribución de marketing (en miles de \$) **	5.100,00	5.610,00	6.283,20	7.162,85	8.308,90
Participación de mercado (en%)***	5,81	6,10	6,41	6,73	7,06

**Cuadro 4.1**

\* Año I= enero a diciembre año 2012.

\*\* Final de año.

\*\*\* Promedio anual.

Fuente: Base de datos ARQYDE.

### 4.3. Marketing estratégico

#### 4.3.1. Consumidor

##### 4.3.1.1. Perfil del consumidor

Por las características del servicio que la empresa ofrece, sus clientes finales son todas aquellas personas que aplican a la entrega de créditos hipotecarios en las cooperativas de ahorro y crédito del austro del país, así como todas aquellas personas que requieren sustentar técnicamente el valor de un bien. Sin embargo todos los esfuerzos de promoción y publicidad de la empresa se direccionarán a los gerentes de

crédito de las instituciones financieras al ser estos quienes toman la decisión de que empresa o profesional realiza los avalúos para su institución.

Desde este punto de vista los consumidores de nuestros servicios luego del análisis de datos internos de la empresa corresponden en su mayoría a hombres de clase media/baja y baja.

#### Uso del producto por clase social (%)

	Total	Alta	Media/Alta	Media/Baja	Baja
<b>Hombres</b>	64,20	12,86	16,80	36,22	34,12
<b>Mujeres</b>	35,80	9,95	12,80	41,23	36,02

*Cuadro Nro. 4.1*

*Fuente: Base de datos ARQYDE.*

#### Uso del servicio por género (%)

	Total
<b>Hombres</b>	64,20
<b>Mujeres</b>	35,80

*Cuadro Nro. 4.2*

*Fuente: Base de datos ARQYDE.*

#### 4.3.1.2. Deseos y necesidades del consumidor

Según Kotler y Armstrong el concepto fundamental del marketing es crear una oferta de marketing correcta para cada empresa, entendiendo como tal “Cierta combinación de productos o servicios, información o experiencia que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo”, considerando como necesidad un “estado de carencia percibida” y como deseo la “forma que adquiere una necesidad humana moldeada por la cultura y por la personalidad del individuo”. (KOTLER Philip, 2007).

Desde este punto de vista las principales necesidades y deseos de los clientes de Arqyde obtenidas como base de las relaciones mantenidas durante los años de funcionamiento de la empresa se resumen en:

- Atención cordial y amable
- Tasación acorde a las condiciones del bien inmueble, que la realicen personal altamente calificado y ético.
- Entrega puntual del avalúo
- Precio competitivo que cubra las expectativas que demanda el cliente.

#### **4.3.1.3. Hábitos de uso y actitudes**

Dependiendo del tipo de bien o servicio lo que los consumidores valoran y por lo tanto sus actitudes y hábitos varían mucho, sin embargo según Kotler lo sostiene, en la actualidad el consumidor está mejor y más informado, tienen más mecanismos de protección y es más consciente de sus derechos, lo que le permite elegir calidad y garantizar su seguridad, adicionalmente, dadas las condiciones actuales de vida, todos los servicios que supongan ahorro de tiempo, tienen un valor adicional para los consumidores actuales.

De la experiencia obtenida por la empresa a través de la relación con sus clientes se ha podido determinar hábitos y actitudes resumidas a continuación:

- Los clientes valoran mucho el tiempo del que disponen, que generalmente es escaso.
- Los clientes tienen el hábito de no entregar la información o documentación requerida, esperando que los técnicos les den facilidades adicionales como respaldar fotográficamente documentos legales (escrituras, documentos prediales, facturas, etc.), les permitan entrega posterior a la inspección la documentación requerida, e incluso sea la empresa la que gestione la obtención de esta documentación a través de las instituciones financieras.
- Los clientes en muchas ocasiones intenten sobornar a los técnicos para lograr un informe que sobrevalúe los bienes tasados.
- Valoran que los técnicos posean transporte propio por la comodidad y rapidez de la inspección.

- Valoran la sencillez y presentación de los informes, lo cual se ha reflejado en el cambio estructural y de redacción de los mismos en los últimos años.
- Los clientes prefieren que los cobros sean directamente debitados de sus cuentas y no tener que acercarse a cancelarlos en nuestras oficinas.
- Reconocen el uso de herramientas tecnológicas de punta.
- Dan importancia a la presencia y comportamiento de los técnicos.
- Dan mucha importancia a los criterios emitidos por los técnicos durante las entrevistas e inspecciones.

#### 4.3.1.4. Papeles de compra.

Las empresas deben identificar quién toma la decisión de compra, el tipo de decisión y las etapas de este proceso, identificar quien es el responsable de cada una de ellas tiene implicaciones en el diseño del producto y en la estrategia de marketing.

Es posible distinguir cinco funciones que pueden desempeñar las personas en una decisión de compra:

- Iniciador: Quien sugiere la idea de adquirir el producto o servicio.
- Influenciador: Cuyos puntos de vista tienen peso en la decisión final.
- Quién decide: La persona que determina la decisión de compra.
- Comprador: La persona que hace la compra.
- Usuario: La persona que consume o usa el producto.

#### Papeles de compra y agentes en el segmento de ARQYDE

Papel	Agente
<b>Iniciador</b>	Cliente
<b>Influenciador</b>	Cliente / Asesor crédito
<b>Quien decide</b>	Banco
<b>Comprador</b>	Banco
<b>Usuario</b>	Cliente / Asesor crédito

*Cuadro 4.3*

*Fuente: Base de datos ARQYDE*

### **4.3.2. Mercado**

Un mercado es el “conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio”. (KOTLER Philip, 2007)

#### **4.3.2.1. Historia**

Desde que se crearon las transacciones financieras con respaldo de bienes muebles o inmuebles, o retrocediendo aún más en el tiempo, las personas y empresas siempre se han visto en la necesidad de conocer cuánto cuestan sus bienes o aquellos que desean adquirir, por ello se establecieron especializaciones técnicas destinadas a la valoración de activos, tanto fijos como inmuebles, tangibles e intangibles. En el Ecuador esta práctica se mantuvo por mucho tiempo en la informalidad, sin embargo a partir de que la Superintendencia de Bancos se hiciera responsable de la emisión de calificaciones y control de acreditaciones como peritos, la valoración se formalizó.

En los últimos años las instituciones financieras, principalmente cooperativas y bancos privados, han incrementado sus créditos de vivienda y negocio respaldados en hipotecas de activos tangibles, principalmente inmuebles, vehículos y maquinarias, adicionalmente a partir de enero del 2008 la Superintendencia de Compañías estableció la valoración de los bienes de las empresas de acuerdo a las NIIF, para lo cual se requiere un informe respaldado por una empresa o profesional calificado como perito por la Superintendencia de Bancos.

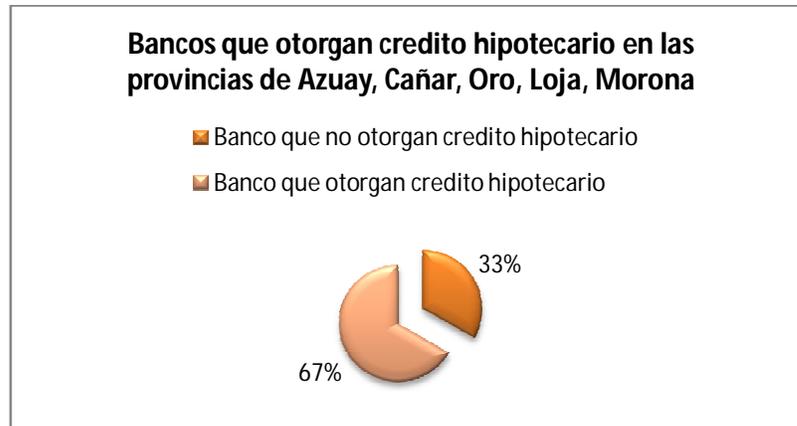
Todos estos aspectos han generado un crecimiento importante en el mercado de servicios de valoración en los últimos años.

#### **4.3.2.2. Tamaño del mercado**

Para nuestro caso el mercado potencial, está conformado por los 26 Bancos Privados del Ecuador y las 39 Cooperativas de ahorro y crédito controladas por la Superintendencia de Bancos, según datos obtenidos de la Superintendencia de Bancos a abril del 2012.

### 4.3.2.3. Mercado meta.

El mercado meta de Arqyde está constituido por las 13 Cooperativas de Ahorro y Crédito que funcionan en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago que otorgan crédito hipotecario, así como por los 14 de los 21 bancos privados que funcionan en estas provincias y otorgan crédito hipotecario a sus clientes.



*Gráfico Nro. 4.4*

*Fuente: Superintendencia de Bancos Abril-2012*



*Gráfico Nro. 4.5*

*Fuente: Superintendencia de Bancos Abril-2012*

### Evolución histórica del mercado (volumen y valor)

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Nro. ORDENES</b>	853,0	918,0	1047,0
<b>Variación (%)</b>		7,6	14,1
<b>Valor total (miles de \$)</b>	\$ 67.274,4	\$ 84.224,8	\$ 102.431,0
<b>Variación (%)</b>		25,2	21,6
<b>Precio medio (\$/...)</b>	78,9	91,7	97,8

#### Cuadro Nro. 4.5

*Fuente: Base de Datos ARQYDE*

*Nota: Valores de julio-diciembre proyectados en base a los valores del 2011 para este periodo.*

La tabla anterior indica un crecimiento importante del mercado de un 7% durante el primer año de funcionamiento del negocio y un 14% durante el segundo año, lo cual hace proyectar un escenario favorable para el futuro y sustentabilidad del negocio en el tiempo, esto se debe en parte al crecimiento del número de créditos hipotecarios de los últimos años.

