



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Monografías previas a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL**

**Autor**

**Cristian Auquilla Ortega**

**Curso de graduación**

**Abril – Septiembre de 2006**

**Cuenca, Ecuador**

## *Dedicatoria*

*A mi mamá y hermano, por todo el sacrificio y la comprensión para que yo haya culminado con éxito esta nueva etapa estudiantil.*

*A mi esposa e hija, por todo el apoyo y la comprensión brindados a lo largo de mi carrera.*

*Los quiero mucho y gracias por alentarme siempre.*

## *Agradecimientos*

*A Dios por haberme permitido alcanzar con éxito este importante objetivo.*

*A todos los profesores tutores, por compartir con nosotros sus conocimientos, también por brindarnos su aprecio y paciencia.*

*Gracias a todos.*

Los criterios vertidos en este contenido son de responsabilidad del autor.

---

Cristian Auquilla Ortega

## **RESUMEN**

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

En cada monografía se hace referencia al contenido resumido de la misma, el nombre del profesor tutor y la descripción y resultados de cada trabajo.

## **ABSTRACT**

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

In every monograph one refers to the content summarized of the same one, the name of the teacher tutor and the description and results of every work.



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias de la Administración**

### **Escuela de Administración de Empresas**

**“Levantamiento de Mapa y Catalogo Funcional en la Empresa  
ARSAMOTORS, para el Departamento de Recuperación de  
Cartera”**

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

**Autores:**

**Freddy Bravo Q.**

**Cristian Auquilla O.**

**Director:**

**Ing. Humberto Jaramillo**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo, hemos realizado un estudio de la empresa ARSAMOTORS que es una comercializadora de vehículos marca HYUNDAI a nivel nacional. En esta empresa hemos hecho un estudio de cada una de las funciones principales que se desarrollan dentro de la organización y hemos detectado que no existe un modelo de FUNCIONES POR COMPETENCIAS O GESTION DEL TALENTO HUMANO.

La primera parte se compone de un análisis a la situación actual, las funciones que se cumplen en todas las áreas y cargos actuales y se señalan los errores en los que la empresa está incurriendo para desarrollar sistemas y procesos más eficientes.

En la segunda parte proponemos un modelo acorde a la GESTION DE TALENTO HUMANO que hoy en día se está implementando en las empresas modernas.

Señalamos las tareas que deben ser reubicadas y diseñadas para resultados más productivos.

Finalmente enumeramos algunas conclusiones que pueden servir de base para un mejor desarrollo.

## **ABSTRACT**

In the present work, we have realized a study of the company ARSAMOTORS that is a business company of vehicles mark HYUNDAI at national Level. In this company we have played the role a study of each one of the principal functions that develop inside the organization and have detected that a model of FUNCTIONS does not exist FOR COMPETITIONS OR MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT.

The first part consists of an analysis to the current situation, the functions that are fulfilled in all the areas and current charges and distinguish themselves the mistakes which the company is incurring to develop systems and more efficient processes.

In the second part we propose an identical model to the MANAGEMENT OF HUMAN TALENT that nowadays is implemented in the modern companies. We indicate the tasks that they must be relocated and designed for results more productive.

Finally we enumerate some conclusions that can use as base for a better development.

# **LEVANTAMIENTO DE MAPA Y CATALOGO FUNCIONAL EN LA EMPRESA ARSAMOTORS, PARA EL DEPARTAMENTO DE “RECUPERACION DE CARTERA”**

## **1. INTRODUCCION**

Desde el punto de vista teórico pretendemos realizar un Análisis a fondo de la Funciones actuales implementadas en ARSAMOTORS, estructurando un Mapa Funcional Actual el cual nos permitirá incorporar nuevos planteamientos técnicos y operativos tanto para el Departamento de Recuperación de Cartera como para la empresa en general.

Desde el punto de vista de la Especialidad el tema escogido cumple con los requisitos que la Universidad del Azuay, la Facultad de Ciencias de la Administración y la Escuela de Administración de Empresas imponen, puesto que esta propuesta será desarrollada para obtener el título de Ingeniero Comercial, el tema corresponde al Seminario de *Gestión Por Competencias* correspondiente al Modulo de Recursos Humanos dado en el programa de graduación para la escuela de Administración de Empresa, en el cual se describen aspectos y principios a considerar en la Gestión del Talento Humano.

La principal razón que motivó la realización del presente trabajo es el hecho de que en la Empresa ARSAMOTORS no existe actualmente un Mapa Funcional y mucho peor un Catalogo de Funciones en los cuales se especifiquen las actividades individuales propias de cada colaborador dependiendo del departamento, por lo que consideramos que el tema colaborará en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio. También creemos que al ser un tema práctico nos da la ventaja de hacerlo de una manera interactiva, la cual nos permitirá desenvolvemos de una forma rápida y concreta sin dejar que el análisis caiga en la superficialidad.

En el aspecto operativo contamos con recursos bibliográficos necesarios y suficientes procedente de libros e Internet. Además disponemos de los recursos humanos necesarios pues contamos con la total apertura del directorio de la empresa y sus diferentes colaboradores.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA:**

Elaborar y desarrollar un Mapa Funcional y un Catálogo de Funciones para la empresa ARSAMOTORS, ya que al momento no se cuenta con esta importante y moderna herramienta que exige el modelo actual de GESTION DEL TALENTO HUMANO, para que de esta forma se logre en el personal una formación multidisciplinaria, con el afán de promover una reacción favorable para alcanzar los objetivos tanto empresariales como individuales, fundamentados en conocimientos, habilidades y actitudes.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS A ALCANZAR EN LA PROPUESTA:**

- 2.2.1 Proponer un nuevo modelo de Mapa Funcional y Catálogo de Funciones dentro del departamento de Recuperación de Cartera, basado en un diagnóstico actual sobre los procesos y funciones que hoy están implementados en el área.
- 2.2.2 Detallar las funciones individuales que desarrollarán las personas del Departamento de Recuperación de Cartera.
- 2.2.3 Lograr que las funciones y actividades del área en estudio se vuelvan más eficientes, partiendo de las necesidades y requerimientos que la empresa y el departamento exige de su personal.

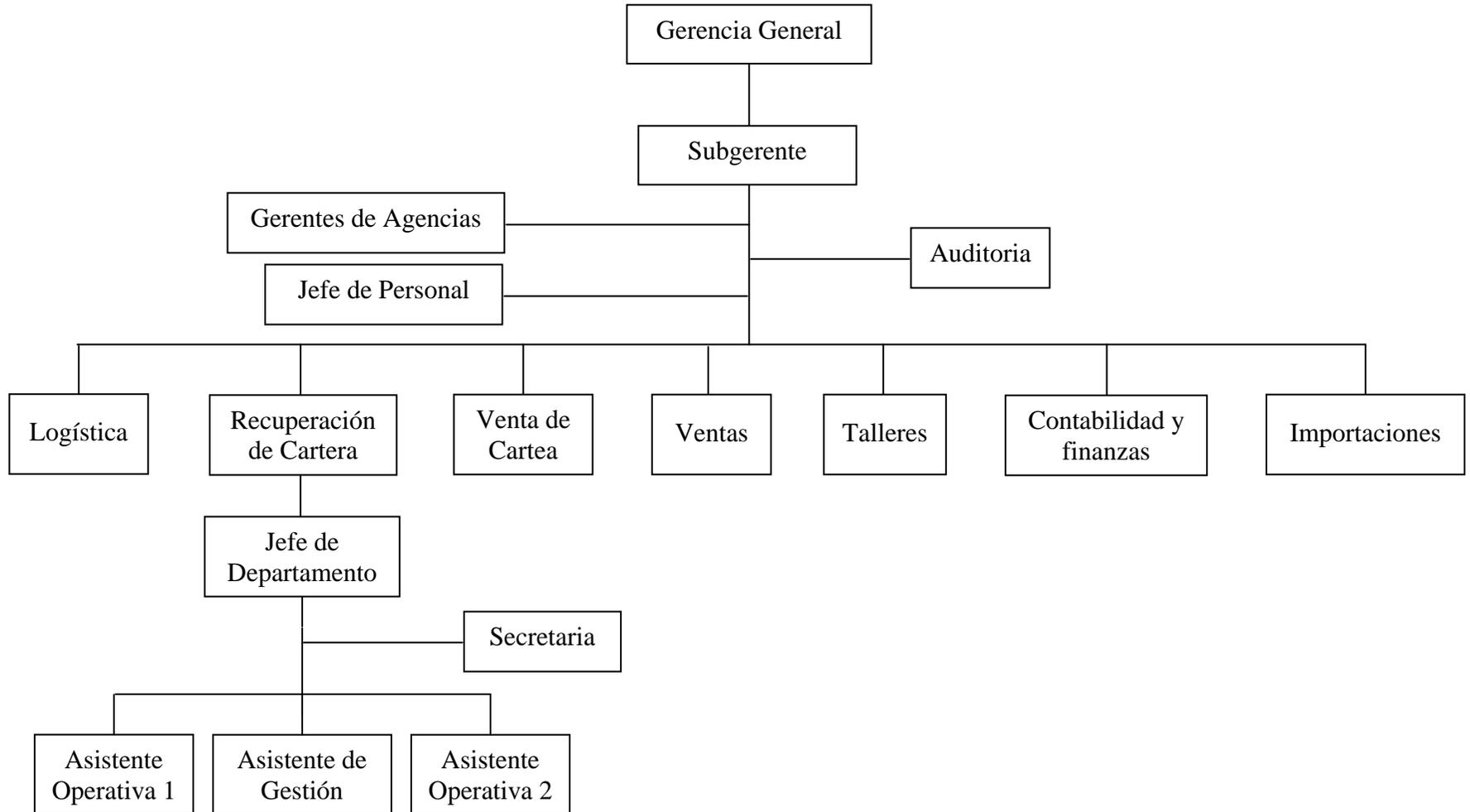
## **3. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

ARSAMOTORS es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos de marca HYUNDAI, la cual fue constituida en el año de 1994, bajo el nombre de AUTORUSIA S.A. Su Presidente Ejecutivo y mayor accionista es el señor Juan Eljuri. Su matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca y actualmente cuenta con sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Loja, Machala y varios subdistribuidores en todo el país. A nivel nacional cuenta con un personal que alcanza un número de 120 colaboradores.

La estructura organizacional de la empresa ARSAMOTORS esta conformada de la siguiente manera:

## ORGANIGRAMA ARSMOTORS



### **3.2 ÁMBITO DEL NEGOCIO**

ARSAMOTORS es una empresa concesionaria y comercializadora de vehículos HYUNDAI, y cuenta con aprobación de HYUNDAI CORP. de Korea para ser la única distribuidora de esta marca en el Ecuador.

### **3.3 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA:**

#### **▪ MISIÓN:**

Crear valor agregado para nuestros clientes, siendo líderes en el negocio automotriz en base al compromiso de nuestra gente, orientado siempre a su satisfacción.

#### **▪ VISIÓN:**

Llegar a ser una empresa líder en VENTA de vehículos y repuestos , prestando un adecuado servicio de mantenimiento; y con una gestión eficiente y productiva, ser reconocida por sus servicios y productos como sinónimo de CONFIANZA Y CALIDAD, brindando a sus clientes, colaboradores y accionistas GARANTIA DE SATISFACCION, en un ambiente profesional, de seguridad, respeto y responsabilidad.

#### **▪ VALORES EMPRESARIALES:**

- Vocación de Servicio.
- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Competitividad
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad

### **3.4 PROPÓSITO PRINCIPAL**

ARSAMOTORS fue constituida para ser líder en comercialización y servicio técnico de vehículos de la marca HYUNDAI a nivel nacional. Actualmente la empresa ARSAMOTORS, no cuenta con un modelo de GESTION DE TALENTO HUMANO en ninguno de sus departamentos.

Sus colaboradores se han acostumbrado a realizar las actividades, tareas y procesos de manera instintiva, es decir hacen las cosas de una forma tradicional, dicho de otro modo “como siempre se han hecho”.

Esta manera tradicional de hacer las cosas, se ha convertido ya en un problema en ARSAMOTORS, debido a que no existe una planificación u orden de procesos y actividades y el personal no tiene claro cual es su rol específico.

#### **4. MARCO TEORICO REFERENCIAL**

##### **4.1. MARCO CIENTÍFICO**

De acuerdo a lo expuesto por el Ing. Juan Aranda Vergara en el Seminario de *Gestión Por Competencias* correspondiente al Modulo de Recursos Humanos, dado en el programa de graduación para el escuela de Administración de Empresa, en el cual se describen aspectos y principios a considerar en la Gestión del Talento Humano, se entiende por Gestión Estratégica de Recursos Humanos:

- Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa.
- Las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de Gestión de Talento Humano y que afectan el comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización.

##### **4.2. MARCO CONCEPTUAL**

Estos son algunos conceptos que se tratará dentro de la presente propuesta, para facilitar su comprensión.

- **COMPETENCIA**

Es un concepto cuya aplicación en el medio empresarial y laboral se ha extendido e intensificado en los últimos diez años. En el medio educativo, su aplicación supera las cuatro décadas.

- **COMPETENCIA LABORAL**

Se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

- **UNIDAD DE COMPETENCIA**

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

La unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos de competencia; reviste un significado claro en el proceso de trabajo y, por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no sólo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del empleo, incluye también cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

- **ANÁLISIS FUNCIONAL**

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional. Aunque fue diseñado como una herramienta de análisis para una escala amplia, también puede ser útil en el análisis de ocupaciones en determinados subsectores o aun en organizaciones específicas.

- **MAPA FUNCIONAL**

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de “árbol” (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho, las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “**cómo**” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran.

En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “**para qué**” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente. Puede verse a continuación una representación gráfica y un ejemplo de un mapa funcional.

- **ANÁLISIS OCUPACIONAL**

Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Fundación Chile afirma que: se entiende por Gestión por Competencias la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

## **5. DESARROLLO**

Actualmente la empresa ARSAMOTORS no tiene formalmente implementado el sistema de GESTION POR COMPETENCIAS que implica la utilización de un Mapa y Catalogo Funcional, por lo que previamente se ha realizado un estudio con el que se ha obtenido un diagnostico previo de cómo están distribuidas las funciones en cada uno de los departamentos.

Si bien es cierto, el personal de las diferentes áreas, conoce las tareas que debe cumplir, no hay un orden lógico y sistemático de procedimientos que permitan desarrollar de forma ordenada y planificada dichas actividades.

Cabe recalcar que se ha realizado un estudio a fondo del Área de Recuperación de Cartera, que es el Departamento al cual se hará una propuesta de cambio en el nuevo modelo de GESTION DEL TALENTO HUMANO, es decir se propondrá un esquema completo hasta llegar a la construcción de las UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL (UCL's)

Empezaremos analizando la situación actual de la empresa, para lo cual procedemos a detallar cómo están asignadas y distribuidas las funciones a nivel general:

### **5.1. MAPA FUNCIONAL ACTUAL:**

Se ha realizado un estudio preliminar de la organización que actualmente tiene la empresa ARSAMOTORS. Se han revisado todas las funciones que se desarrollan en todas las áreas o funciones claves. De este análisis se pudo obtener una información que describe los procesos que a continuación detallamos:

**PROPOSITO PRINCIPAL:** Comercialización de vehículos de la marca HYUNDAI a nivel nacional.

## **1. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA/OPERATIVA**

### **1.1 LOGÍSTICA.**

1.1.1 Adecuada distribución de vehículos en las diferentes agencias.

1.1.2 Coordinar con el departamento de Importaciones para la  
manutención de un stock adecuado de vehículos.

1.1.3 Llevar control e inventario de todos los vehículos que se tienen en stock.

## **1.2 VENTA DE CARTERA.**

1.2.1 Venta de Cartera al Banco del Austro (Letras de Cambio, Pagarés, Cheques).

1.2.2 Recopilación de documentación requerida para constituir el fideicomiso.

1.2.3 Trámites de matriculación y seguro del vehículo.

## **1.3 RECUPERACIÓN DE CARTERA.**

**1.3.1 *Gestión Telefónica y de Campo para recuperar valores vencidos.***

**1.3.1.1 *Contactar vía telefónica a los clientes que se encuentren en mora en sus cuotas, entre 1 a 3 mensualidades.***

**1.3.1.2 *Programar visitas a los clientes que se encuentren vencidos en más de 3 cuotas, ya sea en sus domicilios o lugares de trabajo para retiro de vehículos.***

**1.3.2 *Gestión Extrajudicial y Judicial.***

**1.3.2.1 *Envío de cartas por parte de los Abogados Externos, notificando el inicio de acciones prejudiciales.***

**1.3.2.2 *Envío de Citaciones a los clientes para que se hagan presentes en los diferentes juzgados.***

**1.3.2.3 *Control, seguimiento y acciones para instruir las demandas.***

**1.3.3 *Trámites de Reclamos de Clientes.***

**1.3.3.1 *Solicitudes de Condonación de Intereses de Mora.***

**1.3.3.2 *Solicitudes de Refinanciamientos.***

**1.3.3.3 *Reclamos de cargos no efectuados a la cuenta del cliente.***

**1.3.4 *Levantamiento de Prendas.***

**1.3.4.1 *Solicitar documentos requeridos (Copia de Matricula, copia de cédula y \$13).***

*1.3.4.2 Enviar comunicación al Registro Mercantil para Levantamiento de Prenda.*

*1.3.4.3 Entrega de certificación del Registro Mercantil con inscripción de Levantamiento de Prenda.*

*1.3.5 Control y Seguimiento de Vigencias de Pólizas de Seguros.*

*1.3.5.1 Contactar a clientes para anticipar vencimiento de la póliza de seguro y negociar la respectiva renovación.*

*1.3.5.2 Notificar vencimientos que no han sido renovados.*

#### **1.4 RECURSOS HUMANOS.**

1.4.1 Administración y Gestión del Personal de la Empresa.

#### **1.5 AUDITORIA.**

1.5.1 Control y Seguimiento de las Actividades que se realizan en la empresa.

#### **1.6 IMPORTACIONES.**

1.6.1 Mantener canales de comunicación adecuados con el proveedor de Hyundai Corp. – Korea.

1.6.2 Realizar trámites aduaneros.

1.6.3 Pago de aranceles en el SRI.

1.6.4 Coordinación con el departamento de Logística para la distribución de los vehículos en las diferentes agencias a nivel nacional.

#### **1.7 CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

1.7.1 Elaborar y Administrar Estados Financieros.

1.7.2 Generación de documentos contables.

1.7.3 Administrar los recursos financieros de la empresa.

1.7.4 Pago de Impuestos.

## **2. FUNCIÓN COMERCIAL.**

### **2.1 VENTAS.**

- 2.1.1 Desarrollar estrategias de telemarketing y gestión de ventas en terreno.
- 2.1.2 Mantener e incrementar la cartera de clientes.

### **2.2 MERCADEO Y PUBLICIDAD.**

- 2.2.1 Desarrollar estrategias de marketing.
- 2.2.2 Promociones Publicidad.

## **3. FUNCIÓN TÉCNICA/MECÁNICA.**

### **3.1 DEPARTAMENTO DE REPUESTOS.**

- 3.1.1 Mantener stock adecuado de repuestos para distribución nacional.
- 3.1.2 Control de Inventarios de las piezas que reposan en bodega.
- 3.1.3 Comercialización de repuestos.

### **3.2 TALLERES.**

- 3.2.1 Reparación e Instalación de repuestos.
- 3.2.2 Mantenimiento de vehículos.
- 3.2.3 Control de Vigencias de Garantías.

Hemos detallado las principales funciones y actividades que actualmente se realizan en la empresa ARSAMOTORS. Podría concluirse que cada área conoce específicamente lo que debe hacer, pero en base al análisis y estudio que se aplicó a este proceso, se puede deducir que la mayoría de los departamentos están cargados de trabajo pero sin un orden lógico y con demasiadas cargas que convierten las tareas en procesos burocráticos, ineficientes y con grandes periodos de tiempo en su ejecución.

En base a este análisis, lo que se pretende es sugerir una propuesta que sea factible de aplicar y cuyo objetivo principal es convertir a esta empresa y sus departamentos en unidades productivas y eficientes.

Por ejemplo; el departamento de Recuperación de Cartera (que es el área en la cual se profundizará nuestro estudio), tiene algunos procesos muy complicados. Uno de los mayores “cuellos de botella”, es el manejo de demasiados documentos que complican el desarrollo normal de las tareas. Y así por el estilo existen varias situaciones en las cuales no se agiliza el trabajo en cuanto a tiempos de respuesta.

A continuación procedemos a establecer la propuesta en la cual se sugieren algunos cambios que pueden dar un valor agregado a las tareas que actualmente se desarrollan.

Lo que resalta a la vista con color azul, son los cambios que se proponen implementar con el objetivo de incrementar los índices de recuperación, y lo que resalta en color rojo es lo que se propone suprimir del Mapa Funcional Actual.

## **5.2. MAPA FUNCIONAL PROPUESTO.**

### **PROPUESTA DE UN NUEVO MAPA FUNCIONAL PARA LA EMPRESA ARSAMOTORS, APLICABLE AL DEPARTAMENTO DE “RECUPERACION DE CARTERA”**

#### **1.3 *RECUPERACIÓN DE CARTERA.***

##### **1.3.1 *Gestión Telefónica y de Campo para recuperar valores vencidos.***

**1.3.1.1 *Contactar vía telefónica a los clientes que se encuentren en mora en sus cuotas, entre 1 a 3 mensualidades.***

**1.3.1.1.1 *El recaudador realiza una planificación diaria del número de llamadas o visitas que se efectuarán a los clientes.***

##### **1.3.1.2 *Entrega Mensual de Estados de Cuenta.***

***Crear un sistema de emisión mensual de estados de cuenta para ser entregados a los clientes, de manera que sepan con exactitud cómo se encuentra la situación de su deuda.***

**1.3.1.2.1 *Distribución por zonas geográficas para su envío.***

**1.3.1.3** *Visitar a los clientes que se encuentren vencidos en más de 3 cuotas, ya sea en sus domicilios o lugares de trabajo para retiro de vehículos.*

**1.3.1.3.1** *Programar número de visitas y plan de retiro de vehículos.*

**1.3.1.4** *Gestión de Recuperación de Cartera Zonificada.*

*Ya que actualmente la gestión de cartera se la realiza únicamente desde la ciudad de Cuenca, es necesario que en todas las agencias a nivel nacional exista personal dedicado exclusivamente a esta tarea, es decir zonificar a los clientes para que cada sucursal recupere lo que le corresponde.*

**1.3.1.4.1** *Asignación de clientes y gestión individual de cada recuperador según parámetros preestablecidos.*

**1.3.2** *Gestión Extrajudicial y Judicial.*

**1.3.2.1** *Envío de cartas por parte de los Abogados Externos, notificando el inicio de acciones prejudiciales.*

*(Esta función se suprime, debido a que se propone la creación de un Departamento Legal propio de la Empresa).*

**1.3.2.2** *Control, seguimiento y acciones para instruir las demandas.*

*(Esta función se suprime y se convierte en una actividad individual).*

**1.3.2.3** *Demandas a través del Departamento Legal.*

*Crear un Departamento Legal propio de la empresa, con lo cual se podrá optimizar recursos y tiempo en cuanto a la ejecución de acciones extrajudiciales y judiciales.*

**1.3.2.3.1** *Control, seguimiento y acciones para instruir las demandas por parte del abogado encargado.*

**1.3.2.3.2** *Envío de Citaciones a los clientes para que se hagan presentes en los diferentes juzgados.*

**1.3.2.4 Trámites de Reclamos de Clientes.**

**1.3.2.5 Solicitudes de Condonación de Intereses de Mora.**

**1.3.2.5.1 Jefe de Recuperación de Cartera se encarga de analizar las solicitudes y aprobarlas o rechazarlas.**

**1.3.2.6 Solicitudes de Refinanciamientos**

**1.3.2.6.1 Jefe de Recuperación de Cartera se encarga de analizar, aprobar o rechazar las solicitudes.**

**1.3.2.7 Reclamos de cargos no efectuados a la cuenta del cliente**

**1.3.2.7.1 Asistente Operativa gestiona depósitos no contabilizados y los carga a la deuda del cliente**

**1.3.3 Levantamiento de Prendas**

**1.3.3.1 Llevar un archivo para control y manejo de documentos.**

**1.3.3.1.1 Solicitar documentos requeridos (Copia de Matricula, copia de cédula y \$13)**

**1.3.3.1.2 Enviar comunicación al Registro Mercantil para Levantamiento de Prenda.**

**1.3.3.1.3 Entrega de certificación del Registro Mercantil con inscripción de Levantamiento de Prenda.**

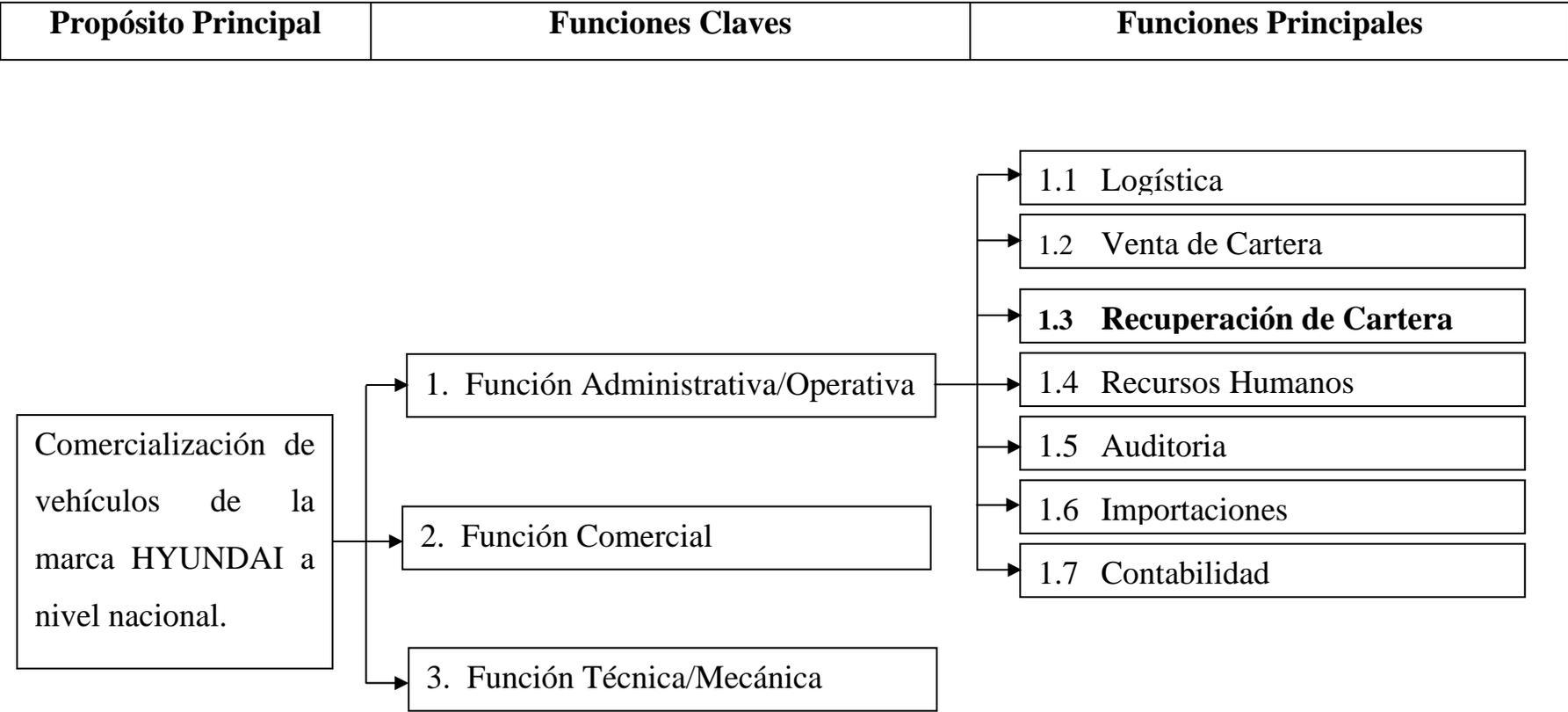
**1.3.4 Control y Seguimiento de Vigencias de Pólizas de Seguros.**

**1.3.4.1 Organizar, mantener y actualizar Cartera de Clientes.**

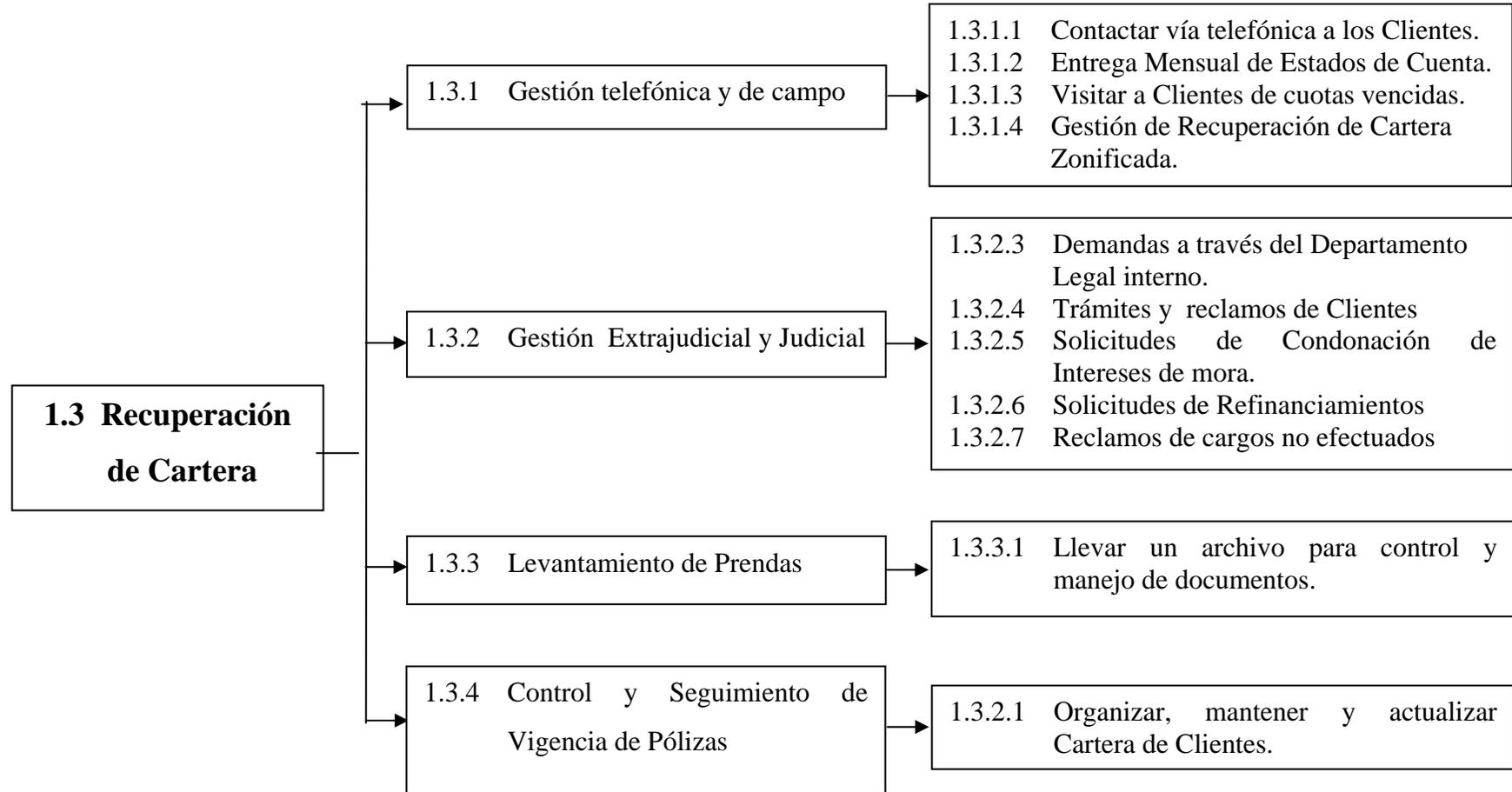
**1.3.4.1.1 Contactar a clientes para anticipar vencimiento de la póliza de seguro y negociar la respectiva renovación.**

**1.3.4.1.2 Notificar vencimientos que no han sido renovados.**

**5.3 GRAFICO DEL MAPA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA ARSAMOTORS APLICABLE AL DEPARTAMENTO DE RECUPERACION DE CARTERA**



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



## **6. CONCLUSIONES**

- Luego de haber concluido nuestro estudio en el área de Recuperación de Cartera de la empresa ARSAMOTORS, podemos concluir diciendo que no existe una adecuada planificación y organización en cuanto a la distribución de funciones lo que ocasiona que las personas no conocen sus objetivos y metas a las cuales deben llegar.
- También producto de este análisis a la empresa, se ha determinado que no existe una unidad de Recursos Humanos plenamente establecida y por ende no se gestiona el talento, competencias y habilidades de las personas que laboran en las diferentes áreas. Por lo que sería imprescindible la implementación de esta unidad técnica para que a futuro se puedan poner en práctica los cambios propuestos en el presente trabajo.
- Además se ha establecido que los cargos están mal distribuidos producto de que no se sigue un orden lógico y sistemático en los procesos provocando que en muchos de los casos existan dualidad de funciones, es decir que dos o más personas realizan una misma tarea.
- Así mismo se desprende del estudio realizado que no existe una diferenciación clara entre funciones principales, claves, básicas e individuales; existiendo una confusión en cuanto a la importancia o prioridad de dichas actividades.

## **7. RECOMENDACIONES**

- La propuesta que estamos planteando no pretende ni asegura que la empresa funcionará a la perfección en cada una de sus áreas, pero se busca la aplicación de técnicas y procesos que sigan un orden lógico y sistemático, transformando estas actividades en eficientes y productivas.
- Dentro del modelo de GESTION DEL TALENTO HUMANO, se debe realizar un estudio de las aptitudes y capacidades de cada una de las personas que laboran en la empresa, para que de esta forma los diferentes cargos sean ocupados por quienes estén capacitados para desempeñarlos.
- Para que el modelo sea adaptable a los procesos de la empresa, la unidad de Recursos Humanos deberá realizar periódicamente una Evaluación de Desempeño, con el fin de monitorear la consecución de objetivos individuales y organizacionales.
- La Unidad de Recursos Humanos deberá programar un PLAN DE CAPACITACION CONTINUO que permita que el personal esté permanentemente actualizado y preparado para enfrentar cambios tanto internos como externos.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

### **8.1. FOLLETOS**

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

Ing. Juan Aranda Vergara.

### **8.2. INTERNET**

8.2.1. CINTERFOR, Competencias Laborales

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cincerfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.

8.2.2. FORMACION TECNICA, Mapa Funcional y Construcción de UCLS.

[http://www.formaciontecnica.cl/website.asp?id\\_domain=1055842&page=1085520](http://www.formaciontecnica.cl/website.asp?id_domain=1055842&page=1085520)



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**“Construcción de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa  
ARSAMOTORS”**

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

**Autores:**

**Freddy Bravo Q.**

**Cristian Auquilla O.**

**Director:**

**Ing. Julio Jaramillo**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo, hemos realizado un estudio de la empresa ARSAMOTORS que es una comercializadora de vehículos marca HYUNDAI a nivel nacional. En esta empresa hemos hecho un estudio de cada una de las funciones principales que se desarrollan dentro de la organización y hemos detectado que no existe un Plan de Marketing que sirva como modelo, para orientar de mejor manera las ventas del producto que se oferta al mercado.

En una primera instancia realizamos un análisis al histórico de las ventas a partir del año 2003 hasta la fecha, lo cual no da una idea de cómo la empresa ha ido creciendo en el mercado.

En la segunda parte proponemos un modelo de PLAN DE MARKETING, acorde los objetivos a los que se quieren llegar y planteamos diversas estrategias de mercadeo que ayudarán a la consecución de estas metas.

Señalamos los cambios e inversiones que deben ser realizadas, lo cual reflejará la utilidad que se espera obtener para el año 2007.

Finalmente enumeramos algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para un mejor desarrollo de este plan.

## **ABSTRACT**

In the present work, we have realized a study of the company ARSAMOTORS that is a bussines company of vehicles mark HYUNDAI to national level. In this company we have played the role a study of each one of the principal functions that develop inside the organization and have detected that does not exist a Marketing Plan that serves as model, to orientate of better way the sales of the product that is offered to the market.

In the first instance we realize an analysis to the historical one of the sales from the year 2003 up to the date, which does not give an idea of how the company has been growing on the market.

In the second part we propose a model of MARKETING PLAN, chord the aims to those who want to come near and raise diverse strategies of marketing that will help to the attainment of these goals.

We indicate the changes and investments that they must be realized, which will reflect the usefulness that expects to be obtained for the year 2007.

Finally we enumerate some conclusions and recommendations that can use as base for a better development of this plan.

# CONSTRUCCION DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA ARSAMOTORS

## 1. INTRODUCCION

Con la realización de la presente Propuesta, pretendemos realizar un Profundo Análisis a las actividades propias de un Plan de Marketing, con la posibilidad de ser implementado en la empresa ARSAMOTORS, puesto que la empresa actualmente no cuenta con esta importante herramienta administrativa, pretendemos estructurar una base sólida con la que la empresa pueda contar para desarrollar acciones propias de Marketing para incorporar nuevos planteamientos técnicos y operativos con el propósito de alcanzar los objetivos propios de la propuesta, y los organizacionales..

Desde el punto de vista de la Especialidad el tema escogido cumple con los requisitos que la Universidad del Azuay, la Facultad de Ciencias de la Administración y la Escuela de Administración de Empresas imponen, puesto que esta propuesta será desarrollada para obtener el título de Ingeniero Comercial, el tema corresponde al Seminario de *Marketing Estratégico Integral* correspondiente al Modulo de Marketing expuesto en el programa de graduación para la escuela de Administración de Empresa, en el cual se describen aspectos y principios a considerar en la realización de un Plan de Marketing Estratégico..

La principal razón que motivó la realización del presente trabajo es el hecho de que en la Empresa ARSAMOTORS no existe actualmente un Plan de Marketing plenamente establecido en el cual se desarrollen actividades propias de esta importante herramienta de apoyo administrativo, por lo que consideramos que el tema colaborará en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio. También creemos que al ser un tema práctico nos da la ventaja y la posibilidad de hacerlo de una manera interactiva, la cual nos permitirá desenvolvemos rápida y concretamente sin dejar que la propuesta pierda profundidad de análisis. Dentro del aspecto operativo contamos con recursos bibliográficos necesarios y suficientes procedente de libros y sitios en internet. Además disponemos de los recursos humanos necesarios pues contamos con la total apertura del directorio de la empresa y sus diferentes colaboradores.