#### 4.3.2.4. Tamaño del mercado por región

Aunque el mercado de Arqyde se concentra en la provincia del Azuay, las provincias de Morona Santiago, Cañar, Loja y el Oro se convierten en importantes para las proyecciones de crecimiento de la empresa.

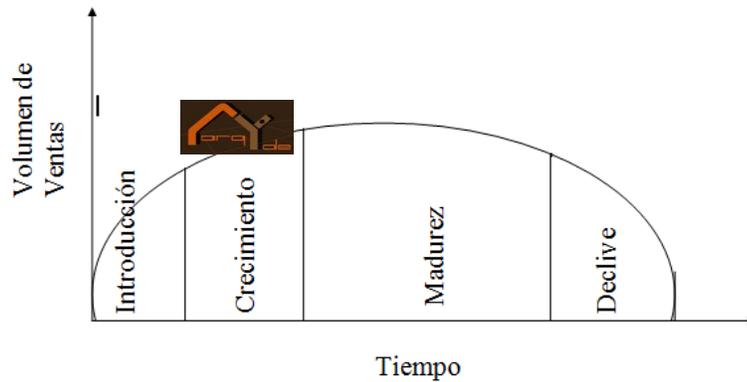
#### Mercado de Ecuador, por Provincias Austro del Ecuador

Región	% en ordenes	% en valor
<b>I. Azuay</b>	61,34	54,000
<b>II. Cañar</b>	17,48	22,000
<b>III. Morona Santiago</b>	16,3	18,000
<b>IV. Loja</b>	0,17	0,001
<b>V. El Oro</b>	4,71	0,045

#### Cuadro Nro. 4.6

*Fuente: Base de Datos ARQYDE año 2012*

#### 4.3.2.5. Etapa de la demanda



La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento que se proyecta a incrementar su participación en el mercado no sólo en la ciudad de Cuenca, sino en el Austro del país.

#### Curva de consumo en el mercado de servicios de valoración (Nro. de ordenes)



*Cuadro Nro. 4.7*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE año 2012*

#### 4.3.2.6. Proyecciones de mercado

Las proyecciones indicadas en el cuadro siguiente se basan en un modelo causal, proyectado en base al crecimiento de los últimos tres años.

#### Proyección del tamaño de la totalidad del mercado

	Real	Proyección				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de ordenes	918,00	1046,98	1183,09	1336,89	1510,68	1707,07
Variación anual (%)	0,00	14,05	13,00	13,00	13,00	13,00
Valor. (miles de \$)	84.226,50	102.436,27	116.777,35	134.293,95	154.438,04	177.603,75
Variación anual (%)	0,00	21,62	14,00	15,00	15,00	15,00
Precio medio (\$/)	91,75	97,84	98,71	100,45	102,23	104,04

*Cuadro Nro. 4.8*

*2011 =Año de referencia  
Fuente: Base de Datos ARQYDE.*

#### Proyección de consumo bimestral en ordenes por año \*

	En/Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Ag	Sep/Oct	Nov/Dic	Total
Mercado (en Nro. de ordenes)	139,0	184,0	210,0	156,0	100,0	76,0	1183,1
Participación (%)	19,0	13,0	16,0	16,0	16,0	16,0	19,0
Consumo (miles)	26,41	23,92	33,60	24,96	16,00	12,16	224,79

*Cuadro Nro. 4.9*

*\* Refleja la estacionalidad del mercado.*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE.*

#### 4.3.2.7. Estacionalidad.

Como le demuestra el cuadro siguiente la empresa presenta una reducción notable de su trabajo durante los tres últimos meses del año, comportamiento que según información obtenida de los asesores de crédito que trabajan con la empresa, corresponde a la cercanía con los cierres anuales de las entidades financieras, para los cuales se cuida el nivel de endeudamiento.

## Estacionalidad del mercado de servicios de valoración.

### Promedio del consumo mensual en 3 años en número de ordenes (%)

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
10,2	9,9	12,8	10,4	9,0	11,1	8,6	8,8	11,1	3,0	2,4	2,8	100,0

#### *Cuadro Nro. 4.10*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE*

#### **4.3.2.8. Impacto de la tecnología**

La empresa posee herramientas tecnológicas de punta que aseguran el nivel de precisión de los trabajos, GPSs, distanciómetros laser, etc., adicionalmente cuenta con una base de datos actualizada y completa de información de referencia, normativa, información catastral de cada ciudad y metodologías de valoración, que a más de facilitar tareas de edición, revisión, etc., reducen notablemente los tiempos de entrega y aseguran la calidad de los informes finales.

El mantenerse a la punta de la tecnología ha sido política interna de la empresa, no sólo para asegurar la precisión en la valoración, sino que se ha considera como una ventaja competitiva que los clientes reconocen.

#### **4.3.2.9. Competidores**

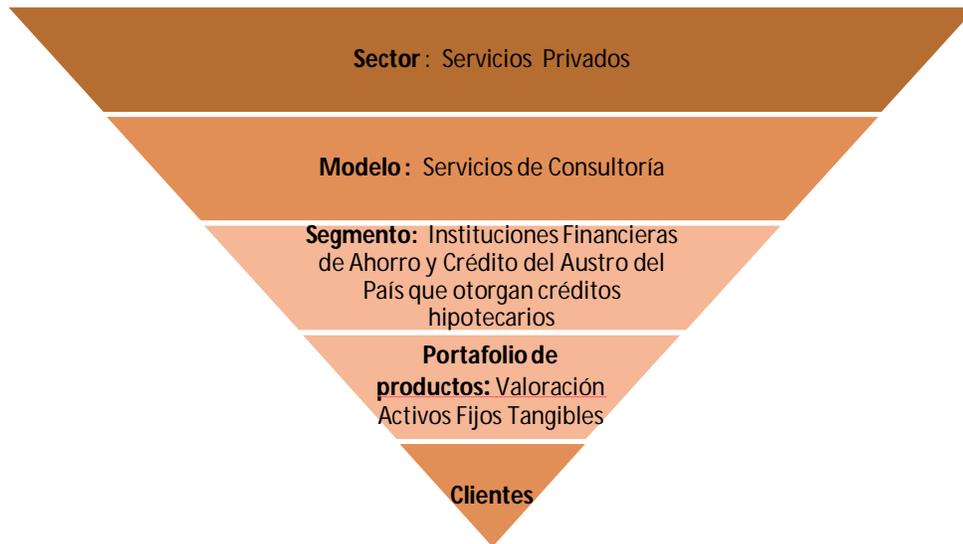
La competencia principal de Arqyde se concentra en tres grupos:

- Profesionales calificados por la Superintendencia de Bancos como peritos.
- Empresas de valoración a nivel nacional con varios años de experiencia en el mercado, dentro de las cuales destacan; Acurios y Asociados, Avaluac, Avaluos del Austro, Tecnoval, Tecnitaser, entre otras que poseen sucursales en la ciudad de Cuenca.
- Inmobiliarias que realizan avalúos no técnicos.

#### **4.3.2.10. Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado consisten en “dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.” (KOTLER Philip, 2007)

Las instituciones financieras realizan varias operaciones crediticias, de las cuales a cifras cortadas a marzo del 2012, el 66% del total de cartera que mantienen los bancos del Ecuador y el 33% de la cartera de las Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos corresponde a crédito hipotecario, cifras que representa un importante mercado para las actividades de valoración.



*Fig. 4.11*

*Segmentación de Mercado para Arqyde*

### **4.3.3. Producto**

Un producto como lo definen Kotler y Armstrong en su obra “Marketing, versión para Latinoamérica” se considera como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. Para los mismos autores un servicio se considera como “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo” (KOTLER Philip, 2007).

#### **4.3.3.1. Tipos de Servicios.**

Arqyde ofrece los siguientes servicios:

- Inspecciones de bienes muebles e inmuebles
- Avalúos de bienes muebles e inmuebles dentro de la ciudad
- Avalúos de bienes muebles e inmuebles fuera de la ciudad

#### **4.3.3.2. Calidad**

Aunque nuestro servicio no es un bien tangible, la calidad es básica para la empresa, se ha establecido como política interna que cada una de las etapas por las cuales pasa el proceso de valoración sean ejecutadas bajo normas de calidad internas que van desde el manejo de formularios estandarizados para la inspección, revisión de terceros, etc.

#### **4.3.3.3. Posicionamiento del producto**

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la forma en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia. (KOTLER Philip, 2007)

Arqyde proyecta posesionar sus servicios en base a las siguientes estrategias:

- Los atributos específicos de su servicio, enfocándose en su tiempo de entrega.
- Separándolo de los de la competencia, resaltando aspectos como ser los únicos que poseen personal calificado de planta.

#### **4.3.4. Punto de venta**

Al tratarse de un servicio el canal de distribución de Arqyde es directo, de la empresa al cliente final, en cada una de las donde la empresa ofrezca sus servicios.



La matriz de la empresa se encuentra en Cuenca, por lo tanto las oficinas administrativas, así como las áreas de revisión también se ubican en esta ciudad.

#### **4.3.4.1. Procedimientos de ventas:**

La estrategia de Mercadeo se organiza de la siguiente manera: mediante entrevistas directas con los gerentes de crédito de las instituciones financieras con la finalidad de presentar los servicios que Arqyde ofrece.

#### **4.3.5. Publicidad.**

Según lo define Kotler la publicidad es “cualquier forma pagada de representación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado”. (KOTLER Philip, 2007).

##### **4.3.5.1. Estrategias de posicionamiento**

Arqyde ha definido una estrategia de posicionamiento por diferenciación en base a sus ventajas competitivas.