## **1.1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1.1. MARCO CIENTÍFICO**

De acuerdo a lo expuesto por el Ing. Xavier Ortega V. en el Seminario de *Marketing Estratégico Integral*, correspondiente al Modulo de Marketing, dado en el programa de graduación para la escuela de Administración de Empresa, en el cual se analizaron y desarrollaron aspectos y principios fundamentales para la realización de un Plan de Marketing Estratégico, en el cual se lo define como:

“Un proceso competitivo que permite a las empresas alcanzar un nivel de excelencia, potencializando las oportunidades del mercado, que a través de las diferentes investigaciones y estrategias, identifica los principales atributos productos y servicios deben incorporar para deleitar las necesidades y deseos de los consumidores, en segmentos cada vez más competitivos y fragmentados, generando a las empresas una rentabilidad promedio superior a la media del sector industrial”

### **1.1.2. MARCO CONCEPTUAL**

Estos son algunos conceptos que se tratará dentro de la presente propuesta, para facilitar su comprensión.

- **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

- **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento.

- **PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

- **POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

- **CATEGORIZACIÓN DEL CLIENTE**

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

## **1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

ARSAMOTORS es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos de marca HYUNDAI, la cual fue constituida en el año de 1994, bajo el nombre de AUTORUSIA S.A. Su Presidente Ejecutivo y mayor accionista es el señor Juan Eljuri. Su matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca y actualmente cuenta con sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil, Loja, Machala y varios subdistribuidores en todo el país. A nivel nacional cuenta con un personal que alcanza un número de 120 colaboradores.

## **1.2.2. LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD**

En la actualidad la empresa cuenta en su Matriz de Cuenca con 3 sucursales y a nivel nacional agencias ubicadas en Quito, Guayaquil, Machala, Loja y subdistribuidores en varias ciudades como Manta, Santo Domingo, Ambato, Lago Agrio, Esmeraldas.

Desde el año 2004 que es en el que comienza a comercializar la marca Hyundai, la empresa Arsamotors registró un volumen de ventas que alcanzó las 338 unidades con un monto total de US\$ 6'162.623,80, y desde entonces su participación de ventas en el mercado nacional ha ido creciendo paulatinamente, hasta registrar a finales del 2005, 1400 unidades con un monto total de US\$ 24'951.307.16. En lo que va del año 2006, las ventas han sido de 491 unidades y un monto de US\$ 10'223.340.47.

La Fuerza de Ventas actual está constituida por 25 vendedores a nivel nacional. Además en las sucursales de Cuenca, Guayaquil, Quito y Machala, la empresa cuenta con talleres mecánicos propios en los cuales se brinda servicio técnico, reparación y mantenimiento de vehículos nuevos y usados como también bodegas y puntos de ventas de repuestos originales.

Adicionalmente de puede decir que cada sucursal a nivel nacional cuenta con amplios parqueaderos en los cuales se encuentran expuestos todos los modelos de los vehículos HYUNDAI que comercializa la empresa.

## **1.3. ANÁLISIS DE LA MARCA**

### **1.3.1. HYUNDAI EN EL MUNDO**

A nivel mundial la marca HYUNDAI nace comercialmente recién en el año 1974 con el lanzamiento del "**PONY**", vehículo que se importó inmediatamente al Ecuador. Desde esa época al día de hoy la evolución tecnológica de la marca ha sido vertiginosa produciendo vehículos que van desde los súper económicos hasta vehículos de súper lujo, vehículos comerciales y especiales de toda índole, exportados a prácticamente todos los países del mundo.

Hyundai posee las plantas de producción de automóviles livianos y comerciales más grandes del mundo con capacidades de producción de 1'800,000 vehículos al año que garantizan que la inversión que los clientes realizan al adquirir un Hyundai represente el mayor valor por el dinero.

### **1.3.2. HYUNDAI EN ECUADOR**

Hyundai ha sido la primera marca importada en ventas en el Ecuador, la cual alcanzó una participación del 14,38% del mercado en el año 2004, manteniendo la misma tendencia en años posteriores. Esta marca tiene actualmente un amplio posicionamiento debido a la preferencia del consumidor al momento de adquirir vehículos de alta tecnología, calidad y diseño.

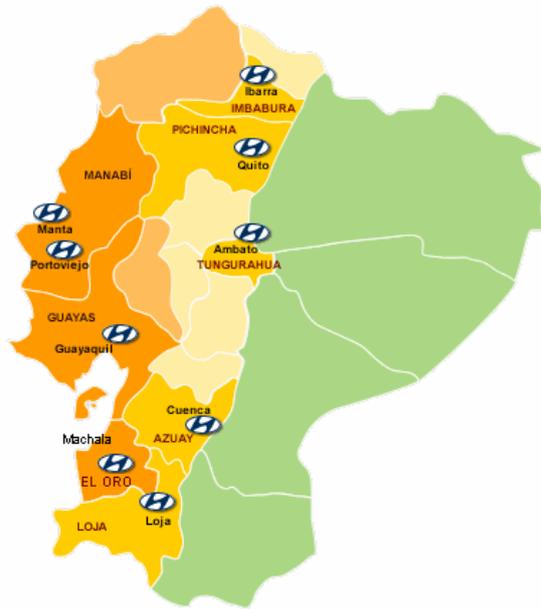
Presente en Ecuador desde 1976, se ha consolidado una amplia red de concesionarios a nivel nacional que promocionan esta marca.

En Ecuador, Hyundai adopta a filosofía impartida a nivel mundial: “Obsesión por la calidad”. El compromiso de una corporación que piensa diferente, que está revolucionando el mercado automotriz con vehículos a la altura de las mejores marcas japonesas y europeas.

Hyundai se ha hecho acreedora a innumerables premios: a la innovación, tecnología y seguridad. Para dar testimonio de los excelentes resultados están los millones de personas que satisfechos manejan un Hyundai. Ese es el motor que ha impulsado a ser la mejor marca automotriz y que la ha llevado a ser la número uno en vehículos importados en Ecuador.

Cada uno de sus modelos, están orientados a brindar al usuario un alto rendimiento, confort y un diseño atractivo. Hyundai conoce lo significativo que es para sus clientes adquirir un vehículo, de ahí su interés por ofrecer una sólida estructura que los respalde, que les permita contar con repuestos oportunamente así como con técnicos especializados; todo esto con el fin de mantener su vehículo en óptimas condiciones.

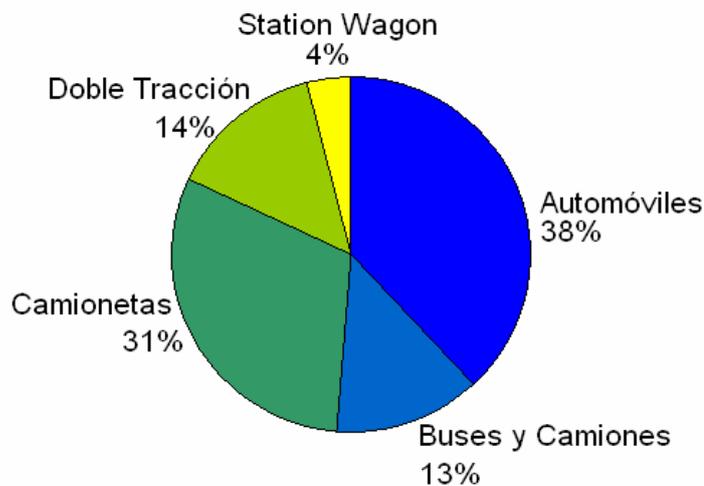
Para abarcar el mercado nacional, a continuación se grafica en el siguiente mapa, la ubicación de concesionarios Hyundai en el Ecuador.



#### 1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El sector automotriz ecuatoriano se abastece de la importación como de la producción de las ensambladoras locales y de las empresas fabricantes de autopartes establecidas en el país. La composición del Parque Automotor ecuatoriano se encuentra distribuida como se muestra en el siguiente gráfico.

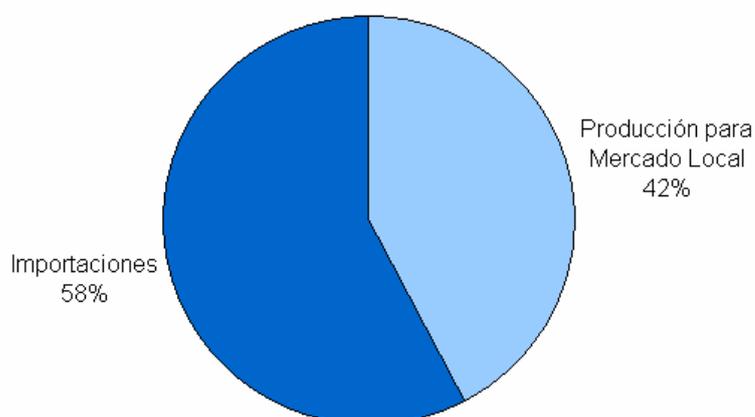
#### Composición del Parque Automotor



Fuente: CINAIE: Empresa de Manifiestos; AEADE - Reunión de Marcas  
Elaboración: AEADE

Para establecer una relación de los porcentajes tanto de los vehículos importados como de la producción para el mercado local sin tener en cuenta la producción destinada a las exportaciones, se muestra en el siguiente gráfico.

### Comparativo de la Industria Automotriz para el años 2003



Fuente: CINAE: Empresa de Manifiestos; AEADE - Reunión de Marcas  
Elaboración: AEADE

Hay que tomar en cuenta que del total ofertado, aproximadamente el 30% se destina a exportaciones, principalmente a Colombia y Venezuela, pues existen preferencias arancelarias con estos países. A la fecha existe el grave inconveniente que Venezuela tiene intenciones de separarse de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), por discrepancias con aquellos países que se encuentran firmando tratados de libre comercio con Estados Unidos (Colombia, Perú y posiblemente Ecuador).

Este factor traería consigo un efecto positivo, el cual sería que desde Venezuela ya no se importarían vehículos con preferencias arancelarias, lo que posibilitaría un incremento de la participación de la marca HYUNDAI y una competencia más equitativa con respecto a precios.

El parque automotor en el país mantiene una tendencia de crecimiento sostenido, el número de vehículos registrados en el 2005 llegó a 1'223.310 unidades, de las cuales el 70% se concentró en automóviles y camionetas. En conjunto el sector automotriz aporta con el 14% del PIB nacional y genera empleo directo e indirecto para cerca de 77.000 personas. Durante el 2005 esta industria generó US\$57'000.000 para el fisco por concepto de impuestos a los vehículos motorizados.

Según cifras de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), en el país se comercializaron en el 2004 59.151 vehículos incluyendo producción local e importaciones, sin embargo se estima que el mercado alcanzó cerca de 61.000 unidades tomando en cuenta las marcas no reportadas.

A continuación se adjunta una tabla en la cual se describe la participación que ha tenido la marca Hyundai a nivel nacional en el año 2004.

<b>2004: IMPORTACIONES POR MARCA</b>		
	<b>UNIDADES</b>	<b>% PARTICIPACION</b>
<b>CHEVROLET</b>	<b>8.933</b>	<b>23,36</b>
<b>HYUNDAI</b>	<b>5.500</b>	<b>14,38</b>
<b>TOYOTA</b>	<b>4.688</b>	<b>12,26</b>
<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>3.482</b>	<b>9,10</b>
<b>HINO</b>	<b>2.101</b>	<b>5,49</b>
<b>NISSAN</b>	<b>2.052</b>	<b>5,36</b>
<b>FORD</b>	<b>1.951</b>	<b>5,10</b>
<b>KIA</b>	<b>1.747</b>	<b>4,57</b>
<b>PEUGEOT</b>	<b>1.284</b>	<b>3,36</b>
<b>MITSUBISHI</b>	<b>1.214</b>	<b>3,17</b>
<b>RENAULT</b>	<b>1.094</b>	<b>2,86</b>
<b>SKODA</b>	<b>696</b>	<b>1,82</b>
<b>FIAT</b>	<b>614</b>	<b>1,61</b>
<b>MERCEDES BENZ</b>	<b>579</b>	<b>1,51</b>
<b>HONDA</b>	<b>320</b>	<b>0,84</b>
<b>DAIHATSU</b>	<b>293</b>	<b>0,77</b>
<b>OTROS</b>	<b>1.700</b>	<b>4,44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38.248</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Empresa de Manifiestos - SOFASA/COBATOSI  
Elaboración: AEADE

### **1.5. PROBLEMÁTICA**

Actualmente la empresa ARSAMOTORS, no cuenta con un Plan Definido de Marketing, por lo que no se han establecido estrategias puntuales para canalizar de forma correcta sus productos. No se ha realizado un estudio del mercado y la competencia para focalizar esfuerzos en estos aspectos. Si bien es cierto las ventas son significativas pero han sido logradas a través de medios improvisados.

Producto de la falta de un Plan Estratégico de Marketing, no han sido bien administrados varios recursos como Canales de Distribución, Fuerza de Ventas, Publicidad, Promociones, etc. y principalmente no existe una segmentación del mercado que brinde una idea más clara de a qué cliente potencial se quiere llegar con los productos y servicios que brinda ARSAMOTORS

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Análisis Interno, Externo de la Empresa y su Competencia

#### Matriz de Perfil Competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	ARSAMOTORS		HYUNMOTOR		MIRASOL	
		CLASIF.	R. POND	CLASIF.	R. POND	CLASIF.	R. POND
Calidad en atención al cliente	0,25	1	0,25	4	1	3	0,75
Competitividad del precio	0,20	2	0,40	2	0,80	3	0,60
Posición financiera	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Calidad del producto	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Innovación	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
<b>TOTAL</b>			<b>2,2</b>		<b>3,65</b>		<b>3,40</b>

Como se puede ver en la anterior Matriz de Perfil Competitivo, la competencia directa (Hyunmotor) e indirecta (Mirasol), tienen un mayor y mejor perfil competitivo frente a la empresa Arsamotors. Las mayores diferencias se pueden encontrar en Factores Claves de Éxito como Calidad, en Atención al Cliente y Calidad del Producto.

#### Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Tasas de interés crecientes	0,20	1	0,20
Desplazamiento poblacional	0,15	4	0,60
Situación económica y jurídica del país	0,25	1	0,25
Estrategia de expansión de un competidor	0,20	2	0,40
Acuerdos comerciales con otros países	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,25</b>

La empresa debe prestar una atención especial a estos factores externos especialmente por cuanto puede influir negativamente en su norma desenvolvimiento, imagen y posicionamiento en el mercado. Según el resultado ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos que es de 2,25, significa que la empresa está por debajo de la media normal de desenvolvimiento, que significa que aun es débil frente a situaciones externas que se le presenten.

### Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Bajo estado de animo de los empleados	0,20	1	0,20
Excelente calidad del producto	0,20	3	0,60
Capacidad gerencial de los ejecutivos	0,20	2	0,40
Capital de trabajo disponible	0,20	4	0,80
No existe estructura organizativa	0,10	1	0,10
No se emplea personal de investigación y desarrollo	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,20</b>

La empresa internamente no se encuentra bien organizada, lo cual la ubica en una posición muy débil para enfrentar problemas que se presenten internamente.

## 2.2. ANÁLISIS FODA

### FORTALEZAS

- La marca HYUNDAI es reconocida a nivel mundial, lo cual respalda la imagen corporativa de la empresa.
- A nivel nacional la marca HYUNDAI ocupa el segundo lugar en participación de mercado alcanzando el 9,3%.
- La empresa ARSAMOTORS como tal está respaldado por un grupo económico poderoso como es el grupo Eljuri.
- El grupo Eljuri es el único a nivel nacional que cuenta con licencia directa de Korea para comercializar vehículos HYUNDAI en el Ecuador.

- Sus locales a nivel nacional son ubicados en lugares estratégicos de forma que permiten que sus vehículos sean observados por muchas personas.
- ARSAMOTORS cuenta con una experiencia de más de 10 años en el sector automotriz nacional.

### **OPORTUNIDADES**

- Tasas de crecimiento acelerado del sector automotriz en el Ecuador.
- Actualmente la tendencia de la población ecuatoriana va hacia la inversión en lugar del ahorro y una de las mayores inversiones que se realizan es hacia la compra de vehículos.
- Amplia cobertura geográfica con concesionarios en las principales ciudades del país.
- Posibilidad de penetración en nuevos mercados debido a tratados comerciales (TLC).
- Gran variedad de modelos y diseños de vehículos que brindan al consumidor una mayor opción al momento de decidir la compra.

### **DEBILIDADES**

- No existe un estudio de mercado con el cual se pueda segmentar el mismo.
- Falta de capacitación en los vendedores, para orientar la compra del cliente.
- Existen muchos obstáculos administrativos y operativos que dificultan la agilidad de los trámites propios de la venta de vehículos.
- Escasa publicidad y falta de promociones.
- El Servicio al cliente no es de buena calidad.

### **AMENAZAS**

- Agresiva competencia debido a la variedad de marcas que se comercializa en el país.
- Precio elevado de vehículos HYUNDAI con relación a otras marcas.
- Posible ingreso de vehículos desde otros países con aranceles nulos (TLC).
- Inestabilidad económica y política del país.
- Mayor tendencia por parte de los consumidores hacia la compra de vehículos usados.

Luego de haber hecho un breve análisis tanto al sector industrial y situación actual de la empresa, creemos que es imprescindible el análisis, elaboración y aplicación de un Plan estratégico de marketing que defina claramente las estrategias a seguir para lograr una mayor participación del mercado.

### **2.3. ANÁLISIS HISTÓRICO DE VENTAS ANUALES EN LA EMPRESA ARSAMOTORS EN EL PERIODO 2003-2006.**

<b>Análisis Histórico de ventas de vehículos HYUNDAI en el periodo 2003 - 2006</b>		
<b>AÑO</b>	<b>N. UNIDADES</b>	<b>MONTO</b>
2003	298	5'442.120,45
2004	338	6'162.623,80
2005	1400	24'951.307.16
2006	1500*	27'000.000,00*

\*.- Datos Proyectados para el periodo 2006.

Fuente Gerencia de Ventas ARSAMOTORS.

Según los datos de ventas de la empresa Arsamotors en el periodo 2003- 2006, se puede concluir que las ventas sobre todo en el año 2005, han crecido de una manera desproporcionada debido al afán desmedido de posicionamiento de la empresa y de la marca en el mercado ecuatoriano.

Al cierre del año 2006 se proyecta crecer a un 7,14% en ventas. Por esta razón y tomando en cuenta la creciente demanda del parque automotor en el país, la propuesta de nuestro Plan de Marketing es que el crecimiento en ventas a partir del 2007 sea de un **27%** anual con relación a las ventas del último año. Para conseguir este objetivo la empresa deberá realizar las inversiones necesarias para que este Plan de Marketing genere el resultado esperado.

## **2.4. OBJETIVOS QUE A ALCANZAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.**

### **2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Incrementar en un **27%** las ventas anuales de vehículos HYUNDAI a nivel nacional, tomando como base las ventas de años anteriores para realizar una proyección para todo el año 2007, según el Plan de Marketing Propuesto.

El plan de marketing propuesto tendrá una duración anual, el mismo que será revisado para el siguiente periodo.

### **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar una buena imagen corporativa de la empresa a través de la prestación productos y servicios de calidad.
- Lograr fidelización por parte del cliente.
- Deleitarle al cliente brindándole vehículos y servicios a su altura.
- Determinar una segmentación clara y precisa de los que mercados que se pretenden cubrir con la marca HYUNDAI.
- Lograr un futuro crecimiento mediante la penetración a nuevos mercados.

## **3. PLAN DE MARKETING PROPUESTO**

### **3.1. SEGMENTACIÓN**

#### **3.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE**

Por la naturaleza del producto que comercializa ARSAMOTORS, la segmentación del mercado se la debe realizar de acuerdo a un punto de vista socio económico, ya que la variable “**ingresos**” es fundamental para poder identificar a nuestro potencial cliente. Actualmente la empresa no cuenta con ningún estudio o análisis que segmente el mercado al que se quiere llegar, por lo que hoy en día las ventas se las hacen de forma tradicional, es decir esperar que el cliente llegue al local comercial.

#### **3.1.2. CATEGORIZACIÓN DEL CLIENTE**

De acuerdo a los modelos y diseños de vehículos HYUNDAI que ofrece ARSAMOTORS, podemos diferenciar 3 grupos de clientes:

- **PERSONAS NATURALES 1.-** Clientes que adquieren su vehículo para uso familiar y personal. Para esta categoría están dirigidos los siguientes modelos:
  - . Matrix
  - . Getz
  - . Santa Fe
  - . Elantra
  - . Terracàn
  - . Tucson
  - . Sonata
  - . Accent
  
- **PERSONAS NATURALES 2.-** Clientes que adquieren su vehículo como herramienta de trabajo (camiones, taxis, transporte escolar, etc).
  - . Accent
  - . Getz
  - . Camiones HD65
  - . Camiones HD72
  - . Furgonetas Starex Y H100
  
- **EMPRESAS.-** Personas Jurídicas que adquieren vehículos para utilizarlos en operaciones propias de su actividad. (Clínicas, Transporte de Personal, Couriers, etc.)
  - . Todos los modelos disponibles, de acuerdo a la necesidad de la empresa que adquiere el vehículo.

### **3.2. TARGET GROUP**

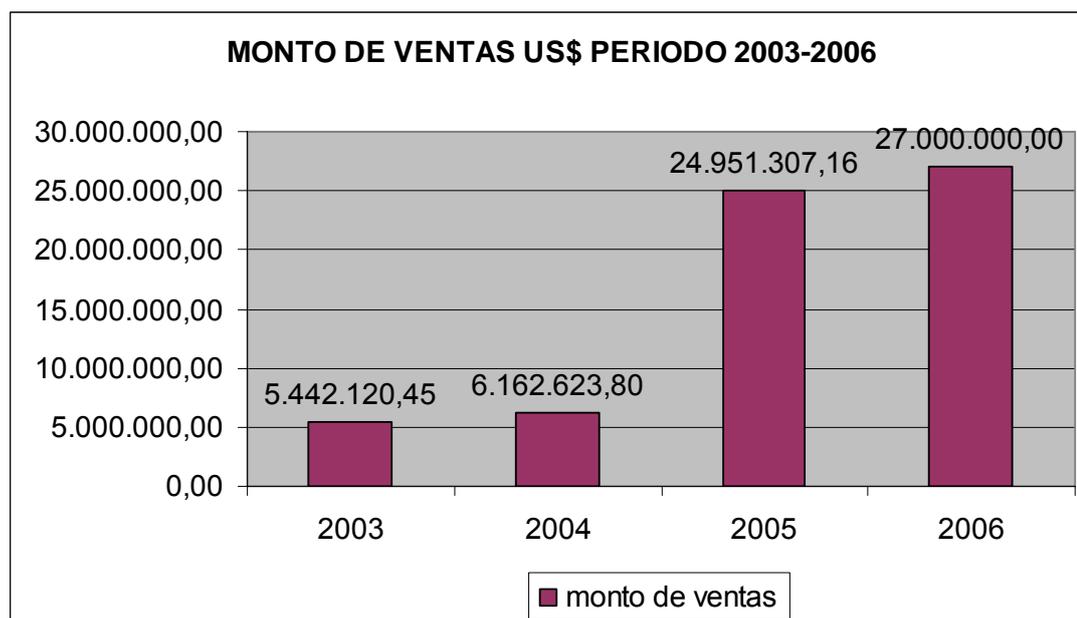
Debido a que no existe en el INEC información sobre la distribución del ingreso de la población, la empresa realizará un análisis histórico del número de unidades vendidas al igual que los montos de ventas alcanzados en el periodo 2003-2006. esto servirá para determinar la tasa de crecimiento anual y la proyección de ventas para futuros años, lo que permitirá a Arsamotors saber cual es la cantidad tanto en numero de unidades vendidas como en monto de ventas a la que se desea llegar para obtener la rentabilidad esperada para sus accionistas.

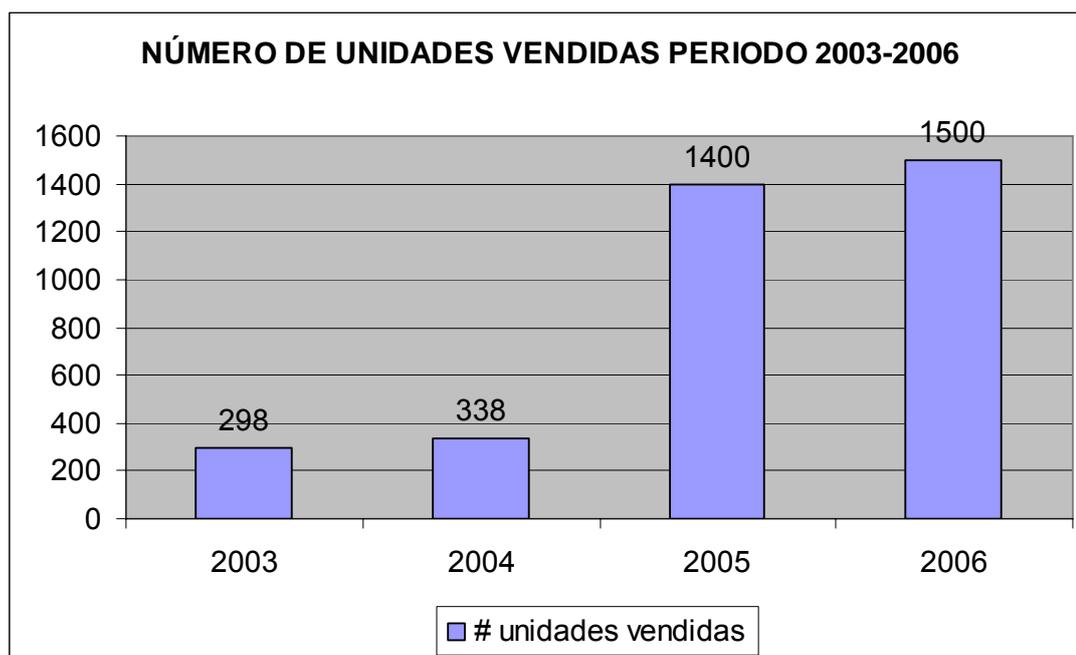
A continuación se detalla un cuadro histórico de ventas desde el año 2003 hasta la fecha, en el cual consta el número de unidades vendidas y montos de ventas de cada año.

<b>ANALISIS HISTORICO DE VENTAS 2003 - 2006</b>						
<b>Año</b>	<b># Unidades vendidas</b>	<b>Porcentaje de variación</b>	<b>Monto de ventas</b>	<b>porcentaje de variación</b>	<b>Promedio de unidades vendidas</b>	<b>Promedio de monto de ventas</b>
2003	298		5'442.120.45		884	15'889.012,85
2004	338	13.42	6'162.623.80	13.24		
2005	1400	314.20	24'951.307.16	304.88		
2006	1500*	7,14*	27.000.000,00*	8,21*		

\*.- Datos Proyectados para el periodo 2006.

Fuente Gerencia de ventas ARSAMOTORS.





**3.2.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA ARSAMOTORS PARA EL AÑO 2007.**

**GASTOS**

Incremento del personal de ventas (sueldo + comisiones)	50.400
Organización de Caravanas (1 caravana c/dos meses)	18.000
Colocación de Banners publicitarios a nivel nacional en agencias y subdistribuidores	1.000
Publicidad en Radio y Prensa	42.000
Alianza Estratégica con PORTA para obsequiar 50 celulares a clientes	21.000
Construcción de la Pagina Web	10.000
Implementación de la línea telefónica 1-800	5.000
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>147.400</b>

**INGRESOS**

Con el incremento en el número de personal para Fuerza de Ventas se pretende también incrementar el número de unidades vendidas al año, pasando del número proyectado de **1.500** unidades a **1.905** unidades para finales del 2007, producto de la implementación del Plan de Marketing Propuesto.

De igual manera, producto del incremento en el número de personal para Fuerza de Ventas se pretende también incrementar el monto de ventas proyectado de **US\$ 30'700.000**, a **US\$ 39'000.000**, producto de la implementación del Plan de Marketing Propuesto. Dichos incrementos tanto en el número de unidades vendidas como en el monto de ventas para finales del 2007, significarían para la empresa un incremento de 26.92%. De esta manera se incrementaría a su vez la utilidad de la empresa en un porcentaje significativo.

Cabe recalcar que estos incrementos son el producto de la implementación del Plan de Marketing Propuesto, o dicho de otra manera, sin la implementación del presente Plan de Marketing, los incrementos en el número de unidades vendidas sería según la tendencia mostrada en el Análisis Histórico de ventas de la empresa Arsamotors, el cual alcanzaría un 7.14% y la tendencia del volumen de ventas para finales del 2006, sería de 8,21%.

Producto de este análisis histórico podemos decir que la empresa Arsamotors si no implementa este Plan de marketing, su crecimiento anual será de **7%** con relación al último año.

El producto que ofrece y comercializa ARSAMOTORS no es un producto de consumo masivo, por lo que el cliente potencial que va a adquirir un vehiculo HYUNDAI ya sea persona natural o jurídica debe comprobar que tiene capacidad de compra, es decir que posea ingresos monetarios relacionados a los precios de los vehículos.

### **3.3. POSICIONAMIENTO**

#### **3.3.1. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

La empresa ARSAMOTORS tiene el objetivo de mejorar su imagen corporativa, a través de la prestación de servicios de Pre venta, Venta y Post venta plenamente calificados.

Con relación a la competencia ARSAMOTORS se diferenciará con la prestación de un servicio ágil y eficiente a través de mejor información, mejor asesoramiento, mejor servicio técnico, etc., para de esta manera obtener

fidelidad por parte del cliente, para lograr estos objetivos Arsamotors debe implementar un programa permanente de capacitación al personal que tiene relación directa con el cliente, así se brindará una atención cordial, eficiente, de manera que el cliente se sienta satisfecho por el trato recibido.

Un medio que puede servir para prestar este servicio de calidad es la publicación de una Página Web ([www.arsamotors.com.ec](http://www.arsamotors.com.ec)), en la cual se ponga a disposición del usuario toda la información inherente a la empresa y a los servicios y productos que ofrece al mercado, además la creación de una línea telefónica 1-800 ARSAMO (1800-277-266) a través de la cual se recepcionen todos los reclamos, inquietudes y sugerencias que un cliente pueda proporcionar.

Con esta información que proporciona el cliente se podrá elaborar una base de datos que sirva como medio de realimentación para monitorear el desempeño de procesos, servicios, imagen de la empresa en el mercado y sobre la competencia frente a ARSAMOTORS.

### **3.4. PRODUCTO**

#### **3.4.1. CALIDAD**

Hyundai ha conseguido excelentes resultados en el último año en todas sus divisiones, desde construcción naval, incluidos motores y maquinaria, hasta construcción pesada.

Los productos y vehículos Hyundai hoy están compitiendo en tecnología, calidad y principalmente en la satisfacción de sus clientes, con cualquier marca mundial. Hyundai produce vehículos a un precio mucho más acorde a las condiciones y situaciones de mercados reducidos, cubriendo todos los segmentos con vehículos de excelente calidad.

Los vehículos Hyundai han logrado niveles de satisfacción en mercados extremadamente competitivos como son el de Norte América y Europa. Estudios realizados por JD Power, una de las consultoras más reconocidas a nivel mundial, realizó estudios de índices de satisfacción al cliente, y de

calidad de producto, calificando a Hyundai como la segunda más alta, conjuntamente con Honda del Japón.

El producto que comercializa Arsamotors es un producto de calidad debido a que la marca HYUNDAI es reconocida a nivel mundial, por lo que es necesario que el servicio que presta Arsamotors a sus clientes vayan acorde a la imagen de la marca, es decir una atención personalizada, eficaz, eficiente, cordial, de tal manera que el cliente se sienta deleitado con la atención, el servicio y el producto que recibe.

Otro aspecto que habla de la calidad del producto que ofrece Arsamotors es la Garantía que brinda para asegurar en sus clientes confianza.

Los tipos de Garantía que respaldan los vehículos son los siguientes:

- **VEHÍCULOS PASAJEROS**



Periodo de 4 años u 80 000km, lo que ocurra primero.

La garantía se podrá aplicar en cualquier punto de servicio autorizado a nivel nacional, sin costo de mano de obra ni repuestos. Clientes visitantes con vehículos Hyundai comprados en el exterior podrán hacer uso de la garantía localmente.

- **VEHÍCULOS COMERCIALES**



Periodo de 2 años o 50 000km, lo que ocurra primero.

La garantía se podrá aplicar en cualquier punto de servicio autorizado a nivel nacional, sin costo de mano de obra ni repuestos. Clientes visitantes con vehículos Hyundai comprados en el exterior podrán hacer uso de la garantía localmente.

### 3.4.2. CATEGORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

#### 3.4.2.1. VEHÍCULOS

ARSAMOTORS ofrece al mercado vehículos HYUNDAI importados directamente de la fábrica productora de Korea, los diferentes modelos que se ofrecen al público en general son los que a continuación se detallan:

**Hyundai Getz.** Un automóvil inteligente y con estilo que es más que un transporte básico. Con una forma limpia y contemporánea, un interior remarcablemente versátil y características de seguridad avanzada, Getz es el orgulloso resultado de la filosofía del “Diseño de Sistemas” de Hyundai.



**Hyundai Accent** es uno de los mejores autos de HYUNDAI. Es fuerte, de un estilo confiable combinado con los últimos adelantos de la ingeniería para ofrecer al cliente el mejor rendimiento y seguridad inigualable, por lo que verá por qué es uno de los más exitosos sub-compactos en el mundo. Disponible en ediciones con puerta trasera y sedan y ofrecido con una opción de motorizaciones y de terminaciones.



**Hyundai Elantra.** En Hyundai, se espera que el cliente tenga su propio estilo, su propio paso, su propia manera de hacer su trabajo, ofreciendo al usuario un automóvil que anticipe las complejidades y los ritmos de su vida. Por esta razón, HYUNDAI ha creado el nuevo Elantra, un automóvil que tiene una figura llamativa y moderna, la cual lo mantiene lejos del típico coche sedán que se encuentra por tantos caminos hoy en día.



**Hyundai Matrix.** Todo el conocimiento de ingeniería de Hyundai, el refinamiento sin fin y el cuidado al detalle tienen un único objetivo: hacer la vida de su usuario más simple. Matrix es todo lo que un coche debe ser: seguro, fidedigno, cómodo y conveniente. Por eso el usuario no tiene de nada. Esto es todo cuanto significa Matrix. Simplemente bonito.



**Hyundai Terracan,** para clientes activos y siempre en movimiento, que esperan un vehículo que sea apto para su estilo de vida activo: Un vehículo que funciona y opera tanto como el estilo de vida del cliente. Por esta razón, Hyundai ha creado un nuevo vehículo 4WD de todoterreno, Terracan. El cual está diseñado para entregarle un suave y relajado paseo



**Hyundai Santa Fe.** Empeñando la línea entre la libertad fuera de la carretera y la civilidad en la carretera pavimentada, Santa Fe ofrece lo mejor entre dos mundos para el entusiasta de todo tipo de manejo. Con el mezclaje perfecto de diseño espléndido y el rendimiento notable, este nuevo SUV de Hyundai le ofrecerá una bomba de adrenalina.



**Hyundai Tucson** le da la libertad al cliente para capturar el momento. Su funcionamiento dinámico junto a una individualidad robusta, hacen que pasar de lo mundano a lo excepcional sea algo simplemente natural. Para complacer esa parte que el cliente revela en la realización. Elegante, flexible y asombrosamente espacioso, Tucson libera el espíritu aventurero mientras mantiene firmemente el control.



**Hyundai HD65/HD72.** Con los nuevos camiones HD65/HD72, hay más razones que nunca para considerar en elegir un Hyundai. El cliente tendrá más poder, más comodidad y más de todo para mantenerlo adelante de la competición. El usuario que dé un buen vistazo a estos nuevos modelos del Hyundai y mire los beneficios que tendrá por elegir Hyundai. Es definitivamente una elección inteligente.



#### **3.4.2.2. REPUESTOS Y ACCESORIOS**

Arsamotors cuenta con una bodega de repuestos importados directamente desde el fabricante en Korea, lo cual garantiza su autenticidad y originalidad. El stock de estos es permanente, por lo que en la mayoría de los casos siempre se tiene disponibilidad inmediata de los repuestos y accesorios que el cliente solicita y de esta manera se brinda un servicio ágil y oportuno.

Las líneas de repuestos con las que cuenta la empresa Arsamotors son de gran variedad, de las cuales su puede nombrar las siguientes:

- . Línea automotriz (latas, faros, vidrios)
- . Motor
- . Frenos
- . Embrague (Cables y discos)
- . Suspensión

### 3.4.2.3. TALLERES

Los talleres autorizados HYUNDAI de Arsamotors tienen 10 Bahías de Mantenimiento General y 5 Bahías de pintura. Cuentan con equipos analizadores de motor computarizados y herramientas especiales para los vehículos HYUNDAI. Se garantiza el servicio con el uso de repuestos originales, asegurando el mantenimiento del vehículo.

## 3.5. PRECIO

### 3.5.1. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

MODELO	PRECIO ARSAMOTOR S	PRECIO HYUMOTO R	PRECIO MIRASOL
HYUNDAI GETZ 5P-GL-1.6L-	12,990.00	12,990.00	
HYUNDAI GETZ 5P-GL-1.6L-A/C	13,990.00	13,990.00	
CORSA EVOLUTION 5P 1.4 STD ACTIVE			10,720.00
CORSA EVOLUTION 5P 1.4 A/C ACTIVE			11,640.00
HYUNDAI NEW ACCENT AP-GL-1,4L DE -B/C-VE	14,990.00	14,990.00	
HYUNDAI NEW ACCENT AP-GL-1,4L DE -B/C-VE-A/C	15,990.00	15,990.00	
HYUNDAI NEW ACCENT AP-GL-1,4L DE -B/C-VE-A/C- NEBLINER-AROS	16,990.00	16,990.00	
CORSA EVOLUTION 4P 1.8 A/C			14,430.00
CORSA EVOLUTION 4P 1.8 GLS			14,890.00
HYUNDAI MATRIX 1.6L-GL-A/C-PARRILLA	15,990.00	15,290.24	
HYUNDAI MATRIX 1.8L-GLS	15,990.00	15,990.00	
HYUNDAI MATRIX 1.8-GLS-A/C-NEB. PARRILLA	17,490.00	16,990.40	
VITARA 3P STD T/M INYEC 16V			15,690.00
HYUNDAI ELANTRA 5P-GLS-1.6L-A/C-VE-BC-ALE POS	15,990.00	15,990.00	
OPTRA 1.8L T/M LIMITED			17,940.00
OPTRA 1.8L T/A LIMITED			19,780.00
HYUNDAI SANTA FE GLS-4X4-2,7L.SFTRONIC-D/T, D/ABG, (2005)	27,541.00	26,868.80	
GRAN VITARA XL-7 4X2 T/A A/C			28,830.00
GRAN VITARA XL-7 4X4 T/A A/C			30,860.00
HYUNDAI TERRACAN 2,5 DSL – 7PX – TM –	28,990.00	28,990.08	
HYUNDAI TERRACAN 2,5 DSL – 7PX – TM – ABS – AB	30,990.00	30,990.40	
HYUNDAI TERRACAN 3,5 GAS– 7PX – TM	30,090.00	30,089.92	
HYUNDAI TERRACAN 2,9 DSL – 79PX – TM –ABS – AC	33,990.00	33,989.76	
HYUNDAI TERRACAN 2,9 DSL – 7PX – TA – 4X4 - ABS – AC	35,990.00	35,990.08	
HYUNDAI TERRACAN 2,9 DSL – 7PX – TA – ABS – SR – PM – BC	39,990.00	39,989.60	
TRAIL BLAZER 4X2 T/A			33,980.00
TRAIL BLAZER 4X4 T/A			35,980.00
TRAILBLAZER 4X2 T/A (USA) \$42490			35,980.00
TRAILBLAZER 4X4 T/A (USA) \$44490			35,980.00
HYUNDAI TUCSON 4X2-TM-2,0-DH-VE-BC-AC-PARRILLA	22,990.00	24,628.80	
4X2-2,0-TA-DH-VE-BC-AC-PARRILLA	23,990.00	25,748.80	
4X4-2,0-TA-DH-VE-BC-AC-VT-AB-ABS	27,990.00	27,689.76	
GRAN VITARA XL-7 4X2 T/M A/C			25,990.00
GRAN VITARA XL-7 4X2 T/A A/C			28,830.00
GRAN VITARA XL-7 4X4 T/A A/C			30,860.00

HYUNDAI HD 65 DIR. HIDR., FRENO MOTOR, NARROW CAB, H DECK,	22,810.00	22,809.92	
HYUNDAI HD-72 BARE CHASSI TORPEDO FRENO ABS BARRAS ESTAB	24,600.00	24,250.24	
DIRECCIÓN HIDRÁULICA, HD-72 CABINADO	26,820.00	24,599.68	
DIRECCIÓN HIDRÁULICA, HD-72 CABINADO	28,420.00	26,819.52	
NHR CHASIS CABINADO			\$19360.00
NHR CAMION FURGON MIXTO			\$21950.00
NKR CHASIS CABINADO			\$21890.00

En el cuadro anterior se hizo un análisis de precios de diferentes modelos tanto de la competencia (Hyunmotor), como de la competencia indirecta (Mirasol), y se puede acotar que existe variación de precios dentro de la misma marca y otras marcas. De esta manera el cliente tiene la decisión de escoger el modelo que más se acople a sus gustos, preferencias y necesidades.