Las características que diferencian a este servicio de los ofertados por la competencia en la ciudad

- Ofrecer servicios sustentados en honestidad valores éticos y profesionalismo.
- Contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, calificado y certificado conformado en su mayoría por personal de planta.
- Brindar los tiempos de entrega más cortos del mercado local.
- Analizar el nivel de satisfacción de los clientes a través de servicio post-venta.
- Contar con herramientas informáticas especializadas en tasación y seguimiento de requerimientos.

##### **4.3.5.2. Características de las campañas**

La estrategia de publicidad de Arqyde va dirigida hacia los gerentes de crédito para el caso de las instituciones financieras, así como para los usuarios finales de sus servicios, utilizando los siguientes medios:

- Publicidad Informativa:
  - Carpetas de presentación de la empresa, que serán entregadas por personal de la empresa a los Gerentes de Crédito de las Instituciones Financieras en forma personal.
  - Auspicios.
- Publicidad Persuasiva y de recordatorio:

- Publicidad en internet no sólo en su página web, sino en páginas de enlace como amarillasinternet.com, cuencanos.com, etc.
- Banners

#### 4.3.5.3. Medios de comunicación

La selección de los medios de comunicación depende del alcance, la frecuencia y el impacto que esperamos de las campañas publicitarias, considerando, como lo dice Kotler que cada medio tiene ventajas y limitaciones.

Para el caso de Arqyde y considerando el tipo de servicio, se ha planificado la utilización de los siguiente medios:

- Revistas especializadas de arquitectura o servicios relacionados: ya que tienen credibilidad y prestigio y tienen alta selectividad geográfica y demográfica.
- Publicidad de Exteriores: En el local, a través de banners, ya que tiene alta exposición repetida, bajo costo y buena selectividad de ubicación.
- Internet: A través de páginas amarillas de internet, página web propia, etc. Estos medios tienen bajo costo, impacto inmediato e interactividad.

#### Proyección de inversiones en medios

	Real	Proyección					
	...	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Valor (miles)</b>	1,5	1,9	2,2	2,5	2,9	3,3	3,8
<b>Variación (%)</b>	50,0	13,0	13,0	14,0	14,0	15,0	15,0

*Cuadro Nro. 4.12*  
*Fuente: ARQYDE*

#### 4.3.5.4. Promoción de ventas

Como lo definen Kotler y Armstrong la promoción de ventas corresponde a “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (KOTLER Philip, 2007), bajo este concepto y por la naturaleza del servicio la empresa ha establecido promoción de ventas para fechas especiales como la navidad en donde se elaboran especialidades publicitarias que son “artículos útiles impresos

con el nombre del anunciante que se entrega como obsequio a los consumidores” (KOTLER Philip, 2007) agendas, bolígrafos u otros artículos.

#### **4.3.5.5. Relaciones públicas**

Conceptualmente, las relaciones públicas consisten en “forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables”, con el objeto de promover productos, personas, lugares, ideas, organizaciones, etc. (KOTLER Philip, 2007)

Para el caso de Arqyde las relaciones públicas se manejarán a través de la su página web como herramienta, así como a través de material de identidad corporativa mediante folletos, papelería, letreros y otros artículos que se entregan a los clientes o gerentes de crédito en visitas o entrevistas que se realizan periódicamente.

#### **4.3.5.6. Marketing directo**

El marketing directo o ventas personales es la forma principal de venta para Arqyde, ya que es su personal el que realiza visitas a las instituciones financieras para promover sus servicios, y trabajan para forjar y mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.

Para ello se programan visitas mensuales a cada cliente empresarial para recolectar información sobre la atención recibida, problemas presentados, etc.

#### **4.3.6. Precio**

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicios” (KOTLER Philip, 2007).

El precio de los servicios que Arqyde ofrece se establecen con base al análisis de los precios establecidos para este tipo de servicios por organismos especializados, como por ejemplo CAE, CICE, etc., quienes tiene ya una tabla base para el costo de valoraciones. En la actualidad el porcentaje aplicable corresponde al 1 por mil del

valor del bien, sin embargo Arqyde mantiene una tabla de precios propia en la cual se consideran rangos de valores, es decir mientras mayor sea el valor del bien menor es el porcentaje aplicable al precio, adicionalmente mantiene un valor mínimo de 25 dólares por avalúo para aquellos inmuebles de valores inferiores a los 25.000 dólares.

Para el caso de bienes que superen los 500.000 dólares el valor del servicio se pacta directamente con el cliente teniendo en cuenta entre factores como: tipo de bien, ubicación, tipo de cliente (recurrente o nuevo), etc.

Cuando se trata de un reavalúo los valores a cobrar corresponden al 60% del valor del avalúo.

#### **4.3.6.1. Niveles de precios**

El precio, como lo definen Kotler y Armstrong en su obra “Marketing”, es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. Arqyde ha establecido una política de fijación de precios por valor que según los mismos autores ofrece la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

#### **Comparación de precios de la competencia al 2012**

Producto	Competidor A	Competidor B	Competidor C	ARQYDE
Valor mínimo avalúo	50,0	50,0	50,0	25,0
Inspección	25,0	25,0	25,0	15,0
Valor avalúo promedio	1 x 1000	1 x 1000	1 x 1000	1 x 1000

*Cuadro Nro. 4.13*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE.*

#### **4.3.6.2. Márgenes de ganancia**

Para la obtención del margen de ganancia se consideraron los tiempos promedios de cada uno de los profesionales que son parte del proceso de valoración, así como los

gastos directos para la elaboración de cada uno de los informes, es decir papelería, impresión, etc.

#### Márgenes de ganancia por producto

Productos	Margen (%)
<b>Inspecciones</b>	30,0
<b>Avalúos</b>	33,0
<b>Avalúos en otras ciudades</b>	35,0

*Cuadro Nro. 4.14*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE*

#### 4.3.6.3. Plazos y condiciones de pago

Debido a la naturaleza del servicio los plazos y condiciones de pago difieren dependiendo el tipo de servicio, el tipo de cliente y el lugar en el cual se realizó la inspección. La tabla siguiente detalla las condiciones de pago para cada caso:

#### Condiciones de Pago

Servicio	Condición Pago
<b>Inspecciones</b>	Contado
<b>Avaluos personas naturales</b>	7 días
<b>Avaluos en otras ciudades personas naturales</b>	15 días
<b>Avaluos empresas</b>	21 días
<b>Avaluos en otras ciudades</b>	30 días

*Cuadro Nro. 4.15*

*Fuente: Base de Datos ARQYDE*

#### 4.3.7. Aspectos legales

##### 4.3.7.1. Controles Gubernamentales.

Dada la naturaleza del servicio que Arqyde brinda requiere que los informes que son base de transacciones de instituciones financieras estén respaldados por peritos

calificados por la Superintendencia de Bancos y que sus calificaciones estén vigentes para el periodo en el cual se realizó el avalúo.

#### **4.3.7.2. Impuestos**

El servicio no presenta tributos especiales aplicables, únicamente debe considerar el cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA), al momento de la facturación del mismo. Cabe indicar que estos valores deben ser reportados y pagados semanalmente al Servicio de Rentas Internas.

#### **4.3.8. Registro de la marca**

Una marca según la define el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual “es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos”.<sup>24</sup>

Arqyde tiene registrada su marca ante el IEPI, (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) desde el 2010.

#### **4.3.9. Código de Defensa del Consumidor**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor vigente del Ecuador es aplicable a los servicios que Arqyde entrega, los principales artículos aplicables a este tipo de servicio son:

- Artículo 27. Correspondiente a Servicios Profesionales.
- Artículo 30. Resolución
- Artículo 31. Prescripción de Acciones.
- Artículo 75, 77 y 78. Relacionados a servicios Defectuosos y devolución.

---

<sup>24</sup> Fuente: [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)

## 4.4. Marketing táctico

### 4.4.1. Producto-Servicios

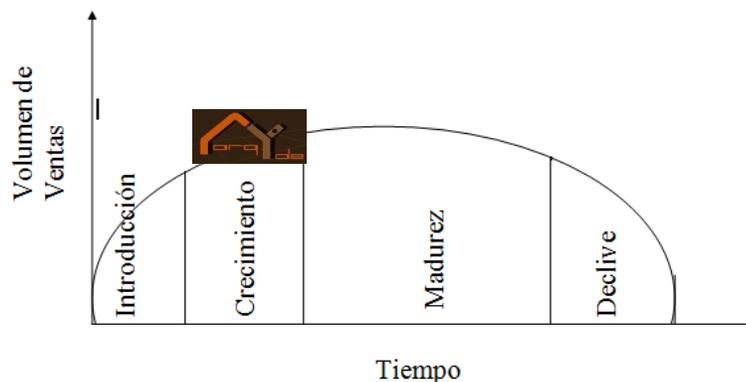
#### 4.4.1.1. Historia

Los servicios de tasación se realizan desde hace muchos años, prácticamente desde que las personas se vieron en la necesidad de adquirir o intercambiar bienes se interesaron porque sean personas conocedoras del tipo de artículo de su interés las que indiquen el valor que estos tenían. Este servicio que nació como un proceso informal, poco a poco fue tornándose en requisito previo a la ejecución de algunas transacciones, principalmente crediticias.

Cuando los bancos deciden tomar como respaldo de sus operaciones artículos, terrenos, viviendas, etc., se generó la necesidad de establecer normas para quienes eran los responsables de valorar dichos bienes y por lo tanto de formalizar el servicio, desde entonces se han creado empresas especializadas en prestar servicios de valoración, así como números profesionales de diversas áreas, principalmente ingenieros y arquitectos han hecho de estos servicios su trabajo.

En nuestro país el peritaje debe cumplir una serie de requisitos impuestos por la superintendencia de bancos, quien es la encargada de otorgar y mantener las calificaciones de los peritos en forma anual, sean estos empresas o profesionales independientes.

#### 4.4.1.2. Ciclo de vida y estrategia de marketing



La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento que se proyecta a incrementar su participación en el mercado no sólo en la ciudad de Cuenca, sino en el Austro del país.

#### **4.4.1.3. Características**

Los servicios que Arqyde ofrece corresponden a servicios de valoración y peritaje de activos, sean estos muebles o inmuebles, respaldados por profesionales calificados por la Superintendencia de Bancos con muchos años de experiencia.

#### **4.4.1.4. Beneficios para el consumidor**

- Servicio personalizado, sustentado en principios de ética y profesionalismo.
- Atención de personal cordial y capacitado no sólo en aspectos técnicos, sino en atención al cliente.
- Servicio post-venta para analizar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- El menor tiempo de entrega del mercado.

#### **4.4.1.5. Marca**

Según lo define Kotler, la marca “es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de tales elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o un grupo de compañías, para diferenciarlos de sus competidores” (KOTLER Philip, 2007).

La marca facilita la identificación la asociación hacia los atributos de un producto o servicio, en la actualidad la marca ofrece un valor añadido al producto y servicio que el consumidor reconoce e incluso está dispuesto a pagar, se ha convertido en algo que trasciende al producto o servicio, pero que lleva consigo sus valores e identidad.

Para el caso de Arqyde su marca se ha estructurado considerando los siguientes aspectos:

Nombre: ARQYDE, que intenta relacionar los servicios que presta la empresa con la Arquitectura.



**LOGOTIPO:** Que se construye en un marco de una esquema de casa un símbolo que representa el principal tipo de servicio que la empresa ofrece que es la tasación de bienes muebles.

**GAMA CROMÁTICA:** Gama cromática de colores cálidos, para el caso de de Arqyde se usarán colores tierra: ocre y naranja.

#### **4.4.1.6. Desarrollo del producto**

Arqyde proyecta como estrategia de crecimiento el desarrollo de nuevos servicios de valoración orientados principalmente a activos intangibles como lo son software, licencias, marcas, etc., para ello ha proyectado invertir en este aspecto una suma anual detallada en el siguiente cuadro, dentro de la cual se contempla estudios especializados.

**Presupuesto para el desarrollo de nuevos servicios (en miles de \$)**

Año I	Año II	Año III	Año IV	Año V
2	2,1	2,15	2,2	2,3

*Cuadro 4. 16*

*Fuente: ARQYDE*

#### **4.4.1.7. Investigaciones previstas**

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia” (MALHOTRA, 2004).

El objetivo de la investigación de mercado es dotar a Arqyde de información sobre la percepción de sus servicios y aspiraciones que tienen sus clientes, información que se considerará para el proceso publicitario y de mejora continua.

La investigación se enfocará en los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la percepción de la calidad del servicio de valoración que reciben actualmente

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que han afrontado en los servicios de valoración?
- ¿Cuáles son sus expectativas respecto a las empresas o profesionales que realizan servicios de valoración?
- ¿Cuáles son los atributos que más valor nuestros clientes en los servicios de valoración?

Para llevar a cabo la investigación se realizará una investigación descriptiva, en base a encuestas, herramienta que según Naresh K. Malhotra son el medio más flexible para obtener datos de las personas, motivos, actitudes y preferencias.

Estas encuestas serán estructuradas y se desarrollarán tanto en forma personal como por vía electrónicas, debido a que algunos asesores se encuentran fuera de la ciudad.

Las encuestas se llevarán a cabo al total de los asesores de crédito de las Instituciones Financieras que forman parte del portafolio de clientes actual de Arqyde.

#### **Distribución del Universo de Investigación.**

<b>Provincia</b>	<b>Nro. Asesores</b>
Azuay	7
Cañar	2
El Oro	1
Loja	1
Morona Santiago	3
Total	14

**Cuadro Nro. 4.16**

**Fuente: ARQYDE**

#### **4.4.2. Punto de venta**

La oficina principal de Arqyde se ubica en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, desde donde se atiende al austro del país, sin embargo la proyección de expansión hacia otras provincias del sur del Ecuador hace preveer la apertura de sucursales en ciudades como Macas.

### **4.4.3. Promoción**

#### **4.4.3.1. Publicidad**

Aunque se trata de una empresa pequeña los recursos publicitarios son vitales, no sólo para promocionar/comunicar el servicio, sino para afianzar la imagen de la empresa ante sus clientes y de a poco construir *Brand Awareness* (reconocimiento de marca).

#### **4.4.3.2. Público objetivo**

Nuestro *Target* son hombres y mujeres de entre 30 a 60 años, en la escala socioeconómica pertenecen a la clase media y media-alta. Son padres de familia con claros valores de honradez y responsabilidad social. Ejercen cargos de contadores, gerentes de crédito y/o dueños de instituciones financieras en el sur del Ecuador.

#### **4.4.3.3. Copy strategy**

Copy strategy define el qué decir sobre el producto o empresa en función del objetivo de marketing establecido, para el caso de Arqyde, la publicidad va a decir al target “somos una empresa confiable y rápida”, este es el mensaje que se quiere producir en la mente del público.

#### **4.4.3.4. Key Insight/ situación:**

Todas las empresas que están obligadas a llevar contabilidad de sus activos a valores reales deben estar respaldados por peritos calificados.

#### **4.4.3.5. Objetivo de la Publicidad**

Después de estudiar al target, y nuestro alcance comunicacional, vemos que la forma más eficiente de cumplir los objetivos será con una campaña que tendrá como núcleo a una pieza de marketing directo. Gracias a nuestra base de datos, estamos al corriente sobre la ubicación de cada persona que consideramos está dentro de nuestro *Target*.

La pieza creativa será enviada mediante correo directo y contendrá un *call to action* que direccionará al usuario hacia el blog de Arqyde.

En una segunda etapa podremos implementar el envío de *Newsletter* (Boletín informativo), de esta manera estaremos refrescando la imagen de Arqyde en la mente de nuestro cliente y mantenernos cada vez más cercanos al mismo.

#### **4.4.3.6. Objetivo de Marketing.**

En un periodo aproximado de 6 meses, vamos a lograr que el target reconozca a Arqyde como una empresa seria y honesta en la presentación de documentos. Al mismo tiempo será considerada como la de menor tiempo de entrega.

#### **4.4.3.7. Objetivo de Comunicación.**

Basados en los valores de la empresa; fieles al objetivo de marketing vamos a crear conciencia de marca, que el público objetivo tenga en la mente a Arqyde como la respuesta más rápida y confiable en el ámbito del peritaje. Logrando que Arqyde se consolide como *Top of mind* en su rama.

#### **4.4.3.8. Reason why**

Arqyde es una empresa que cuenta con personal calificado y responsable que lleva la honestidad como prioridad. Por lo tanto el resultado del trabajo será transparente. Esta misma responsabilidad en nuestro grupo de trabajo decanta en la rápida entrega.

#### **4.4.3.9. Estilo y tono**

No por la seriedad de nuestro trabajo debemos hablarle al Target de la misma manera. En esta campaña usaremos un tono amigable y alegre, por supuesto sin dejar la formalidad de lado.

#### **4.4.3.10. Agencia de publicidad**

Debido a que la empresa cuenta con un profesional de la publicidad relacionado, no se contratará una agencia de publicidad específica, lo que se hará es trabajar los aspectos publicitarios por servicios profesionales con los profesionales relacionados. Contaremos con redactor publicitario *Copywriter* y un diseñador web.

#### **4.4.3.11. Medios de comunicación**

Debido a que no es una campaña ATL no podremos medir el alcance de la misma con GRP, para este caso específico se registrará cada acceso que nuestros usuarios realicen a nuestro *blog/site*. También contaremos con la herramienta *Google Trends for Websites*, para estar al tanto del número de visitas y el tiempo de permanencia de los navegadores en el *webside* de Arqyde.

Debido a que existen versiones contradictorias sobre si es útil utilizar GRP cuando se trata de internet y teniendo en cuenta que vamos hacer Mkt directo no realizaremos mediciones mediante GRP, lo vamos a medir con un blog de empresa. El blog de Arqyde será donde podremos controlar y hacer un conteo del target que recibió nuestra campaña.

#### **4.4.3.12. Estrategia**

Correo Directo y Newsletter basado en tres aspectos:

- Personal calificado de planta
- Ética y honestidad
- **El menor tiempo de entrega del mercado**, aspecto que será el eje de campaña publicitaria.

#### **4.4.3.13. Relaciones públicas**

El objetivo de las Relaciones públicas de Arqyde es apoyar en la construcción de marca de la empresa, para ello se utilizará material escrito de identidad corporativa en los cuales se resalte las fortalezas de le empresa, adicionalmente se utilizará la página web de empresa como herramienta de relaciones públicas, publicando información de interés relacionada a la empresa, servicios y servicios como simuladores de valoración que resulten interesantes para los visitantes.

# CAPITULO V

## PROCESO DE MEJORA CONTINUA

### 5.1. Introducción.

El modelo de gestión de las 7s analizado anteriormente se alinearé a la Teoría de las Restricciones (TOC) de Eliyahu Goldratt, con la finalidad de generar procesos cimentados en un pensamiento lógico intuitivo basado en las leyes de causa y efecto, también conocido como Pensamiento Sistémico.

En este capítulo se analizará y desarrollará el proceso de mejora continua para Arqyde, considerándolo como base para lograr sustentabilidad de la empresa en el largo plazo al contar con una organización que se encuentre constantemente analizando sus sistemas y restricciones y se enfoque en cómo mejorarlos.