La diferencia básica para poder acaparar mercado y clientes, estaría en la calidad del servicio que ofrezca Arsamotors y en la imagen corporativa que refleje al mercado. Además para atraer al cliente en este plan de Marketing se propone que cuando un vehiculo sea comprado al contado, se puede realizar un descuento sobre el precio hasta de un 3%, lo cual según investigación a la competencia esta no lo realiza.

### **3.6. PLAZA**

#### **3.6.1. DETERMINACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN ADECUADOS**

La empresa Arsamotors mantiene sucursales propias en las ciudades de Cuenca, Quito, Guayaquil, Machala, por lo que realizar una cobertura total del país de manera directa resulta muy difícil, por esta razón como política empresarial se ha optado por realizar alianzas estratégicas con los parqueaderos de mayor posición y alcance en otras ciudades, como son por ejemplo:

- Oceica – Loja
- Auto Importadora Galarza –Santo Domingo
- Automotores Andina - Manta y Portoviejo
- Equinorte – Ibarra
- Andina Motors – Ambato

De esta manera la empresa ARSAMOTORS logra mayor cobertura y alcance en varias ciudades en donde no posee sucursales propias pero llega con su imagen y servicio hacia el consumidor final y clientes potenciales.

En las ciudades en las que posee sucursales propias, la empresa utiliza sus propios medios tales como fuerza de ventas, publicidad, promociones, caravanas, sponsorización, ferias y exposiciones públicas, lanzamientos, cócteles, conciertos, conferencias, seminarios, etc., con la intención de a través de estrategias psicológicas posicionar la marca en el subconsciente del cliente.

### **3.7. PROMOCIONES**

Por ser Hyundai una marca fuertemente posicionada a nivel mundial, se debe explotar de mejor manera esta fortaleza, es decir realizando promociones para acaparar un mayor número de consumidores no solo vehículos, sino de repuestos, accesorios y servicio en general, esto se lo puede lograr aprovechando ciertas épocas del año.

Por ejemplo en este año en el que se realiza el mundial de Fútbol Alemania 2006, y siendo Hyundai uno de los patrocinadores oficiales, se deben realizar promociones relacionadas con este evento, como sorteos de pasajes a Alemania para ver en directo uno de los partidos de la selección ecuatoriana, regalos adicionales a la compra de vehículos, repuestos o accesorios tales como: balones de fútbol, llaveros, camisetas, gorras, sombrillas, etc.

Para que estas promociones tengan éxito se deben analizar los siguientes aspectos:

#### **3.7.1. PRESUPUESTO**

No existe un presupuesto planificado, que sea destinado a este rubro, por cuanto la política actual de la empresa es la reducción de costos operativos al máximo nivel. Cuando la época o las circunstancias los requieren, se destinan fondos para invertir en publicidad, promociones, etc.

La empresa tiene una política muy austera en cuanto a sus finanzas, es decir, tratan de gastar lo menos posible, por lo que es muy difícil sugerir una

propuesta específica en cuanto a montos de inversión en publicidad y promociones. En lugar de eso lo que se ha venido haciendo y que sugerimos se debe reforzar, es prestar mayor atención en ciertas épocas del año en las cuales la expectativa crece.

Por ejemplo en estos días se está explotando mucho y de buena manera el hecho de que la marca Hyundai sea uno de los patrocinadores oficiales del mundial, con lo que ha venido destinando mayores montos de inversión. La información en este aspecto no es proporcionada con exactitud por la empresa, debido a que manejan con mucho sigilo estos datos.

### **3.7.2. MEDIO**

Para una mayor llegada a los clientes objetivo, la empresa utiliza medios escritos y radiales para dar a conocer sus productos y promociones. Inicialmente la política interna de la empresa era la de colocar publicidad estática en los mismos locales donde se encuentran ubicadas los vehículos, es decir en sus propios patios. Además se mandaban a elaborar folletos informativos con todos los productos y características, requisitos para financiamiento, etc., que se repartían a los clientes interesados.

Nuestra propuesta consistiría en ampliar los medios publicitarios a nivel de prensa, radio y televisión, ya que con esto se obtendría una llegada a un mayor número de potenciales consumidores. De hecho ya se está estudiando la posibilidad de colocar cuñas comerciales de forma permanente en FM 88, y han sido puestos de manera esporádica anuncios en diferentes diarios a nivel nacional como El Mercurio, El Comercio y El Universo.

### **3.7.3. MENSAJE**

Aprovechando que Hyundai es uno de los patrocinadores oficiales del mundial Alemania 2006 que está por iniciarse, se quiere llegar con un mensaje de **persuasión** al cliente potencial, ya que muchos de los clientes se sienten identificados con el fútbol.

Con el mensaje que transmite Hyundai al mundo entero a través del eslogan “**Enjoy the game**”, se quiere llegar al cliente con una relación deporte y marca de calidad, es decir disfrutar del vehículo, como se disfruta de un juego de fútbol.

#### **3.7.4. FRECUENCIA**

Hasta hace un mes las cuñas radiales se transmitían dos veces al día en FM 88, una en la mañana y otra en la tarde. Con la proximidad del mundial esta frecuencia se ha incrementado a cinco veces días, dos veces en la mañana, dos en la tarde y una en la noche.

También se pueden analizar nuevas opciones de medio por los cuales se puede publicitar a la empresa, que pueden ser: la estación Super 9.49 FM, en donde la frecuencia sería de 3 veces al día, durante 15 días. Adicional a esto habría un contrato mensual en la estación K1 92.5 FM La Guarida, en donde la frecuencia sería de 2 veces al día, cada 2 días, y cuyos costos se detallan más adelante.

En medios escritos se lo estaba haciendo de manera esporádica, tres veces cada 15 días o dependiendo de alguna fecha especial. Ahora la opción que se está analizando es la que ofrece diario El Mercurio, que consistiría en: contrato por un mes de publicidad con emisiones por 2 días y otro contrato mensual con publicaciones en los sábados y domingos del mes, igualmente se detallan los costos más adelante.

Con nuestra propuesta se sugiere que mientras dure el mundial de fútbol, se coloquen anuncios diariamente, enlazando con promociones inherentes a este evento deportivo.

#### **3.7.5. ALCANCE**

Con estos cambios propuestos en publicidad y promociones se pretende llegar a un mayor número de regiones geográficas en el país y por ende a un mayor número de posibles clientes.

### **3.7.6. OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD**

- Como objetivo principal de la publicidad es crear una imagen corporativa de ARSAMOTORS a la altura de la marca HYUNDAI que ya se encuentra posicionada a nivel mundial.
- Otro objetivo obvio es el incremento de ventas a nivel nacional.
- Llegar a un mayor número de posibles clientes, a través de mayores medios de publicidad como son: vallas estáticas y rotativas, cubrir un mayor número de eventos públicos de diversa índole.

### **3.7.7. CONTROL**

Se debe implementar un control de cómo está incidiendo la publicidad en el grado de aceptación que el cliente da a la marca y a la empresa, se pueden implementar encuestas a los clientes para conocer el medio por el cual se enteraron de la empresa y sus promociones, y de esta manera medir la efectividad que la publicidad ha tenido en el cliente.

### **3.7.8. PRECIO.**

Según investigaciones realizadas por la empresa, se ha determinado que los costos de publicidad en los que se incurriría son los siguientes:

- 1 mes de publicidad en la estación Super 9.49 FM  
US\$ 804 – 3 veces al día, por 15 días.
- 1 mes de publicidad en la estación K1 92.5 FM La Guarida  
US\$ 465 – 2 veces al día, cada 2 días
- 1 mes publicidad en el diario El Mercurio  
US\$ 667 publicaciones por 2 días
- 1 mes publicidad en el diario El Mercurio  
US\$ 1500 publicaciones Sábados y Domingos del mes.

#### 4. CONCLUSIONES

- La empresa Arsamotors ha venido incrementando sus ventas anualmente, sin la utilización de un Plan de Marketing. Esta supervivencia la ha logrado gracias a la marca que comercializa pero no como imagen empresarial.
- No existe un departamento de Marketing y Publicidad que se dedique de lleno al estudio del mercado y a la planificación de estrategias marketeras que permitan posicionar a la empresa con sus productos y servicios.
- No se trabaja sobre metas reales acordes al mercado, sino que la colocación del producto se la hace de forma instintiva y espontánea, esperando que el cliente sea quien se acerque a la empresa y no que la empresa se encargue de buscar sus clientes.
- No se destinan los suficientes recursos humanos, económicos y tecnológicos, para una mejor colocación de los productos e imagen de la empresa.
- No se explota de forma adecuada el servicio postventa en cuanto a talleres, repuestos y accesorios que el cliente va a necesitar posterior a la compra de su vehículo.
- Si no se implementa el Plan de Marketing Propuesto, las ventas anuales de la empresa ARSAMOTORS, tendría una tasa de crecimiento que no sería representativa según la inversión realizada por los accionistas de la empresa.

## 5. RECOMENDACIONES

- Implementar de manera inmediata un Plan de Marketing que permita a la empresa, el incremento de sus ventas a largo plazo.
- Planificar con la debida anticipación todas las actividades del plan de marketing propuesto de manera que se pueda corregir errores y desviaciones que se vayan presentando.
- La propuesta que estamos planteando no pretende ni asegura que la empresa funcionará a la perfección en cuanto a posicionar de mejor forma su imagen en el mercado, pero se busca la aplicación de técnicas y procesos que sigan un orden lógico y sistemático, transformando estas actividades en eficientes y productivas para mejorar sus ventas, imagen y fidelizar al cliente.
- Para que el modelo sea adaptable a los procesos de marketing que requiere la empresa, la unidad de Planificación y Desarrollo debería realizar periódicamente una Evaluación de Desempeño y Progreso, con el fin de monitorear la consecución de objetivos generales y específicos.
- La empresa debe explotar, la fortaleza de la marca, tratando de enlazar esta buena imagen con un excelente servicio.
- Por las razones antes expuestas, se recomienda realizar las inversiones necesarias para la implementación del Plan de Marketing Propuesta, cuyo objetivo principal es el incremento de las ventas anuales.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

### **6.1. FOLLETOS**

- 6.1.1.** PROGRAMA DE GRADUACION PARA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Modulo de Marketing, Seminario de Marketing Estratégico Integral.  
Ing. Xavier Ortega V. MBA

### **6.2. INTERNET**

- 6.2.1.** <http://www.aeade.com> (Asociación de Empresa Automotrices del Ecuador)
- 6.2.2.** <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>.
- 6.2.3.** <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia1/t35.htm>
- 6.2.4.** <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/fundamentosmkt.htm>
- 6.2.5.** <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk13.htm>
- 6.2.6.** <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/competidores/401705.html>
- 6.2.7.** <http://www.monografias.com/trabajos11/coptelef/coptelef.shtml>
- 6.2.8.** <http://www.monografias.com/trabajos20/mercadotecnia-dministrativa/mercadotecnia-administrativa.shtml>
- 6.2.9.** <http://www.monografias.com/trabajos23/publicidad/publicidad.shtml>
- 6.2.10.** [http://bolivia.hyundai-motor.com/components/menu/MainPage/DNews\\_detail.aspx?Menu\\_no=1018&MenuName=noticias%20del%20distribuidor&no=694](http://bolivia.hyundai-motor.com/components/menu/MainPage/DNews_detail.aspx?Menu_no=1018&MenuName=noticias%20del%20distribuidor&no=694)
- 6.2.11.** <http://www.hyundai.com.ec/pages/4garantia.html>



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**PLAN DE NEGOCIOS**

**“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”**

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

**Ingeniero Comercial**

**Autores:**

**Martha Astudillo**

**Cristian Auquilla**

**Fernando Ochoa**

**Hernán Pauta**

**Director:**

**Ing. Xavier Ortega**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## RESUMEN

En el presente trabajo hemos realizado un Plan de Negocios a la Constructora Pauta Salamea. En esta empresa hemos hecho un estudio de cada una de las funciones principales que se desarrollarán dentro de la organización y hemos detectado que no se ha realizado antes un Plan de Negocios puesto que la empresa no existe todavía, este Plan de Negocios servirá entre otras cosas para orientar las actividades propias de la constructora, además permitirá guiar de mejor manera el producto hacia el mercado.

En una primera instancia realizamos un análisis histórico de la empresa, debido a que el nombre Pauta Salamea ya es reconocido en la ciudad pero, como distribuidora de materiales para la construcción, mas no como constructora, también se planteó la declaratoria de Misión, Visión, al igual que sus objetivos, general como específicos. También se realiza un Análisis FODA de la constructora para observar de mejor manera los ambientes tanto interno como externo de la misma.

En la segunda parte se plantean los Productos y Servicios que proponemos brindar a la ciudad de Cuenca, detallando además los posibles convenios que se pueden llegar a tener con diferentes entidades bancarias de la localidad, de igual manera se realiza un análisis de la industria y del mercado y de la competencia

Señalamos también las inversiones que deben ser realizadas, lo cual reflejará posteriormente la utilidad que se espera obtener para futuros años.

Finalmente enumeramos algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para un mejor desarrollo de este plan.

## **ABSTRACT**

In the present work we have realized a business Plan to the “Constructora Pauta Salamea”. In this company we have done a study of each one of the principal functions that will develop inside the organization and have detected that has not carried out before a Business Plan since the company does not exist still, this Business Plan will serve among other things to orientate the proper activities of a construction company, in addition it will allow to guide of better way the product towards the market.

In the first instance we realize a historical analysis of the company, due to the fact that the name Pauta Salamea already it is recognized in the city but, as distributor of materials for the construction, but not as a construction company, also there appeared the declaration of Mission, Vision, as its goals, general as specifics. Also there is realized an Analysis FODA of the construction company to observe of better way the environments both internal and external of the same one.

In the second part there appear the Products and Services that we propose to offer to the City of Cuenca, detailing besides the possible agreements that can manage to be had by different banks of the locality, of equal way there is realized an analysis of the industry and of the market and of the competition

We indicate also the investments that they must be realized, which will reflect later the utility that expects to be obtained for future years.

Finally we enumerate some conclusions and recommendations that can use as base for a better development of this plan.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **“CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”**

#### **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La Constructora Pauta Salamea inicia su proyecto con su sede en la ciudad de Cuenca, con oficinas en la Ave. Remigio Crespo y Esmeraldas, oficina 202 del edificio Construhogar, y su planta de operaciones en la Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad. Creada con el fiel propósito de construir soluciones habitacionales acordes a las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, con excelentes acabados listas para ser habitadas a la hora de la entrega, con modelos exclusivos brindando confort y el sabor de vivir en viviendas del Tipo A, B, C, y D. Esto se realizará con convenios con mutualistas, instituciones financieras, cooperativas de vivienda, etc., y en ocasiones realizaremos negociaciones directamente con nuestros posibles clientes, facilitando el financiamiento al afortunado acreedor de un nuevo estilo de vida.

El grupo de ilusionados emprendedores está compuesto por los Ingenieros Martha Astudillo, Hernán Pauta, Fernando Ochoa y Cristian Auquilla, quienes han recibido formación superior de alto nivel en la prestigiosa Universidad del Azuay en la Carrera de Administración de Empresas.

La Constructora Pauta Salamea para llevar a cabo el total de su proyecto requiere una inversión inicial de USD 120.587,89, de los cuales se cubrirán con aportes de USD10.000 por cada uno de los socios para dar inicio al proyecto en su primera etapa de 4 viviendas en el primer trimestre, el saldo de la inversión se cubrirá con aportes iniciales y mensuales de nuestros clientes por la venta de las viviendas, ya que la naturaleza de este proyecto y experiencia del equipo emprendedor, este producto se vende en planos, maquetas, casas modelo y muchas veces durante el proceso mismo de la construcción.

La justificación de nuestro deseoso proyecto es el resultado de un estudio minucioso del mercado donde se ha demostrado que toda persona hace el esfuerzo para su principal inversión, en obtener su vivienda propia a costa de privarse de necesidades secundarias.

Nuestro Mercado Total según información obtenida del I.N.E.C proyectado para el año 2007 es aproximadamente de 1.836 de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducirnos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

El Estudio Financiero de nuestro proyecto se realizó para 5 años, obteniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 38%, que representa 8 puntos porcentuales más de lo exigido por los inversionistas, logrando duplicar el costo actual del dinero. También se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo que alcanza un valor de USD 17.064.55.

Además debemos acotar que nuestro proyecto logrará su Punto de Equilibrio al construir 7 viviendas anuales.

Después de haber realizado este Análisis de Factibilidad del proyecto, se ha llegado a la conclusión de que los beneficios que brinda el proyecto son muy atractivos, con la opción a incrementar las aspiraciones en la creación de nuevos proyectos de vivienda. Tomando en consideración lo imprescindible que ha vuelto en nuestra ciudad el contar con una vivienda propia.

## **2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En el año 1990 se crea la Empresa Almacenes Pauta Salamea, con el firme propósito de cubrir un mercado demandante, aprovechando la variabilidad de los productos disponibles y el desarrollo de la construcción en nuestro medio.

Almacenes Pauta Salamea fue creada bajo la dirección y gerencia de los cónyuges Hernán Pauta y María Eugenia Salamea, inicio sus actividades en la Ave. González Suárez y Huayna-Cápac, contaba con un trabajador, su capital de trabajo en aquel entonces fue de 250.000 sucres con un equivalente en la actualidad de 100 dólares americanos cuya actividad principal es la comercialización de materiales de construcción al por menor.

De acuerdo al paso del tiempo esta empresa fue creciendo paulatinamente e incrementando su recurso humano y financiero de acuerdo a la evolución del mercado y a la obtención de sus objetivos, los mismos que fueron creciendo con el pasar de los años. Actualmente Almacenes Pauta Salamea cuenta con 15 personas y su cobertura se ha incrementado hasta obtener algunas distribuciones directas de fábrica logrando alcanzar los mercados minoristas y mayoristas.