### 5.2. Proceso de Mejora Continua.

Para la Teoría de las Restricciones una empresa es un sistema creado con un propósito o meta, conformado por un conjunto interrelacionado de componentes (que dependen de alguna forma unos de otros, y cuyos esfuerzos conjuntos determinan el desempeño global del sistema.

Todo sistema tiene por lo menos una restricción que no es más que “cualquier cosa que limita a un sistema de alcanzar un mayor desempeño en relación con su meta” (CORBETT, 2002)<sup>25</sup>.

---

25 CORBERTT, Thomas, La Contabilidad del Truput, Ediciones Piénsalo, Bogotá, 2002, Pág. 23-28.



*Fig. 5.1 Proceso de Mejora Continua*

*Fuente: Goldratt Institute*

El proceso de mejora continua se base en esta afirmación y propone cinco pasos que posibilitan a las organizaciones identificar su o sus restricciones, elevarlas y reanalizar su sistema en busca de nuevas restricciones, es por eso que un proceso real de mejora continua no termina nunca.

### **5.2.1. Los Cinco Pasos del Proceso de Mejora Continua:**

1. IDENTIFICAR, la o las restricciones del Sistema.
2. EXPLOTAR la o las restricciones del Sistema.
3. SUBORDINAR todos los recursos a trabajar al ritmo de la restricción. Bajo el concepto de rendimiento global del sistema, poco aporta que los recursos que no son restricción alcance un alto rendimiento local.
4. ELEVAR la(s) restricciones del sistema, es decir eliminar la limitación
5. Si, en un paso previo, se ha roto la restricción, volver al paso 1, sin dejar que la inercia cause una nueva restricción al sistema.

Los Procesos de Pensamiento TOC son utilizados como base para la ejecución de los pasos anteriores, mediante la aplicación del método socrático y cimentados en leyes de causa y efecto, para su ejecución se ha desarrollado cinco herramientas, que pueden ser utilizadas juntas o separadas dependiendo del objetivo planteado. (CORBETT, 2002).

Estas herramientas son:

- **Árbol de Realidad Actual (CRT- Current Reality Tree)**, permite establecerá las relaciones causa-efecto entre los efectos indeseables (EIDES) con la finalidad de detectar los problemas modulares.
- **Nube o Diagrama de Conflicto (CRD-Conflict Resolution Diagram)**, es una técnica que busca presentar un problema como un conflicto entre dos condiciones necesarias y contrapuestas.
- **Arbol de Realidad Futura (FRT-Future Reality Tree)**, muestra los estados futuros del sistema y ayuda a identificar posibles resultados negativos de los cambios.
- **Arbol de Prerrequisitos (PRT-Prerequisite Tree)**, identifica los requerimientos y obstáculos de la implementación de la o las soluciones
- **Arbol de Transición (TrT-Transition Tree)**, materializa la solución, es la base para la elaboración de un proyecto de implementación de la solución o de un plan de acción.

Estas herramientas permiten responder a tres preguntas claves:

**¿Qué cambiar?** Identificar el principal conflicto o conflicto medular que afronta la organización.

**¿Hacia qué cambiar?** Determinar cuáles son las soluciones simples y poderosas que permitirán a la empresa alcanzar su meta de manera más eficaz.

**¿Cómo causar el cambio?** Cuáles son las estrategias requeridas para la aplicación de las soluciones.

### **5.3. Proceso de Mejora Continua de ARQYDE.**

Arqyde ha definido implementar herramientas TOC para establecer un proceso de mejora continua dentro de la empresa, para ello ha establecido un procedimiento interno que se ejecutará anualmente con la finalidad de identificar nuevas restricciones.

Aunque TOC usa una serie de herramientas expuestas anteriormente dentro del proceso de mejora continua Arqyde implementará únicamente las siguientes:

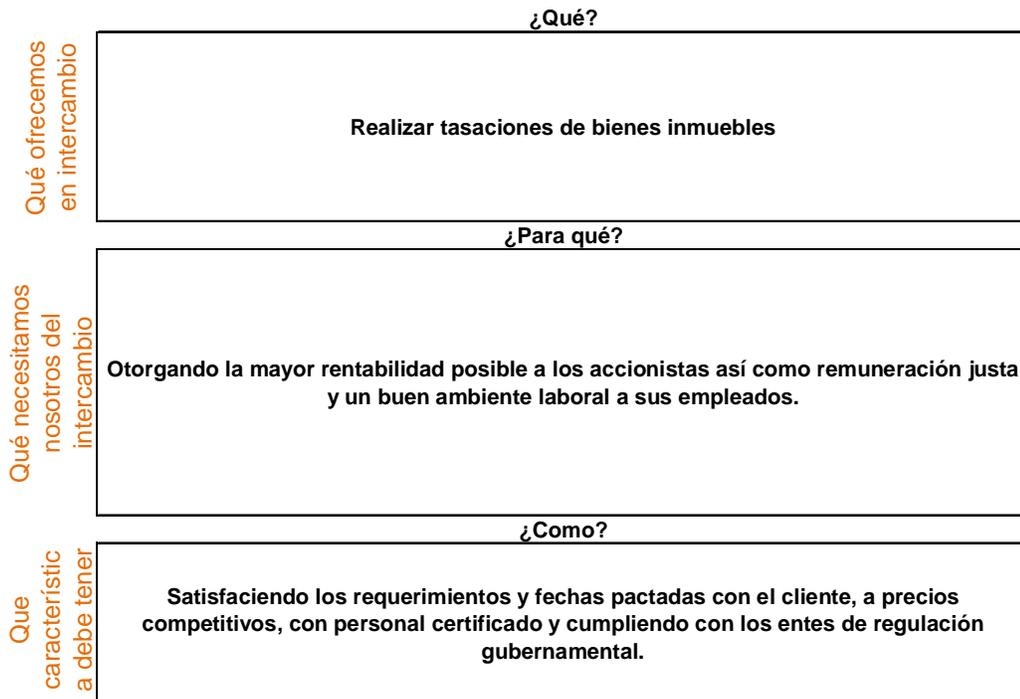
- Árboles de Realidad Actual, para lo cual se establecerán talleres de trabajo con los responsables de cada área a fin de que esta herramienta refleje la realidad de cada área y las interrelaciones entre áreas de tal forma que se supere la común actitud de asignar las culpas de los problemas a otras áreas.
- Identificación de EIDES (Efectos indeseables).
- Determinar las restricciones, categorizándolas por el impacto en el objetivo básico de la empresa que es el de obtener mayor rentabilidad.
- Establecer las inyecciones que requiere el sistema para elevar la o las restricciones, planteándolas como acciones concretas que tengan tiempo de aplicación y responsables.
- Elaborar el árbol de realidad futura.

Bajo este criterio se realizó el primer proceso de mejora continua cuyos resultados se presenta en las páginas siguientes, para su ejecución se consideraron los siguientes criterios:

### 5.3.1. Público Clave la Empresa.

Público Clave	¿Cuales son las tres principales expectativas o necesidades del cada público clave?
1.Cliente	Tasación acorde a las condiciones del bien inmueble y precio competitivo Entrega puntual del avaluo Personal certificado
2.SRI	Declaración y Pago Mensual de Impuestos
3.Superintendencia de Compañía	Mantener Certificaciones Vigentes
4.Accionistas	Mayor rentabilidad posible
5.Empleados	Remuneración legal y acorde a los ingresos de la compañía Trato cordial y equitativo Flexibilidad de horarios
6.Proveedores	Pedidos a tiempo Pagos Puntuales

### 5.3.2. Definición del Propósito.



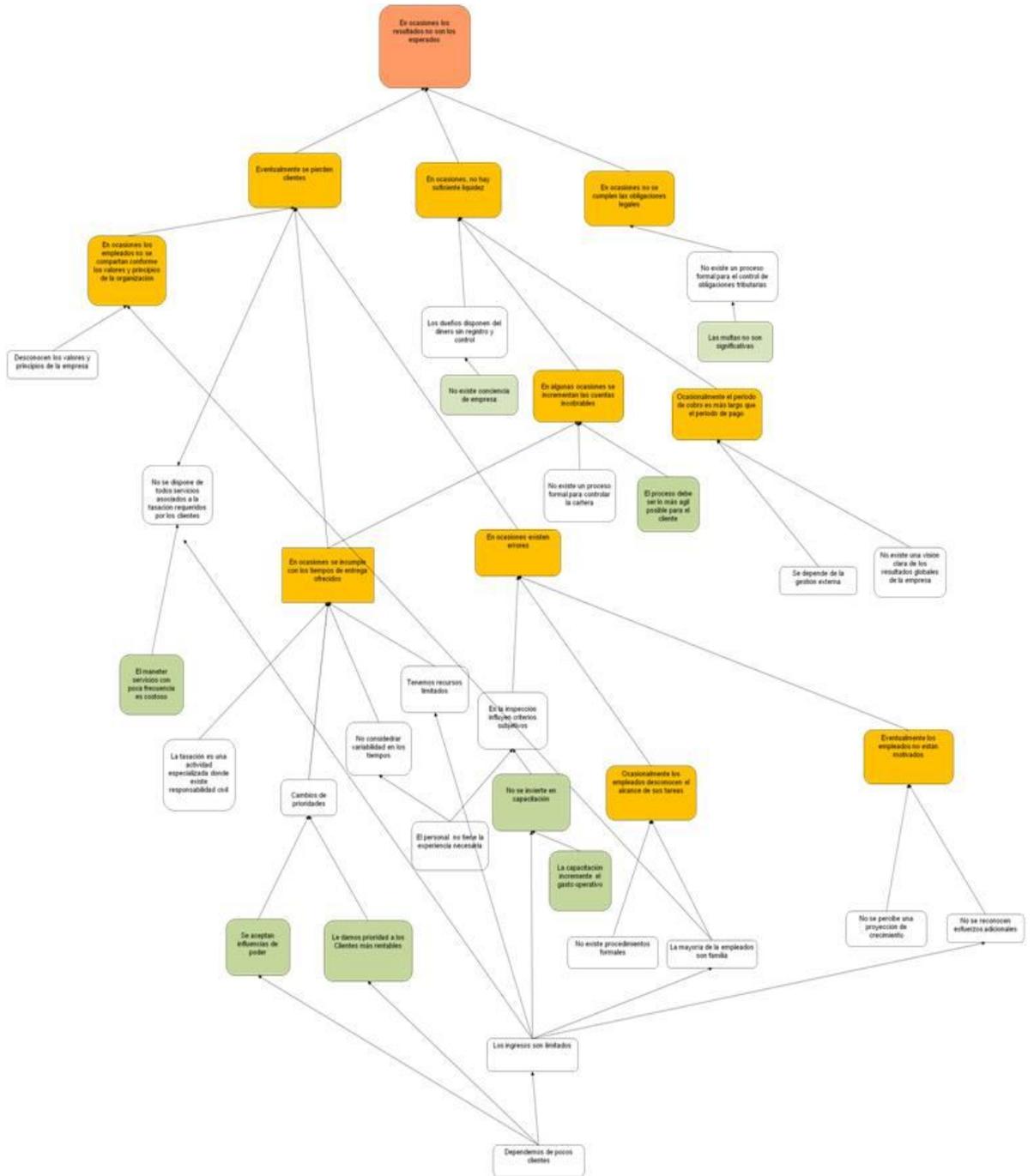
### 5.3.3. Propósito de Arqyde.