Por el desarrollo de la Empresa en el año de 1997 se crea la necesidad de un nuevo punto de venta ubicado en la Av. Remigio Crespo y Esmeraldas, la misma es considerada de tal importancia que de cuya administración se encarga la Ing. Maria Eugenia Salamea, cumpliendo con requisitos legales, contables, e identificación propia se le bautiza con el nombre de CONSTRUHOGAR.

Con la creación de esta nueva empresa, se abren aun mas las oportunidades de incrementar sus ofertas de productos al obtener nuevas distribuciones como son de grifería FV, Ecuacerámica, Cerámica Rialto, etc. lo que les permite a estas empresas posesionarse y ser más competitivas dentro del mercado de acabados para la Construcción.

Por la experiencia adquirida en más de 15 años a más del conocimiento del mercado, nos hemos dado cuenta de que el crecimiento de la construcción en el

austro del país ha sido muy significativa a pesar de las políticas económicas que sufre nuestro país, de ahí que nace la idea y necesidad de emprender este proyecto, la construcción de viviendas.

## **2.2. MISIÓN**

Constructora Pauta Salamea, se dedicará a la construcción de viviendas ofreciendo comodidades y requerimientos con acabados de productos de calidad y a precios accesibles, utilizando tecnología especializada, cumpliendo con las normas municipales, contribuyendo al desarrollo de la sociedad y satisfaciendo los gustos y necesidades de los clientes.

## **2.3. VISIÓN**

Ser reconocida como una empresa líder, sólida y confiable en la industria de la construcción de viviendas para el mercado local y nacional, asegurándose a sí un nivel de competitividad que le permita mantenerse creciendo en el futuro.

## **2.4. OBJETIVOS**

### **2.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Llevar a cabo el proyecto en la construcción de las doce viviendas dentro del año con aspiraciones a lograr expandir nuestra identidad con los futuros proyectos.

### **2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Dotar de viviendas cómodas que cubran las necesidades del cliente.
- Que el proyecto deje utilidades atractivas que justifiquen la inversión.
- Buscar mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa y así lograr la eficiencia de la misma.
- Implementar tecnología propia, adecuada en la construcción de viviendas.
- Mantener los estándares de calidad de las viviendas.

- Generar plazas de empleo con el cumplimiento de este proyecto.
- Promocionar nuestro plan de vivienda.

## **2.5. ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

- Experiencia y contactos directos ya existentes con proveedores de la línea de la construcción se puede obtener los materiales de los fabricantes a precios de costo que serán transferidos a este proyecto de la construcción de viviendas, obteniendo resultados favorables y competitivos con el resto del mercado.
- Utilización de mismo nombre comercial de la distribuidora de materiales para la construcción a la constructora, ya que es una empresa reconocida en el mercado local y nacional, para transmitir el sentimiento de confianza hacia los clientes.
- Experiencia en el mercado y la industria a más de una estrecha relación con personal calificado en las áreas de la construcción, como son: arquitectos, ingenieros y con los gremios de gasfiteros, carpinteros, albañiles, etc.

### **OPORTUNIDADES**

- Las construcciones de viviendas podrán ser fabricadas y desarrolladas en lugares propicios ya que nos hemos dado cuenta de que la tendencia es expandirse hacia las afueras de la ciudad, adquiriendo terrenos a bajo costo por la misma necesidad de obtener su vivienda.
- Constantes y crecientes índices de migración y en especial en la región austral del país, haciendo que la recompensa sea la obtención de remesas destinadas a la obtención de viviendas.
- Aprovechar que en nuestro medio, la costumbre primordial de la sociedad, es la obtención de su vivienda a costa de cualquier esfuerzo.

- Aprovechar los stocks de productos discontinuados existentes las bodegas de Almacenes Pauta Salamea, logrando así reducirá aun más los costos de los materiales para la construcción.
- La construcción es un producto que se comercializa todo el año, por lo tanto los ingresos por las ventas serán constantes y no por periodos.

### **DEBILIDADES**

- Enfrentarnos a una competencia ya constituida que tiene mayor experiencia en la industria de la construcción, y que cuentan con mayores capitales.
- Falta de disponibilidad inmediata de recursos económicos de nuestros potenciales clientes.

### **AMENAZAS**

- Existencia de inestabilidad económica en nuestro país, la cual pone en riesgo el incremento de los precios de los materiales para la construcción.
- Desarrollo tecnológico en la industria de la construcción con oportunidades como las casas prefabricadas sobre medida.

## **2.6. PRODUCTOS**

Nuestro proyecto consiste como principal actividad entregar viviendas de excelente terminación, listas para ser habitadas a la hora de entrega brindando a nuestros clientes la posibilidad de elegir entre distintas variedades de modelos de viviendas así como de los terminados como colores, azulejos, mosaicos, techo, e incluso revestimiento de su futura casa.

A continuación realizamos una pequeña muestra de algunos de los modelos de viviendas que la Constructora Pauta Salamea pretende introducir al mercado local para la entera satisfacción del cliente:

**a) Viviendas de 120m<sup>2</sup> de construcción**

Estar, comedor

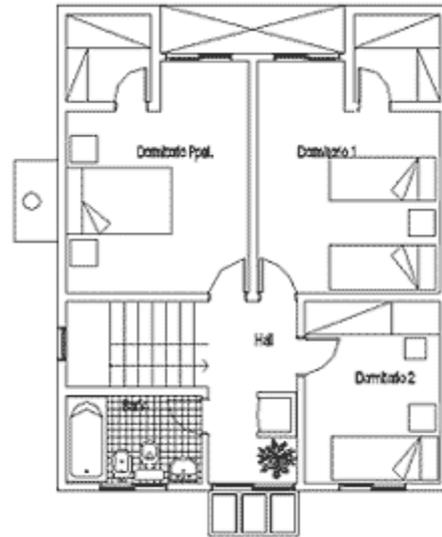
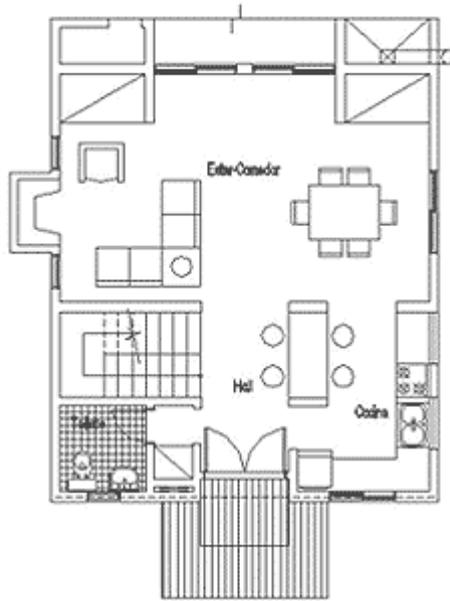
3 dormitorios,

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



**b) Viviendas de 172 m<sup>2</sup> de construcción**

Estar comedor con hogar a leña

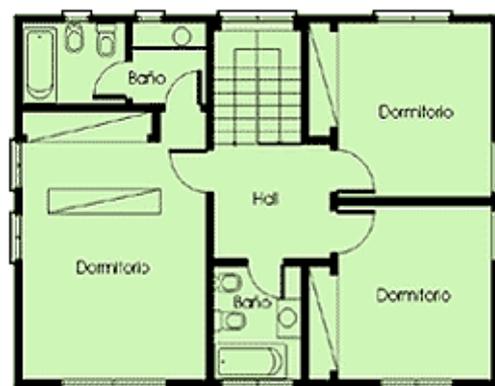
3 dormitorios

Baño completo y toilette

Cocina comedor diario

Escritorio

Galería y parrilla



**c) Viviendas de 193m<sup>2</sup> de construcción**

Estar comedor con hogar a leña  
 3 dormitorios  
 Baño completo y toilette

Cocina comedor diario  
 Escritorio  
 Galería y parrilla



**d) Viviendas de 260 m<sup>2</sup> de construcción**

Estar comedor con hogar a leña  
 4 dormitorios  
 Baño completo y toilette  
 Cocina comedor diario

Escritorio, galería y parrilla  
 Playroom, closet, lavadero  
 Dormitorio de servicio



La Constructora Pauta Salamea luego de los estudios realizados ha creído conveniente ofrecer urbanizaciones como soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad de nuestro Cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita estudios técnicos financieros y humanos para guardar las mejores opciones para los beneficiarios de los proyectos en estudio. Las urbanizaciones se encontraran dentro del perímetro urbano de la ciudad de Cuenca, se prevé realizar inicialmente 15 soluciones habitacionales, dos locales comerciales, una guardería, una garita de seguridad y áreas verdes.

## **2.7. SERVICIOS**

El principal servicio que brindaremos a nuestros clientes será la obtención de créditos buscando el menor interés a los mas largos plazos posible, para ello buscaremos convenios.

### **CONVENIO CON LA MUTUALISTA AZUAY**

Elaboraremos un convenio entre la constructora y la mutualista Azuay con el objetivo de lograr acuerdos para la promoción de nuestros productos y nuevos proyectos con la finalidad de ayudar en la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios diversificando posibilidades de financiamiento de las nuevas viviendas.

### **CONVENIO CON DIFERENTES INSTITUCIONES BANCARIAS**

En base a la experiencia y trayectoria de Almacenes Pauta Salamea en el manejo del área financiera ha permitido la confiabilidad de distintas instituciones financieras como el Banco del Austro, Banco del Pichincha y Produbanco, en donde también podremos lograr contactar a nuestro potenciales clientes, buscando financiamiento con bajos intereses a plazos largos.

El Banco del Pacifico apoya la construcción de tus sueños, a través de un nuevo crédito “Construye con el Pacifico”. Estos prestamos están destinados a la construcción de viviendas en terrenos propios o realizados por constructores calificados que tengan buena trayectoria profesional en el medio, en base a los años de experiencia, obras construidas, ética profesional, etc. El crédito para la construcción es el mejor del mercado ofreciendo ventajas y beneficios como:

- Tasas de interés anual fija durante el primer año de crédito
- Plazo hasta de 10 años
- Financiación de hasta el 80% del proyecto de construcción cuando el cliente aporta el terreno y hasta el 60% cuando el cliente no aporta con el terreno
- Periodo de gracia del capital de hasta el 6 mese, para solicitantes que durante el tiempo de construcción de viviendas, estén realizando un pago mensual por concepto de alquiler.
- No es necesario ser cliente del Banco del Pacifico (\*)
- Seguro de desgravaren gratis
- Seguro contra incendio y terremoto con la subsidiaria Seguros Sucre
- Seguro contra todo riesgo para contratistas durante el periodo de construcción con la subsidiaria Seguros Sucre
- Goce de otros servicios adicionales del banco

(\*) En el caso de no ser cliente del Banco, el solicitante deberá abrir una cuenta para recibir los cobros de este préstamo, una vez preaprobado el crédito.

## **2.8. VENTAJA COMPETITIVA**

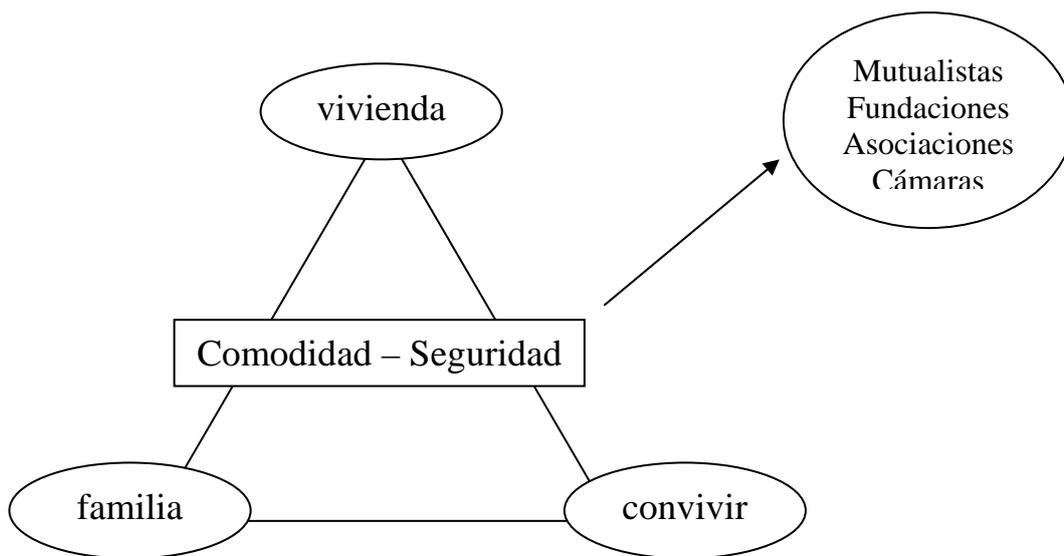
El presente proyecto de construcción de viviendas es semejante al que realizan nuestra competencia local, pero con la diferencia de que brindaremos protecciones, cerramientos y casetas de guardianía, además que los proyectos contarán con todas las obras municipales que son, alcantarillado e instalaciones sanitarias, hidro sanitarias, eléctricas, telefónicas e Internet.

Buscando siempre la aceptación de todos nuestros potenciales clientes por pertenecer a nuestros proyectos, construiremos viviendas con locales comerciales, donde funcionarán mini markets, farmacias, papelerías, locales de Internet, locutorios, etc., todo esto con el propósito de generar en el cliente sensaciones de comodidad y seguridad en los más altos niveles, sin salir de su entorno residencial.

**”Confíe en nosotros y conozca una calidad de vida diferente...”**

## 2.9. TRIANGULO DEL VALOR

La aplicación de este proyecto viene de la necesidad que tienen las personas por obtener una vivienda propia, sustentado en el crecimiento poblacional y la falta de recursos para realizar este tipo de inversiones. A más de satisfacer la necesidad por una vivienda propia, lo que pretendemos es transmitir el valor de Comodidad y Seguridad para todos nuestros clientes, con productos de calidad a precios bajos.



## 2.10. PROPUESTA DE VALOR

Constructora Pauta Salamea ofrecerá viviendas que brinden a todos sus clientes, Comodidad, Status, Estilo de vida, Tranquilidad y Seguridad. Además se pretende es buscar la satisfacción del cliente en todo nivel, ya sea por precio, diseño, facilidades, ubicación, espacio físico, etc.

## 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 3.1. PROBLEMÁTICA

Esta idea surge por la necesidad y deseo que las personas tienen por adquirir una vivienda propia a través de algún tipo de financiación y esfuerzo que estén en capacidad de hacer.

Esto se debe a factores como:

- No contar con dinero suficiente para adquirir su vivienda (escasez de recursos, nivel de ingresos bajos, economía inestable).

- Nivel de crecimiento en cargas familiares, que obligan a las familias a buscar casas en lugar de departamentos.
- Falta de vivienda
- Altos costos de arrendamientos de viviendas y departamentos.

### **3.2. SOLUCIONES**

La dotación de viviendas es un tema prioritario para el gobierno local, por la importancia que tiene para las familias el contar con una vivienda adecuada, lo cual ha determinado que las empresas públicas y privadas hayan realizado una intensa gestión para facilitar los medios y lograr cubrir esta necesidad. Buscando mecanismo como optimizar el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

Las principales acciones a tomar para el desarrollo de nuestro proyecto son:

- Buscar oportunidades de terrenos útiles y accesibles para la construcción de viviendas económicas para personas de escasos y medianos recursos.
- Financiaciones a corto y largo plazo para ayudar a la gestión de créditos a los potenciales beneficiarios, diversificando posibilidades de financiamiento para nuestras viviendas, mediante alianzas con instituciones privadas (Bancos, Cooperativas)
- Buscar Centros de Apoyo que faciliten la adquisición de viviendas mediante alianzas, como son:
  - Fundaciones (Paúl Rivett)
  - Mutualistas (Azuay, Pichincha)
  - Asociaciones (ONGs)
  - Cámaras (Construcción, Comercio)

#### 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

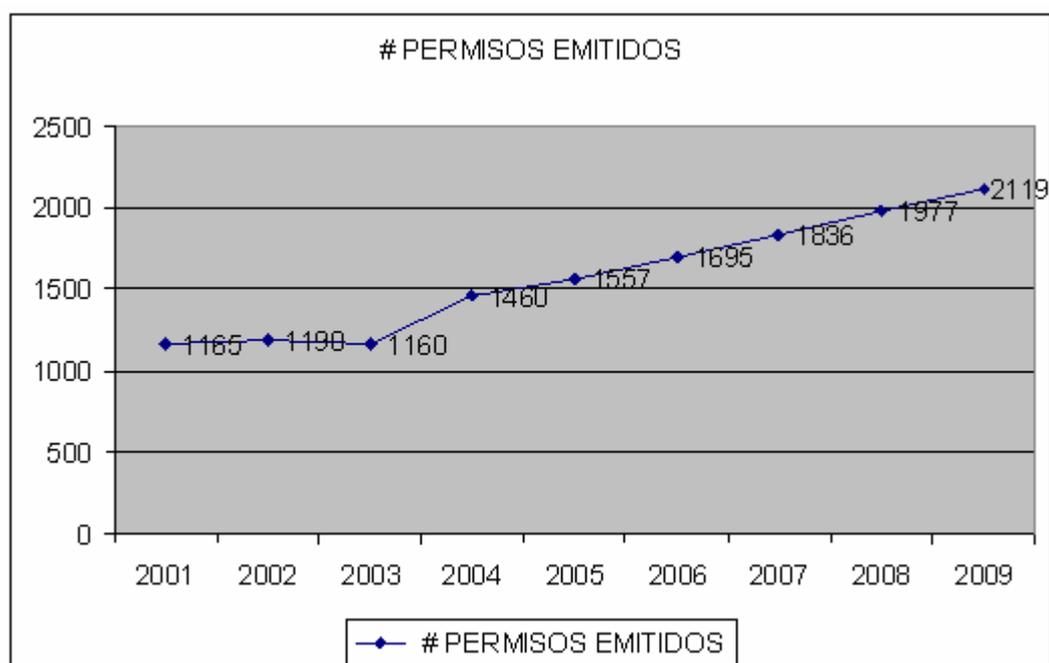
Tras la crisis que enfrenta nuestro déficit país y por su característica global. Política, económica y social y ante la falta de políticas estatales que den una respuesta efectiva al grave problema de vivienda existente, cuyas estadísticas demuestran que existe un déficit de vivienda de 2'700.000 de un universo de 3'600.000.

De este valor el 40% corresponde al déficit de vivienda de la sierra ecuatoriana este porcentaje es alarmante, más aun si tenemos que analizar que los habitantes de este país, deben destinar del 50% de sus salarios para atender la necesidad de vivienda a través de pagos mensuales por renta.

Para realizar este Análisis del Mercado hemos tomado como fuente datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.E.C.), en los cuales se muestran el comportamiento del mercado, tomando como variable principal los números de permisos de Construcción Emitidos desde el año 2001 hasta un valor proyectado para el año 2009.

#### PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN

##### EMITIDOS



## CONSTRUIDOS



### 4.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El fuerte ritmo de construcción de viviendas en el austro se ha convertido en uno de los pilares de su economía en la última década, una gran parte de los empleos directos e indirectos han venido impulsándose.

Algunos informes que han salido a la luz durante el año 2004 alertaban sobre los altos precios y la formación de una burbuja, alimentada por el componente especulativo de la demanda.

En vista de que la ciudad de Cuenca, sigue creciendo no solo poblacional sino físicamente es por esta razón que la construcción de viviendas se ha convertido en un tipo de negocio muy atractivo además que la idiosincrasia de los habitantes de esta región es llegar a obtener su vivienda propia, por lo que hace que nuestro proyecto de la construcción tenga un mercado asegurado.

### 4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Nuestro proyecto está segmentado en base a diferentes variables de nuestros posibles clientes.

- **NIVELES DE INGRESOS**

- Nivel Medio, son aquellas personas que cuentan con un ingreso fijo pero que no sobrepase los USD500.
- Nivel Medio alto, personas que tienen un ingreso desde USD500 hasta USD 1000, siendo parte de este segmento, residentes o familiares de residentes que reciben divisas mensuales desde el exterior.

- **FACTORES DEMOGRÁFICOS**

- Personas que estén en capacidad de compra entre 25 y 45 años de edad
- Tamaño de la familia

- **FACTORES GEOGRÁFICOS**

La construcción de viviendas está orientada a zonas urbanas.

### **4.3. TENDENCIAS DEL MERCADO**

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

La evolución de la tecnológica de la construcción crece a pasos agigantados, en la actualidad se utilizan materiales prefabricados para divisiones interiores y exteriores, lozas, estructuras metálicas, perfiles metálicos omegas, planchas aceradas novalozas, techos y cielos rasos, aplicando herramientas y maquinarias que permiten optimizar y economizar recurso humano como son: concreteras, hormigoneras, dobladoras, tableros de encofrado, etc, haciendo que cambien los métodos utilizados para la construcción de viviendas, permitiendo además que se abaraten enormemente los costos.

- **INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

En la actualidad se ha incrementado notablemente el número de profesionales y constructores debido a la gran demanda y a las facilidades de financiamientos que al momento se presentan para los beneficiarios de las viviendas.

La dotación de viviendas al momento es un tema priorizado incluso por el gobierno local debido a la importancia que tienen las familias por contar con una

vivienda adecuada lo cual ha determinado que la Constructora Pauta Salamea haya realizado una intensa gestión para satisfacer esta necesidad, buscando mecanismo que optimicen el uso del suelo y tomen en consideración la economía de las personas que buscan tener su casa propia.

- **CAMBIOS DE COSTOS Y PRECIOS**

Los precios variaran de acuerdo al tamaño y ubicación de la vivienda, necesidades, gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes.

#### **4.4. TAMAÑO DEL MERCADO**

El total del tamaño del mercado en el que la Constructora Pauta Salamea basa sus proyecciones es de 1.836 permisos de construcción que se proyecta emitir para el periodo 2007.

#### **4.5. CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Dentro de este contexto, con estas bases, nuestro proyecto de vivienda propone enfrentar parte del 30% que anualmente crece la industria de construcción de viviendas en nuestra región, a través de una propuesta integral cuyo objetivo claramente identificable es proporcionar vivienda digna y accesible a un importante segmento poblacional.

#### **4.6. TARGET GRUOP**

##### **4.6.1. MERCADO TOTAL Y MERCADO OBJETIVO**

En base a las investigaciones obtenidas en el INEC proyectas para el año 2007, nuestro mercado total es de 1.836 viviendas de los cuales en base a nuestra capacidad instalada en recursos mínimos y por inexperiencia en introducimos al mercado, pensamos cubrir un porcentaje mínimo con la finalidad de ir creciendo paulatinamente hasta poder lograr un posicionamiento en el mercado local y posteriormente nacional.

### **5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### **5.1. COMPETENCIA DIRECTA**

Las principales competencias para la Constructora Pauta Salamea en la construcción de viviendas, entre los más grandes podemos citar:

- EMUVI (Empresa Municipal de Vivienda)
- Instituciones Financieras
  - Mutualista Pichincha
  - Mutualista Azuay
  - Banco del Pacifico
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S)
- Fundaciones
- Cooperativas de vivienda
- Proyectos nuevos (nuevas constructoras locales)
- Proyectos existentes privados (constructoras locales existentes)

## **5.2. COMPETENCIA INDIRECTA**

De alguna manera por la importancia de la construcción en el austro del país y por el margen de migración existente más afluyente en esta zona, se ha trabajado en anteproyectos nuevos para buscar las mejores soluciones habitacionales de acuerdo a la realidad del cantón Cuenca, pues crear nuevas urbanizaciones amerita de estudios técnicos, financieros y humanos para abordar a las mejores opciones en los beneficios de los proyectos indirectos de vivienda que de alguna manera para nuestros objetivos seguirán siendo una competencia y entre ellos están:

- Urbanización de la Sociedad de Vivienda
- Urbanización para damnificados de Patamarca
- Urbanización para damnificados de Misicata
- Urbanización Pumayunga (UNE)

## **6. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **6.1. LANZAMIENTO DEL PRODUCTO Y PENETRACIÓN DEL MERCADO**

Nuestro proyecto inicial que tendrá una duración de 12 meses (1 año) en la construcción de las primeras 15 viviendas tiempo en el cual se dispondrá del confort y la satisfacción de cada uno de nuestros clientes que tubo la oportunidad a su tiempo de adquirir su vivienda, para lo cual los ejecutivos de la constructora Pauta Salamea tratarán en este tiempo de introducir este proyecto en el mercado,

haciendo conocer a los interesados en obtener su casa la ubicación, los servicios con los que cuenta este proyecto, los precios de acuerdo a la cantidad de metros cuadrados de cada una de las viviendas, además las formas y los métodos de financiamiento que brindan cada una de las instituciones financieras antes mencionadas.

Así mismo se encargarán de promocionar en las diferentes Cámaras de la construcción y vivienda este proyecto mediante demostraciones con maquetas, afiches explicativos de los planos y especificaciones, elevaciones frontales, laterales y superiores de cada uno de los diferentes modelos de viviendas con los que contamos sujetándonos a los más exigentes gustos y preferencias del cliente.

## **6.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Se establece como canales distribución para Constructora Pauta Salamea los siguientes.

- Comercialización directa con los beneficiarios
- Comercialización a través de mandatos y/o organizaciones laborales plenamente constituidas.
- Creando nuestra pagina web para demostrar ambientes, áreas, diseños, especificaciones que le facilite a nuestro proyecto expandirse para los posibles clientes que se encuentran dentro y fuera del país, tomando así la decisión más acertada y con juicio propio, cubriendo sus necesidades.
- Mediante alianzas con nuestros potenciales proveedores.
- A través de ferias de construcción y vivienda que se extienden y presentan a los largo de todo el país.

## **6.3. PUBLICIDAD**

Nuestra campaña publicitaria se manejará a través de radio, prensa y televisión con el afán de llegar a todos los clientes de diferentes estratos sociales. Además

visitas periódicas a las Cámaras de Construcción, a instituciones financieras con las que mantenemos las alianzas estratégicas de financiamiento. También se pretende dar a conocer nuestro proyecto mediante la elaboración de trípticos y creación de un CD para entregar estos ejemplares en diferentes asociaciones laborales y posibles clientes particulares.

#### 6.4. PRECIO

El precio de las viviendas se considera en función a los números de metros de terreno, así como también el número de metros de construcción, ya que los costos fijos y variables serán prorrateados para el número de metros que tenga cada una de las viviendas, considerando que al ser fabricantes directos no tendremos intermediarios que encarezcan la comercialización de nuestro producto terminado.

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>			
<b><u>DETERMINACION DE PRECIOS</u></b>			
<b>TTIPO DE VIVIENDA</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>Precio c/m<sup>2</sup></b>	<b>TOTAL</b>
<b>Vivienda Tipo A</b>	<b>120</b>	<b>343.41</b>	<b>41.209.20</b>
Estar, comedor			
3 dormitorios,			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio			
Galería y parrilla			
<b>Vivienda Tipo B</b>			
Estar comedor con hogar a leña	<b>172</b>	<b>343.41</b>	<b>59.066.52</b>
3 dormitorios,			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio			
Galería y parrilla			

<b>Vivienda Tipo C</b>	<b>193</b>	<b>343.41</b>	<b>66.278.13</b>
Estar comedor con hogar a leña			
3 dormitorios			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio			
Galería y parrilla			
<b>Vivienda Tipo D</b>	<b>260</b>	<b>343.41</b>	<b>89.286.60</b>
Estar comedor con hogar a leña			
4 dormitorios			
Baño completo y toilette			
Cocina comedor diario			
Escritorio, galería y parrilla			
Playroom, closet, lavadero			
Dormitorio de servicio			

## 7. PLAN DE OPERACIONES

Las obras se entregarán "llave en mano", con garantía escrita y servicio de post-venta. Para ello nos exigimos trabajar únicamente con materiales de 1ra calidad, que será nuestro especial sistema de trabajo, respetando normas establecidas, permite mantener los procesos en una obra "limpia", que transforma los tiempos de ejecución en etapas mucho más reducidas.

Además los trabajos se efectuarán bajo un sistema de contratación escrita, donde se transcriben todos los acuerdos establecidos entre las partes, en forma clara y transparente, debiendo cualquier modificación posterior que se solicite, ser incluida en el contrato original. Esto implica que todo detalle constructivo y de instalación sea respaldado con su respectiva documentación y planos. Todo ello permite dentro de cada nivel de vivienda alcanzar precios accesibles y debidamente acotados.

### 7.1. PROCESO Y OPERACIONES

Una vez analizado el mercado de varios terrenos disponibles para la elaboración de este proyecto, nos hemos concentrado en un terreno de 5.000m<sup>2</sup> ubicado en la Parroquia el Valle sector Cuatro Esquinas vía a San Miguel a 15 minutos de la ciudad por la ventaja de contar con la mayoría de las obras municipales de canalización, alcantarillado, energía eléctrica, red telefónica y agua potable a

través del Proyecto Nero, lugar en cual se iniciará nuestro plan de operaciones para el cumplimiento de este primer proyecto.

Se arrancará con el diseño y aprobación del proyecto de 15 viviendas similares, con áreas verdes, jardines, garita de guardianía, para lo cual subcontrataremos a un profesional (arquitecto) para estos fines.

Los materiales básicos que serán requeridos son.

- Piedra
- Grava
- Arena
- Hierro
- Estructuras metálicas
- Cemento
- Agua
- Perfiles omegas
- Ladrillo
- Bloque
- Cubiertas
- Cielo raso
- Madera
- Pintura
- Empastes
- Revestimientos cerámicos
- Baños
- Tubería de cobre
- Tubería HG
- Accesorios
- Cables eléctricos, telefónicos, multipares
- Gritería
- Piezas sanitarias
- Cerraduras
- Puertas de madera
- Extractor de olores
- Calefón
- Fregadero de cocina
- Ventanas
- Herramientas

Herramientas básicas a utilizarse para la construcción de este proyecto son:

- Palas
- Picos
- Carretillas
- Espátulas
- Pulidoras
- Cortadoras de cerámica
- Amoladora
- Tableros de encofrado
- Apisonadoras
- Soldadora
- Concretera
- Hormigonera
- Niveles
- Martillos
- Mangueras
- Reservorios de agua, etc

Las herramientas y materiales los conseguiremos únicamente en el mercado local, por la gran variedad de alternativas que se dispone en nuestro mercado sin alargar nuestro plazo de elaboración del proyecto. Las herramientas enumeradas serán compradas en un 90% por la Constructora, por la utilización y duración del proyecto, a su vez el 10% de los equipos para la fabricación de las viviendas serán alquilados en vista que la utilización de estos son temporales dentro de la construcción.

El desarrollo de este proyecto de 15 viviendas se llevará a cabo por periodos trimestrales en los cuales se construirán 4 viviendas en cada uno de estos periodos subdivididos en tres etapas que son:

### **1ERA ETAPA**

- Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno
- Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes
- Fundición de lozas
- Estructura y colocación de techo

### **2DA ETAPA**

- Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias
- Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)
- Enlucido, empastado y fondeado de paredes
- Colocación de cielos rasos
- Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)
- Ubicación de tinajas de baño

### **3ERA ETAPA**

- Colocación de revestimientos cerámicos
- Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina
- Pintura e instalación de piezas sanitarias
- Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.
- Entrega de la obra “llave en mano”

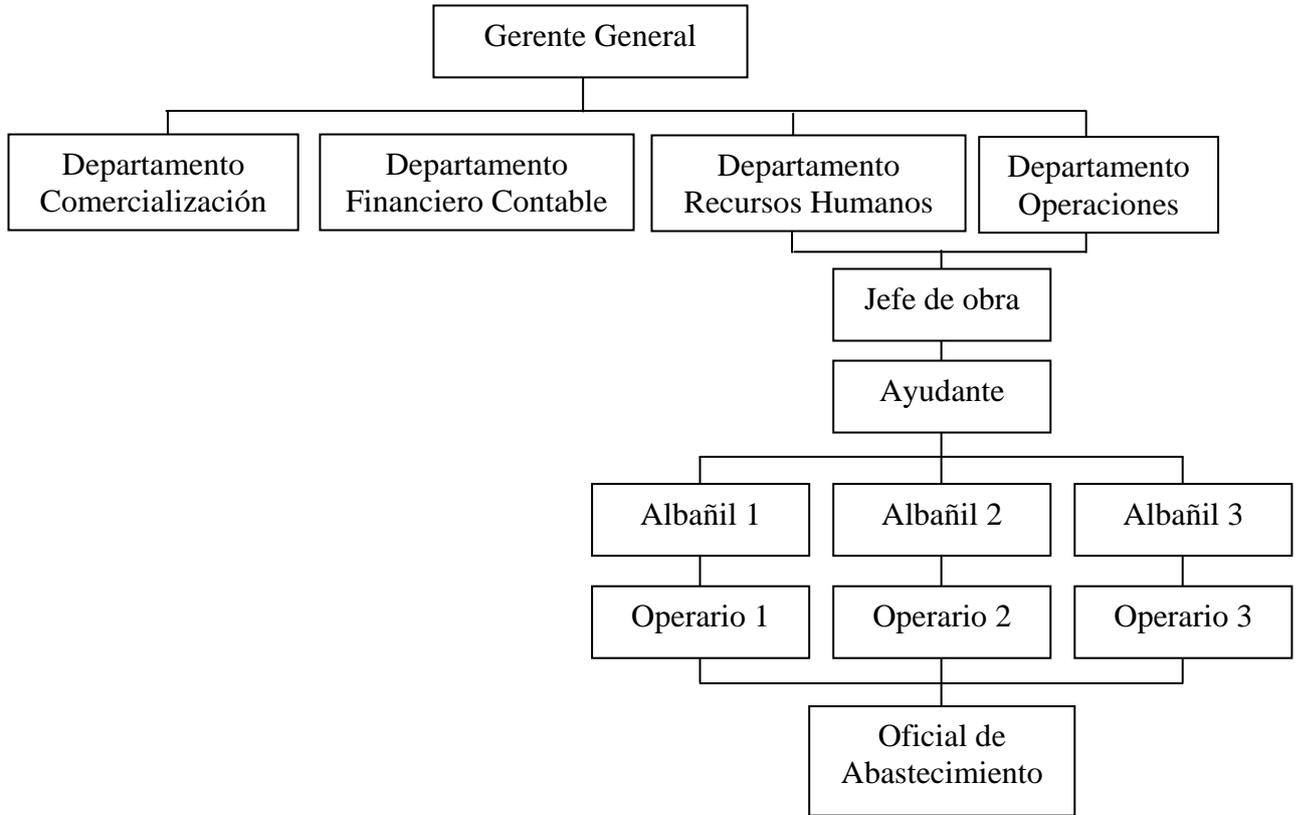
## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SIMPLE												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1era Etapa	■			■			■			■		
2da Etapa		■			■			■			■	
3era Etapa			■			■			■			■

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DETALLADO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>1era Etapa</b>	■			■			■			■		
Acoplamiento, mejoramiento y cimentación del terreno	■			■			■			■		
Levantamiento de columnas metálicas, hormigón y de paredes	■			■			■			■		
Fundición de lozas	■			■			■			■		
Estructura y colocación de techo	■			■			■			■		
<b>2da Etapa</b>		■			■			■			■	
Instalaciones eléctricas, telefónicas e hidrosanitarias		■			■			■			■	
Comprobación de todas las instalaciones (gasfitería)		■			■			■			■	
Enlucido, empastado y fondeado de paredes		■			■			■			■	
Colocación de cielos rasos		■			■			■			■	
Colocación de puertas y ventanas (aluminio, vidrio)		■			■			■			■	
Ubicación de tinas de baño		■			■			■			■	
<b>3era Etapa</b>			■			■			■			■
Colocación de revestimientos cerámicos			■			■			■			■
Acoplamiento de closets, puertas, muebles altos y bajos de cocina			■			■			■			■
Pintura e instalación de piezas sanitarias			■			■			■			■
Colocación de cerraduras, extractor de olores, calefón.			■			■			■			■
Entrega de la obra "llave en mano"			■			■			■			■

## 8. MANAGEMENT

### 8.1. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ORGANIGRAMA)



### 8.2. PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

Se considera que para inicio de la Constructora Pauta Salamea, los sacrificios y ahorros que se lleven a cabo serán de vital importancia para lograr los objetivos en abaratar costos administrativos y financieros, las aportaciones y beneficios serán los más estrechamente necesarios, que detallamos a continuación.

#### GERENTE GENERAL

Estará a cargo del Ing. Cristian Auquilla Ortega, que aportara con el 25% de las acciones a cuyo cargo estará la representación legal respondiendo con bienes de personas, percibiendo un sueldo básico mensual USD 1000,00 más todos los beneficios de ley, trabajando las 40 horas semanales.

#### GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN

En el área de comercialización estará a cargo el Ing. Hernán Pauta participando con el 25% de las acciones, obligándose a trabajar las 40 horas semanales, el cual recibirá un sueldo básico de USD 800,00 mensuales más beneficios de ley.

### **GERENTE DE FINANCIERO**

Se asignará esta responsabilidad a la Ing. Martha Astudillo socia de la compañía con el 25% del total de las acciones ganado una sueldo mensual de USD 800 más beneficios de ley, dedicando 40 horas semanales.

### **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

En el manejo y formación del personal llevará a cabo el Ing. Fernando Ochoa, el cual se encargara de la organizaron y funcionalidad del organigrama y del desempeño del talento humano, con un sueldo de USD 800 más beneficios de ley.

### **GERENTE DE OPERACIONES**

Por la naturaleza de nuestro proyecto se requiere contratar los servicios profesionales de un asesor en la línea de la construcción (arquitecto), al cual se le asignará un sueldo por sus honorarios que prestará a la compañía sometiéndose a la responsabilidad del diseño, aprobación, obtención de líneas de fábrica y dirección del proyecto cuyo sueldo se llegará a convenir entre los directivos de la empresa y los posibles candidatos al cargo.

### **CLÁUSULAS EXPLICATIVAS**

- En la constitución de la compañía se nombra a las cuatro personas integrantes como socios y directivos, quienes tendrán responsabilidades y beneficios compartidos equitativamente.
- Además a medida que crezca la compañía y se requiera la contratación de asesores externos, se lo realizará previo acuerdo y consentimiento de la mayoría de los socios.
- Los sueldos y beneficios de los socios, se revisarán semestralmente en los porcentajes que se fijó el sueldo inicial del proyecto.
- Los cónyuges actuales y futuros de los socios no podrán intervenir en los asuntos de la compañía, no será participe en el capital suscrito de la empresa.

## 9. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES

### 9.1. RIESGOS

Los principales riesgos a los que se enfrentaría la constructora Pauta Salamea son:

- Inflación existente
- Cambios climáticos
- Robos de materiales de construcción
- Oposiciones de vecinos colindantes

### 9.2. PROBLEMAS

Los principales problemas a los que se enfrentaría la constructora serían.