Avalar el valor real de bienes inmuebles, otorgando la mayor rentabilidad posible a los accionistas, así como remuneración justa y un buen ambiente laboral a sus empleados. Realizando tasaciones que satisfagan los requerimientos y fechas pactadas con el cliente, a precios competitivos, con personal certificado y cumpliendo con los entes de regulación gubernamental.

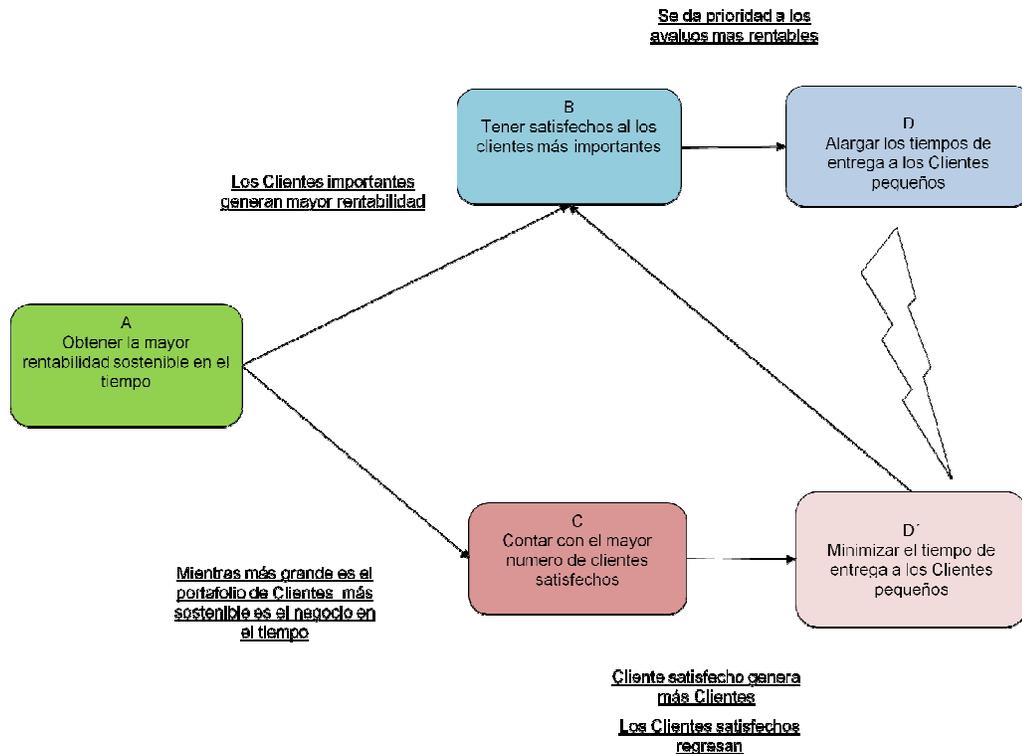
#### 5.4. Identificación de Efectos Indeseables (EIDES)

Causas	EIDES	¿Porqué?
Cambios de prioridades	En ocasiones se incumple con los tiempos de entrega ofrecidos	Se da prioridad a los avaluos mas rentables Se aceptan influencias de poder
Tenemos recursos limitados No se dispone de todos servicios asociados a la tasación requeridos por los clientes	Eventualmente se pierden clientes	El negocio está iniciando El maneter servicios con poca frecuencia es costoso
No existe un proceso formal para controlar la cartera	En algunas ocasiones se incrementan las cuentas incobrables	El proceso debe ser lo más agil posible para el cliente
Los dueños disponen del dinero sin registro y control	En ocasiones, no hay suficiente liquidez para cubrir pagos corrientes	No existe conciencia de empresa
No existe un proceso formal para el control de	En ocasiones no se cumplen las obligaciones	Las multas no son significativas
En la inspección influyen criterios subjetivos No considedrar variabilidad en los tiempos	En ocasiones existen errores	No se invierte en capacitación El personal no tiene la experiencia necesaria
Asegurar la presición de la tasación	Existe dependencia a un solo recurso para la certificación del avaluo	La tasación es una actividad especializada donde existe responsabilidad civil
Desconocen los valores y principios de la empresa	En ocasiones los empleados no se comparten conforme los valores y principios de la organización	La mayoría de la empleados son familia
No existe procedimientos formales	Ocasionalmente los empleados desconocen el alcance de sus tareas	La mayoría de la empleados son familia
No se percibe una proyección de crecimiento	Eventualmente los empleados no están motivados	Ser una empresa pequeña
No se reconocen esfuerzos adicionales		No existe una conciencia de empresa
Falta de liquidez	Ocasionalmente el periodo de cobro es más largo que el periodo de pago	Se depende de la gestión externa

## 5.5. Arbol de Realidad Actual.



### 5.5.1. Nube Genérica del problema central.



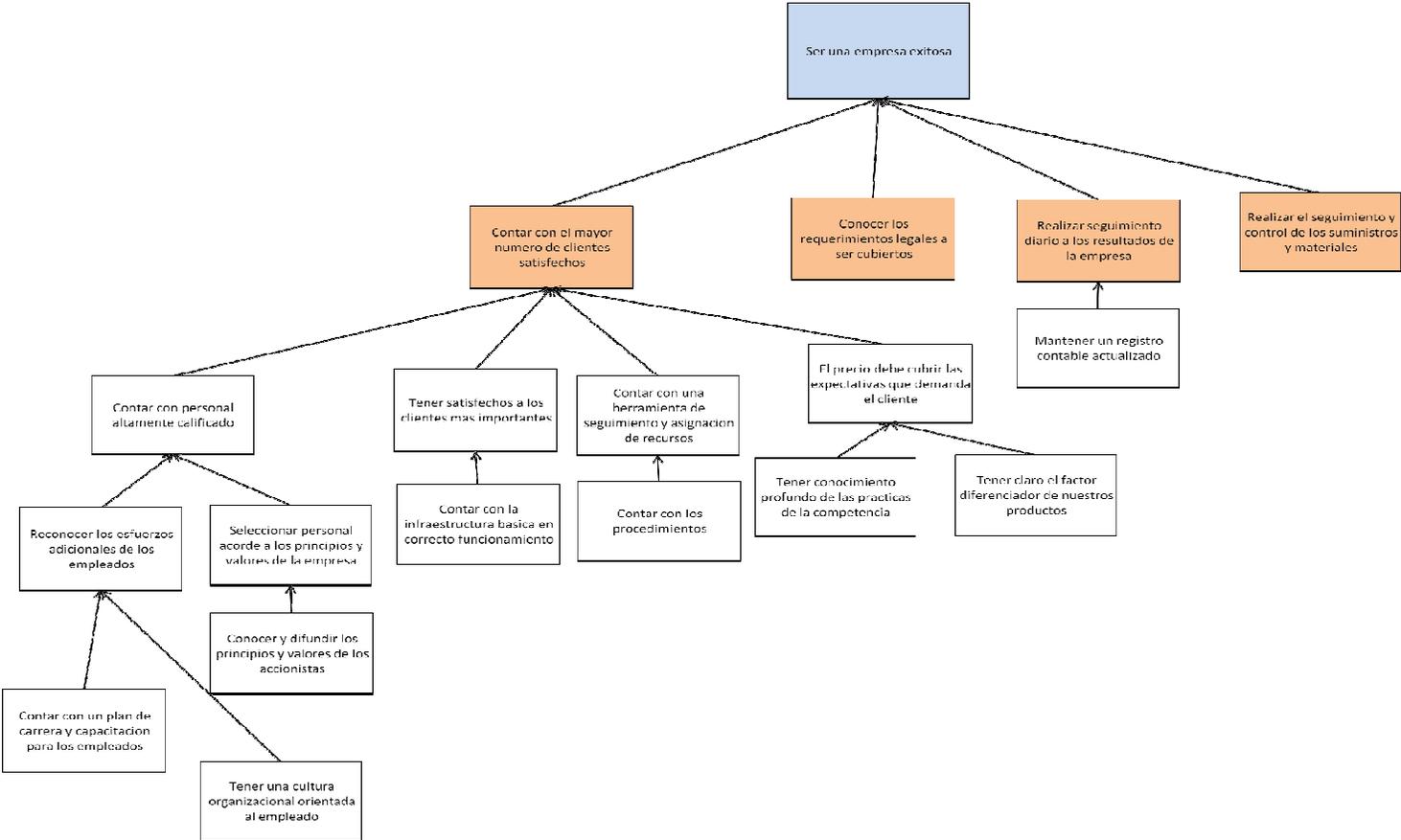
### 5.6. Inyecciones al Sistema.

Una vez establecido el problema medular e identificados los EIDES se han establecido inyecciones al sistema que se consideran en la elaboración del árbol de realidad futura, dichas inyecciones se basan en los siguientes aspectos:

- Organizar el proceso de servicio en función de los recursos cuello de botella que son los peritos tasadores.
- Respetar los procesos establecidos para cada área, independiente de la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa.
- Separar el manejo financiero de la empresa del manejo financiero familiar.

Asignar correctamente las prioridades.

**5.7. Arbol de Realidad Futura.**



# CAPITULO VI

## PLAN CONTABLE FINANCIERO.

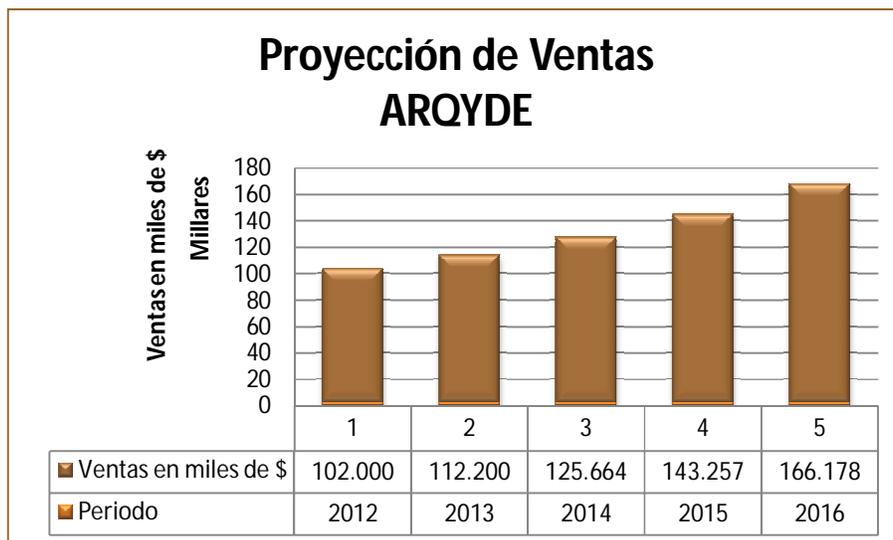
### 6.1. Introducción.

Los objetivos principales de la contabilidad financiera son proporcionar información que sea útil al tomar decisiones de inversión y crédito; evaluar la cantidad, oportunidad e incertidumbre de flujos de efectivo y aprender sobre los recursos económicos de la empresa (MEIGS, Williams; HAKA, Bettner, 2000), es decir brindar elementos de análisis de la realidad financiera de la empresa, su proyección y sustentabilidad en el tiempo.

Basados en este enfoque en el presente capítulo se analizarán algunos de los estados e indicadores financieros básicos.

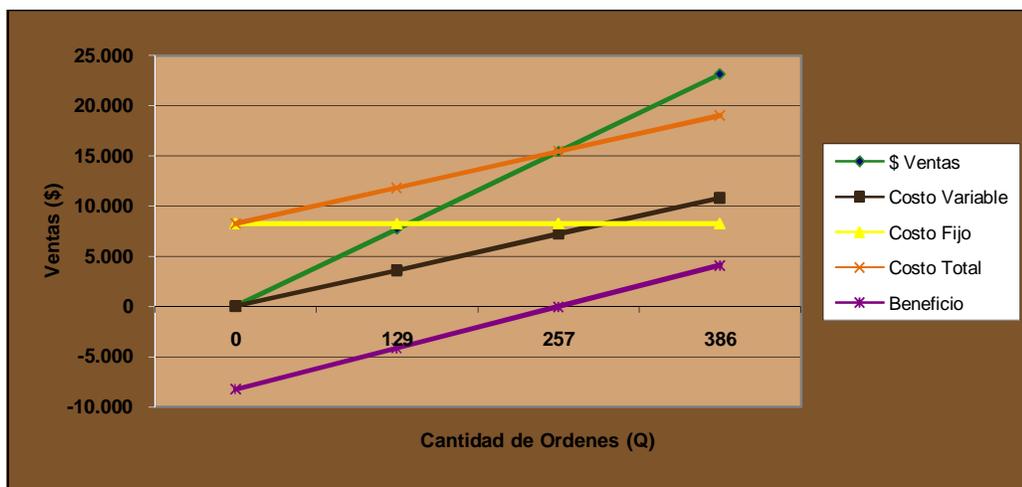
### 6.2. Proyección de Ventas.

La proyección de ventas tiene la finalidad de establecer metas para un determinado periodo y es construida a partir de los resultados históricos y las tendencias de crecimiento de las ventas. Esta proyección servirá de base para proyectar costos, gastos e inversiones para los estados financieros proyectados.



### 6.3. Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar, es decir para el punto en el cual las ventas son iguales a los costos y los gastos, y por lo tanto al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## 6.4. Estado de Resultados.

“El estado de resultados es una representación separada de las transacciones de ingresos y gastos de la compañía durante un año” (MEIGS, Williams; HAKA, Bettner, 2000), y se considera de particular importancia ya que representa la capacidad de la empresa de obtener ingresos por encima de sus gastos.

	PERIODO				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INGRESOS</b>	<b>102.000</b>	<b>112.000</b>	<b>125.000</b>	<b>143.000</b>	<b>166.000</b>
Venta de Servicios	102.000	112.000	125.000	143.000	166.000
<b>GASTOS</b>	<b>70.088</b>	<b>71.768</b>	<b>72.777</b>	<b>75.620</b>	<b>80.358</b>
Gastos Variables	30.600	33.600	37.500	42.900	49.800
Gastos Fijos	8.283	9.810	11.619	13.761	16.298
Sueldos y Salarios	35.904	37.756	37.756	37.756	37.756
Depreciaciones / Amortizaciones	-4.699	-9.398	-14.097	-18.796	-23.496
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>31.912</b>	<b>40.232</b>	<b>52.223</b>	<b>67.380</b>	<b>85.642</b>
Gastos Financieros	12.992	8.625	5.506	5.506	5.506
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>18.920</b>	<b>31.607</b>	<b>46.717</b>	<b>61.874</b>	<b>80.136</b>
15 % Trabajadores	2.838	4.741	7.008	9.281	12.020
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>16.082</b>	<b>26.866</b>	<b>39.709</b>	<b>52.593</b>	<b>68.116</b>
25% Impuesto a la Renta	4.020	6.716	9.927	13.148	17.029
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>12.061</b>	<b>20.149</b>	<b>29.782</b>	<b>39.445</b>	<b>51.087</b>

## 6.5. Balance General.

El balance general es un estado financiero en el que se presenta la situación financiera de una empresa a una fecha fija, proporcionando información sobre los activos, pasivos y neto patrimonial de la misma.

<b>Balance General</b>					
<b>Activo circulante</b>					
Caja y bancos	\$9.961	\$30.259	\$70.774	\$115.513	\$159.442
Clientes	\$1.784	\$1.990	\$2.574	\$2.574	\$2.574
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$11.745</b>	<b>\$32.249</b>	<b>\$73.348</b>	<b>\$118.086</b>	<b>\$162.016</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Oficina	\$38.000	\$36.000	\$34.000	\$32.000	\$30.000
Instalaciones	\$280	\$210	\$140	\$70	\$0
Mobiliario y equipo	\$950	\$900	\$850	\$800	\$750
Acondicionamiento (m²)	\$950	\$900	\$850	\$800	\$750
Computadoras y maquinas	\$3.220	\$2.940	\$2.660	\$2.380	\$2.100
Vehiculos	\$24.751	\$22.502	\$20.253	\$18.004	\$15.755
Depreciación acumulada:	-\$4.699	-\$9.398	-\$14.097	-\$18.796	-\$23.496
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$68.151</b>	<b>\$63.452</b>	<b>\$58.753</b>	<b>\$54.054</b>	<b>\$49.355</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$79.896</b>	<b>\$95.701</b>	<b>\$132.100</b>	<b>\$172.140</b>	<b>\$211.370</b>
<b>Pasivo Circulante</b>					
Créditos bancarios	\$3.138	\$18	\$18	\$18	\$18
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$3.138</b>	<b>\$18</b>	<b>\$18</b>	<b>\$18</b>	<b>\$18</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>\$25.682</b>	<b>\$20.176</b>	<b>\$14.670</b>	<b>\$9.165</b>	<b>\$3.659</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>\$28.820</b>	<b>\$20.195</b>	<b>\$14.689</b>	<b>\$9.183</b>	<b>\$3.677</b>
<b>Capital Contable</b>					
Capital social	\$42.000	\$42.000	\$42.000	\$42.000	\$42.000
Resultados de ejercicios anteriores	\$7.912	\$31.038	\$71.565	\$117.207	\$161.828
Resultado del ejercicio	\$1.164	\$2.468	\$3.846	\$3.750	\$3.865
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$51.076</b>	<b>\$75.506</b>	<b>\$117.411</b>	<b>\$162.957</b>	<b>\$207.693</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$79.896</b>	<b>\$95.701</b>	<b>\$132.100</b>	<b>\$172.140</b>	<b>\$211.370</b>

## 6.6. Flujos de Efectivo.

“Un estado de flujos de efectivo muestra la forma como cambia el efectivo durante un periodo” (MEIGS, Williams; HAKA, Bettner, 2000).

	PERIODO				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INVERSION</b>					
Inversion Fija					
<b>INGRESOS</b>	<b>102.000</b>	<b>112.000</b>	<b>125.000</b>	<b>143.000</b>	<b>166.000</b>
Venta de Servicios	102.000	112.000	125.000	143.000	166.000
<b>GASTOS</b>	<b>70.088</b>	<b>71.768</b>	<b>72.777</b>	<b>75.620</b>	<b>80.358</b>
Gastos Variables	30.600	33.600	37.500	42.900	49.800
Gastos Fijos	8.283	9.810	11.619	13.761	16.298
Sueldos y Salarios	35.904	37.756	37.756	37.756	37.756
Depreciaciones / Amortizaciones	-4.699	-9.398	-14.097	-18.796	-23.496
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>31.912</b>	<b>40.232</b>	<b>52.223</b>	<b>67.380</b>	<b>85.642</b>
Gastos Financieros	12.992	8.625	5.506	5.506	5.506
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>18.920</b>	<b>31.607</b>	<b>46.717</b>	<b>61.874</b>	<b>80.136</b>
15 % Trabajadores	2.838	4.741	7.008	9.281	12.020
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>16.082</b>	<b>26.866</b>	<b>39.709</b>	<b>52.593</b>	<b>68.116</b>
25% Impuesto a la Renta	4.020	6.716	9.927	13.148	17.029
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>12.061</b>	<b>20.149</b>	<b>29.782</b>	<b>39.445</b>	<b>51.087</b>
+ Depreciaciones / Amortizaciones	4.699	9.398	14.097	18.796	23.496
+ Intereses * (1 - T)	8.282	5.498	3.510	3.510	3.510
<b>FONDO GENERADO OPERACIONES (FGO)</b>	<b>25.043</b>	<b>35.046</b>	<b>47.389</b>	<b>61.751</b>	<b>78.092</b>
- Intereses * (1 - T)	8.282	5.498	3.510	3.510	3.510
- Pagos capital deuda	9740	6406	3073	3073	3073
<b>VARIACION DE LA CAJA</b>	<b>7.021</b>	<b>23.142</b>	<b>40.806</b>	<b>55.168</b>	<b>71.509</b>

## **6.7. TIR y VAN.**

El TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) y el VAN(Valor Actual Neto) son herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

VAN.- El Valor Actual Neto, expresa la diferencia entre el dinero que se invierte y el que se recupera en el futuro, en términos de valor actual. (VASQUEZ, 2011).

TIR.- Tasa Interna de Rentabilidad. (VASQUEZ, 2011).

	PERIODO					
	Año 0	2012	2013	2014	2015	2016
<b>INVERSION</b>	<b>-142000</b>					<b>-42000</b>
Inversion Fija	-142.000					
<b>INGRESOS</b>		<b>102.000</b>	<b>112.000</b>	<b>125.000</b>	<b>143.000</b>	<b>166.000</b>
Venta de Servicios		102.000	112.000	125.000	143.000	166.000
<b>GASTOS</b>		<b>70.088</b>	<b>71.768</b>	<b>72.778</b>	<b>75.621</b>	<b>80.358</b>
Gastos Variables		30.600	33.600	37.500	42.900	49.800
Gastos Fijos		8.283	9.810	11.619	13.761	16.298
Sueldos y Salarios		35.904	37.756	37.756	37.756	37.756
Depreciaciones/Amortizaciones		-4.699	-9.398	-14.097	-18.796	-23.496
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>31.912</b>	<b>40.232</b>	<b>52.222</b>	<b>67.379</b>	<b>85.642</b>
Gastos Financieros		12.992	8.625	5.506	5.506	5.506
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>		<b>18.920</b>	<b>31.607</b>	<b>46.716</b>	<b>61.873</b>	<b>80.136</b>
15% Participación Empleados		2.838	4.741	7.007	9.281	12.020
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>16.082</b>	<b>26.866</b>	<b>39.709</b>	<b>52.592</b>	<b>68.116</b>
25% Impuesto a la Renta		4.021	6.716	9.927	13.148	17.029
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>12.062</b>	<b>20.149</b>	<b>29.781</b>	<b>39.444</b>	<b>51.087</b>
+ Depreciaciones/Amortizaciones		4.699	9.398	14.097	18.796	23.496
+ Intereses * (1 - T)		8.282	5.498	3.510	3.510	3.510
<b>FONDO GENERADO DE OPERACIONES (FGO)</b>		<b>25.043</b>	<b>35.045</b>	<b>47.388</b>	<b>61.750</b>	<b>78.093</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>25.859</b>
Valor residual de Activos Fijos						25.859
<b>FLUJO DE BENEFICIOS</b>	<b>-142.000</b>	<b>25.043</b>	<b>35.045</b>	<b>47.388</b>	<b>61.750</b>	<b>61.952</b>
<b>VAN</b>	16.423,89					
<b>TIR</b>	<b>16%</b>					

## **CONCLUSIONES.**

El desarrollo de este trabajo ha permitido que Arqyde inicie su proceso de formalización, organización y estructura, se han puesto en práctica algunos de los temas que son parte de este Plan de Negocios, los cuales se han implementado a medida que se ha desarrollado este trabajo y aunque el plan aún no se implementa en su totalidad el cambio administrativo es notorio.

La empresa tiene claro los aspectos legales requeridos para su formalización, muchos de los cuales han sido ya tramitados.

Cada persona dentro de la empresa tiene definidas sus funciones y está consciente de la importancia de su trabajo dentro de todo el sistema, hemos difundido nuestros valores institucionales que van también de la mano con nuestros valores personales buscando lograr un compromiso real de todos los que somos parte de la empresa.

Al definirse y estructurarse los procesos de trabajo de cada una de las áreas hemos facilitado la incorporación de nuevo personal, los procesos de capacitación y tareas de aseguramiento de calidad.

A través del Análisis Financiero se ha podido sustentar técnicamente que Arqyde es una empresa sostenible en el tiempo y muy rentable que continuará brindando utilidades a sus accionistas.

Bajo lo expuesto he cumplido los objetivos planteados en este trabajo, dotando a mi empresa de las herramientas administrativas que le permitirán competir en igualdad de condiciones en el mercado de valoración.

## GLOSARIO.

**CCo:** Ley de Compañías Ecuatoriana.

**Enfoque de Sistemas:** Concepción de la Organización como un sistema unido y dirigido por partes interrelacionadas.

**Feedback:** Retroalimentación.

**Flujo:** Componentes que entran y Salen de un sistema.

**IEPI:** Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

**Retroalimentación:** Parte del control de un sistema mediante el cual los resultados de las actividades regresan al individuo, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

**Sinergia:** Significa que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajaran en forma independiente.

**Sistema Cultural o Social:** Es la serie de creencias y las conductas que resultan de ellas, que son compartidas por toda la organización.

**Sistema Técnico:** Los factores, por ejemplo la tecnología y la infraestructura material, así como las inversiones de capital que necesita una organización para alcanzar sus metas.

**Sistema Administrativo:** Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales.

**Subsistema:** Partes que constituyen un sistema total

**TOC:** Teoría de las Restricciones de Eliyahu Goldratt

**Ventaja Competitiva:** Capacidad o circunstancia que permite a una empresa obtener utilidades superiores a la media en una industria específica.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLES, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- CASTELLANOS, R. (2007). *Pensamiento, Herramientas y Acción del Estratega*. La Habana: CUJAE.
- CHIAVENATO, A. (2006). *Introducción a la Teoría General de Administración* (Séptima Edición ed.). México: McGraw Hill.
- CORBETT, T. (2002). *La Contabilidad del Truput*. Bogota: Ediciones Piénsalo.
- DESSLER, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc.Grawn Hill.
- FLEITMAN, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: McGraw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- KOTLER Philip, A. G. (2007). *MARKETING, Versión para Latiamerica*. México: McGraw Hill.
- KOTTER John; HESKETT James. (1995). *Cultura Corporativa y Rendimiento*. Madrid: Juan Diaz Santos.
- LABORALES, M. D. (2012). *Ministerio de Relacoines Laborales*. Recuperado el 20 de 12 de 2011, de [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)
- LEGALES, E. (2010). *Manual Legal para el Empresario*. Quito: Corporación Myl.
- LEVIN, R. L. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson Educación.
- MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de Mercado, un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- MEIGS, Williams; HAKA, Bettner. (2000). *Contabilidad, La base para decisiones gerenciales*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana.
- MONTEMAYOR María Velia, GARCIA María Consuelo, GARZA Yolanda. (2009). *Guía para la investigación documental*. Monterrey: Trillas.
- ORTEGA, X. (2011). Material Plan de Negocios VI MBA-UDA. Cuenca.
- OVIATT, Benjamin M; PHILLIPS McDougall Patricia . (1994). TOWARD A THEORY OF INTERNATIONAL NEW VENTURES. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSCNESS STUDES* , 60-61.

- PORTER, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Mc.Graw Hill.
- ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- STONER, James; FREEMAN Edward, GILBERT Daniel. (1996). *Administración*. México: Pearson Education.
- UGALDE, A. (2010). *La Gestión Organizacional por Cuadro de Mando Integral*. Cuenca, Ecuador.
- VASQUEZ, M. (Enero de 2011). *Modulo de Finanzas MBA IV*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- WAYNE R. Mondy, NOE Robert M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.

#### **Fuentes de Internet.**

- IEPI, E. (s.f.). *IEPI Ecuador*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, de Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual: [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES , (2012). Recuperado el 20 de 12 de 2011, de [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)
- UNIVERSIA. (s.f.). *Universia*. Recuperado el 15 de 04 de 2012, de <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/crear-empresa/plan-operativo/>