- Falta de mano de obra calificada
- Escasez de materias primas en momentos determinados
- Falta de liquidez de la constructora en etapa de desarrollo

## 10. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 10.1. DETERMINACIÓN DE COSTOS

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>			
<b><u>DETERMINACIÓN DE COSTOS</u></b>			
		<b>TRIMESTRAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b><u>COSTOS VARIABLES</u></b>			<b>475.489,00</b>
Costos operacionales		118.872,25	475.489,00
Mano de obra directa	36.072,25		
Materiales de construcción	58.000,00		
Servicios básicos	800,00		
Terreno	24.000,00		
<b><u>COSTOS FIJOS</u></b>			<b>68.234,80</b>
Gastos administrativos		15.733,70	62.934,80
Sueldos y salarios	13.683,70		
Honorarios	1.750,00		
Materiales y suministros	300,00		
Gastos de mantenimiento		750,00	3.000,00
Arriendo		450,00	1.800,00
Alquiler de la maquinaria		125,00	500,00

## 10.2. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN VARIABLE

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>	
<b><u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN VARIABLE</u></b>	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>1ER. TRIMESTRE</b>
Costos operacionales	71.154,19
Mano de obra directa	27.054
Materiales de construcción	43.500
Servicios básicos	600
Gastos administrativos	15.733,70
Sueldos y salarios	13.683,70
Honorarios	1.750,00
Materiales y suministros	300,00
Gastos de mantenimiento	750,00
Arriendo	450,00
Alquiler de la maquinaria	125,00
<b><u>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	<b><u>88.212,89</u></b>

## 10.3. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>	
<b><u>DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL</u></b>	
<b><u>TOTAL INVERSIÓN</u></b>	<b><u>120.587,89</u></b>
<b><u>INVERSIÓN FIJA</u></b>	<b><u>32.375,00</u></b>
Equipos de Oficina	2.400,00
Equipos de Computación	2.400,00
Muebles de Oficina	1.475,00
Estantes	600,00
Gastos de Publicidad	10.000,00
Vehículo	15.000,00
Herramientas de Construcción	500,00
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	<b><u>88.212,89</u></b>

#### 10.4. CUADRO DE DEPRECIACIONES

### CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

#### CUADRO DE DEPRECIACIONES

ACTIVO	PRECIO COMPRA	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Equipos de Oficina	2.400,00	5	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	0,00
Equipos de Computación	2.400,00	3	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Muebles de Oficina	1.475,00	10	147,50	147,50	147,50	147,50	147,50	737,50
Estantes	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Vehículo	15.000,00	5	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Herramientas de Construcción	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>			<b>4.537,50</b>	<b>4.537,50</b>	<b>4.537,50</b>	<b>4.537,50</b>	<b>4.537,50</b>	<b>2.087,50</b>

## 10.5. CUADRO DE SUELDOS

### CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA

#### CUADRO DE SUELDOS

NOMINA DE EMPLEADOS	SUELDO	TRANSP.	11,85% IESS IECE-SECAP	FONDO RESERVA	XIII	XIV	VACACIONES	TOTAL	TOTAL ANUAL	TOTAL 5 AÑOS
1. GERENTE GENERAL	1.000	0	119	83	83	13	42	1.339	16.072	80.360
1. GERENTE COMERCIALIZACIÓN	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE FINANCIERO	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. GERENTE RRHH	800	0	95	67	67	13	33	1.074	12.888	64.438
1. JEFE DE OBRA	600	0	71	50	50	13	25	809	9.703	48.516
1. AYUDANTE DE OBRA	400	0	47	33	33	13	17	543	6.519	32.594
9 ALBAÑILES	320	0	38	27	27	13	13	3.934	47.205	236.027
9 OPERARIOS	240	0	28	20	20	13	10	2.978	35.742	178.708
3 OFICIALES DE ABASTECIMIENTO	180	0	21	15	15	13	8	754	9.048	45.239
<b>TOTALES</b>				<b>367</b>				<b>13.579</b>	<b>162.952</b>	<b>814.758</b>

## 10.6. DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>						
<b><u>DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA</u></b>						
<b><u>INVERSIÓN</u></b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑOS</b>
Inversión Fija	-32.375,00			-2.400,00		
Inversión Variable	-88.212,89					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>-120.587,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-2.400,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>618.135,70</b>	<b>618.135,70</b>	<b>618.135,70</b>	<b>618.135,70</b>	<b>618.135,70</b>
Ventas		618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70	618.135,70
<b>EGRESOS</b>		<b>548.261,30</b>	<b>548.261,30</b>	<b>548.261,30</b>	<b>548.261,30</b>	<b>548.261,30</b>
Costos Variable		475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00	475.489,00
Costos fijos		68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80	68.234,80
Depreciaciones		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
<b>BENEFICIO BRUTO</b>		<b>69.874,40</b>	<b>69.874,40</b>	<b>69.874,40</b>	<b>69.874,40</b>	<b>69.874,40</b>
15% Trabajadores		10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16	10.481,16
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>59.393,24</b>	<b>59.393,24</b>	<b>59.393,24</b>	<b>59.393,24</b>	<b>59.393,24</b>
Impuesto a la Renta		14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31	14.848,31
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>44.544,93</b>	<b>44.544,93</b>	<b>44.544,93</b>	<b>44.544,93</b>	<b>44.544,93</b>
DEPRECIACIONES		4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50	4.537,50
VALOR RESIDUAL						
Valor residual de Activos Fijos						2.087,50
Valor residual del Capital de Trabajo						88.212,89
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS</b>	<b>-120.587,89</b>	<b>49.082,43</b>	<b>49.082,43</b>	<b>46.682,43</b>	<b>49.082,43</b>	<b>139.382,82</b>
<b>VAN =</b>		17.064,55				
<b>TIR =</b>		38%				
<b>TMAR =</b>		30%				
<b>CANTIDAD</b>		15,00	CASAS			

## 10.7. DETERMINACIÓN DEL BALANCE GENERAL

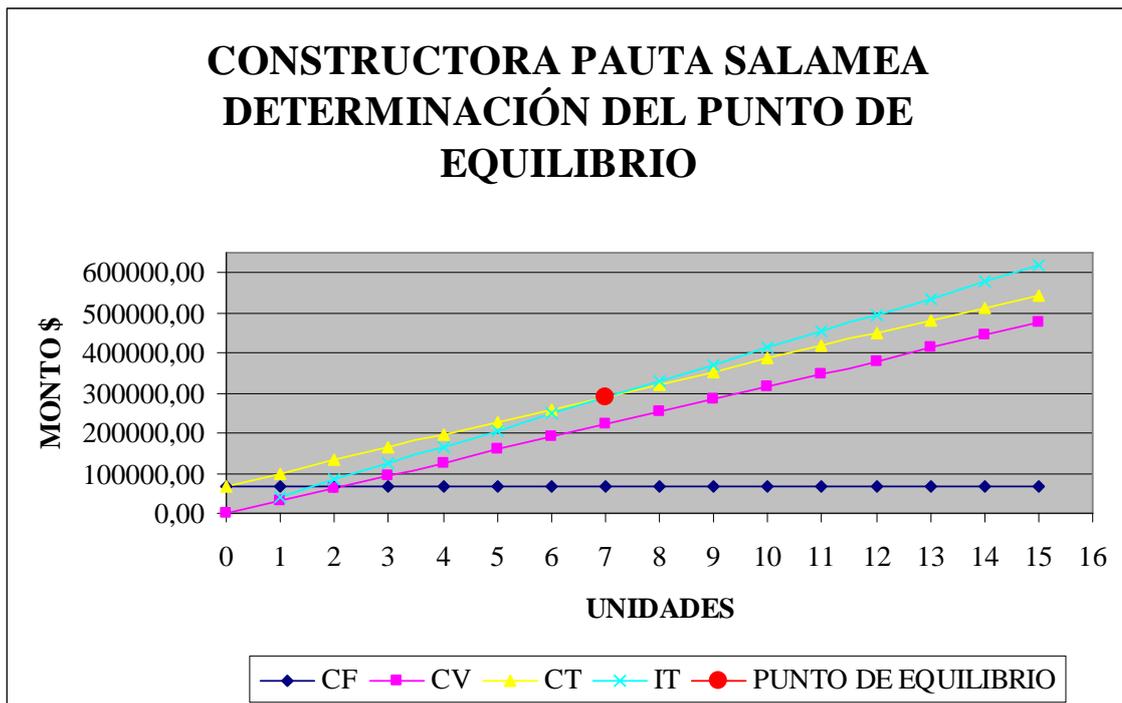
<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>		
<b><u>BALANCE GENERAL</u></b>		
Periodo 2007 - 2011		
<b><u>ACTIVO</u></b>		<b>151.587,89</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>119.212,89</b>
<i>Activo Corriente Disponible</i>		
Bancos	61.212,89	
<b>Activo Corriente Realizable</b>		
Inventario en Materiales de Construcción	58.000,00	
<b>Activo Fijo</b>		<b>32.375,00</b>
Equipos de Oficina	2.400,00	
Equipos de Computación	2.400,00	
Muebles de Oficina	1.475,00	
Estantes	600,00	
Gastos de Publicidad	10.000,00	
Vehículo	15.000,00	
Herramientas de Construcción	500,00	
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		<b>151.587,89</b>

## 10.8. DETERMINACIÓN DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>		
<b><u>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</u></b>		
Periodo 2007 - 2011		
<b>INGRESOS</b>		<b>618.135,70</b>
Ventas		618.135,70
<b>EGRESOS</b>		<b>548.261,30</b>
Costos Variables		475.489,00
Costos fijos		68.234,80
Depreciaciones		4.537,50
<b>BENEFICIO BRUTO</b>		<b>69.874,40</b>
15% Trabajadores		10.481,16
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>59.393,24</b>
Impuesto a la Renta		14.848,31
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>44.544,93</b>

## 10.9. DETERMINACIÓN DE PUNTO DE EQUILIBRIO

<b>CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA</b>	
<b><u>DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</u></b>	
PRECIO VENTA =	41.209,05
COSTO VARIABLE	31.699,27
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN =	9.509,78
COSTOS FIJOS =	68.234,80
PUNTO DE EQUILIBRIO	<b>7 CASAS ANUALES</b>



## **11. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA**

### **FORMA JURÍDICA**

Este proyecto se encuentra bajo la entera responsabilidad del Gerente General en la persona del Ing. Cristian Auquilla Ortega, para lo cual establecerá su empresa que cumplirá con todos los requisitos observan las leyes ecuatorianas y contará con el personal técnico idóneo para la construcción así como para la administración. Con mutuo acuerdo entre los cuatro integrantes accionistas de este proyecto se resuelve en junta de 2 de junio de 2006, crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cumpliendo los requisitos que exige la Superintendencia de Compañías (ANEXO 1).

## **12. BIBLIOGRAFÍA**

### **12.1. FOLLETOS**

- 12.1.1. PROGRAMA DE GRADUACION PARA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Modulo de Entrepreneurship**  
Seminario Plan de Negocios.  
Ing. Gustavo Cettolo.

### **12.2. INTERNET**

- 12.2.1.** [www.incec.gov.ec](http://www.incec.gov.ec)  
**12.2.2.** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## 13. ANEXOS

### 13.1. ANEXO 1

#### INSTRUCTIVO PARA LA CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

##### 1 CONSTITUCION

##### 1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

###### **Requisitos:**

**1.1.1 El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 99.1.1.3.0013 de 10 de noviembre de 1999, publicada en el R.O. 324 de 23 de noviembre de 1999).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**1.1.2 Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías). Si se estimare conveniente, puede presentarse un proyecto de minuta junto con la petición antes referida, firmadas por abogado, para efectos de revisión previa. Si así se procediere se estará a lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.0009 de 30 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 297 de 13 de octubre del mismo año.

**1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**1.1.4 Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 99.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de septiembre del mismo año, en concordancia con el Art. 99 literal g) de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador de 29 de febrero

del 2000, publicada en el R.O. 34 de 13 de marzo del mismo año. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías y Resolución No. 99.1.1.1.3.008 de 7 de septiembre de 1999, publicada en el R.O. 278 de 16 de los mismos mes y año). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

### **1.1.5 El objeto social**

#### **1.1.5.1 Informes previos:**

Del Consejo Nacional de Tránsito o de la Unidad de Planificación y Gestión de Tránsito del Municipio Metropolitano de Quito.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Sin embargo, si la actividad descrita va a cumplir la compañía dentro del Distrito Metropolitano de Quito, deberá obtenerse el informe previo favorable de la Unidad de Planificación y Gestión de Transporte del Municipio de Quito, en observancia de lo dispuesto en el Art. 2 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, publicada en el R.O. 345 de 27 de diciembre de 1993, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 172 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres y en los decretos ejecutivos números 3304 y 051, de 12 de diciembre de 1995 y de 19 de febrero de 1997, en su orden, publicados en los registros oficiales números 840 de 12 de diciembre de 1995, y 17 (suplemento) de 6 de marzo de 1997, respectivamente.

Del Ministerio de Turismo.- Si la compañía ha incluido en el nombre con que vaya a girar las palabras turístico, turismo, o cualquiera otra derivada de ellas, sola o asociada con las palabras parador, nacional, provincial, regional, servicio, transporte y otras típicamente inherentes al sector turístico, se deberá obtener la autorización correspondiente del Ministerio de Turismo para el registro y uso de tales términos, en razón de ser reservados para las dependencias oficiales de turismo. Así lo dispone el

Art. 51 de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, publicada en el R.O. 118 de 28 de enero de 1997.

Del Ministerio de Defensa y del Comando Conjunto.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse al desarrollo de actividades de seguridad privada, vigilancia o guardianía, se requiere obtener los informes previos favorables del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, según consta en el Art. 3 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Organizaciones de Seguridad Privada, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1104 de 9 de febrero de 1998, publicado en el R.O. 257 de 13 de los mismos mes y año.

**1.1.5.2 Afiliaciones** (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

**A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.-** Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 15 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

**A la Cámara de la Construcción.-** En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

**A la Cámara de la Minería.-** Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

**A la Cámara de Agricultura.-** Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformatoria a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993.

**A la Cámara de Acuicultura.-** En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la Cámara Nacional de Acuicultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

**A la Cámara Provincial de Turismo.-** Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de

Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

**A la Cámara de Comercio.-** En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

**Nota:** Cuando el objeto de una compañía comprenda dos o más actividades y para su desarrollo a la compañía le corresponda afiliarse a más de una Cámara de la Producción, compete a la Superintendencia de Compañías establecer la cámara a la que deba afiliarse, según se dispone en la Resolución No. 99.1.1.3.0012 de 29 de octubre de 1999, publicada en el R.O. 316 de 11 de noviembre de 1999.

#### **1.1.5.3 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:**

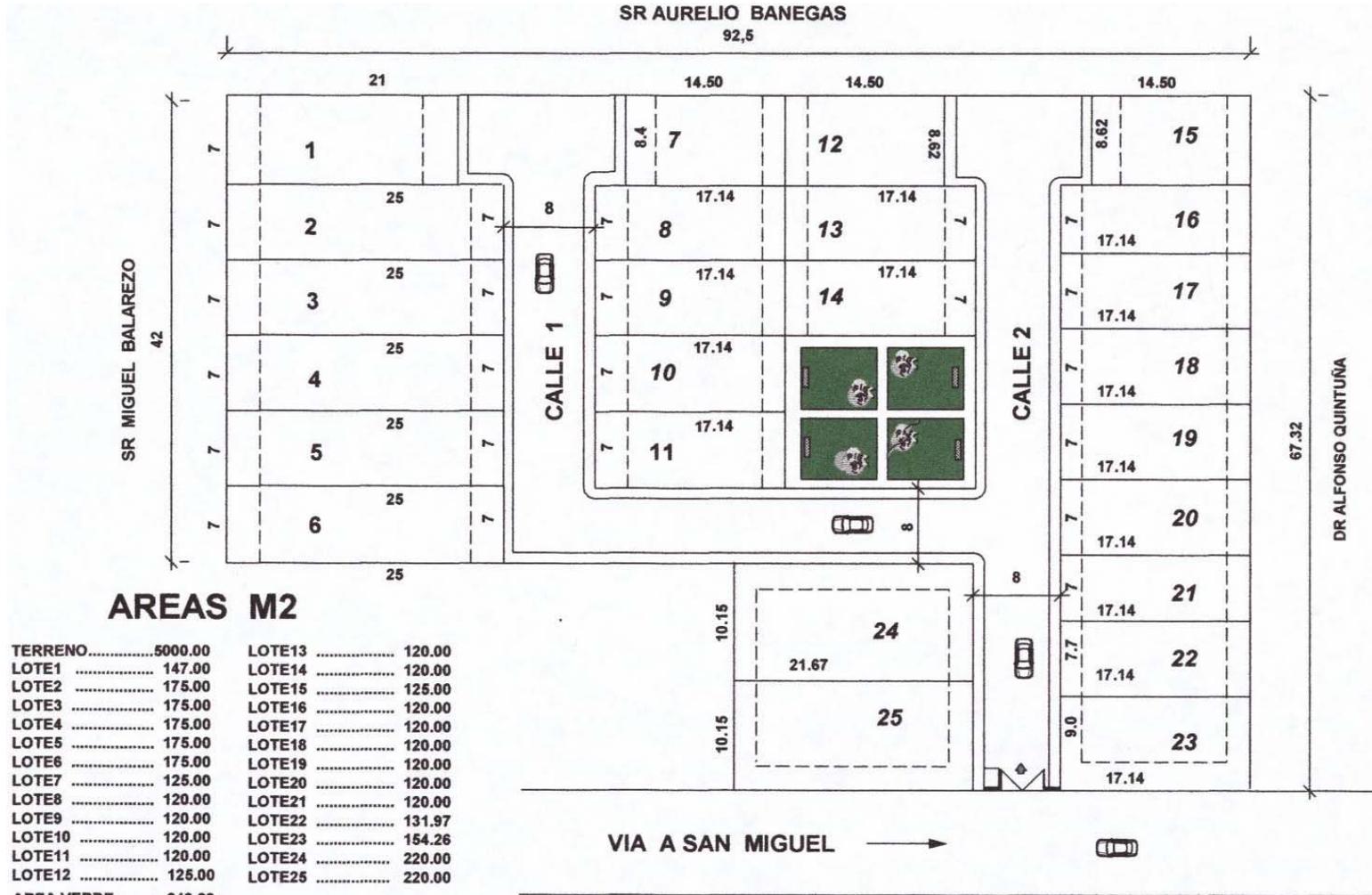
**Compañías consultoras.-** Esta clase de compañías deberán adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R.O. 136 de 24 de febrero de 1989. De acuerdo con el artículo citado, su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero, siempre que, en este último caso, haya sido revalidado en el Ecuador (Art. 6 de la Ley de Consultoría).

**Compañías Holding.-** Las compañías de esta clase, llamadas también *\_tenedoras de acciones o de participaciones\_*, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

**1.1.6 El origen de la inversión:** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991. Si se tratare de esta última deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, para que esa secretaría de Estado en respuesta les confiera el oficio en que conste tal declaración, oficio que será entregado en la Superintendencia de Compañías (Art. 19 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones, publicada en el R. O. 219 de 19 de diciembre de 1997, en concordancia con el Art. 13 de su Reglamento de aplicación, publicado en el R.O. 346 de 24 de junio de 1998).

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).

### 13.2. ANEXO 2



#### AREAS M2

TERRENO.....	5000.00	LOTE13 .....	120.00
LOTE1 .....	147.00	LOTE14 .....	120.00
LOTE2 .....	175.00	LOTE15 .....	125.00
LOTE3 .....	175.00	LOTE16 .....	120.00
LOTE4 .....	175.00	LOTE17 .....	120.00
LOTE5 .....	175.00	LOTE18 .....	120.00
LOTE6 .....	175.00	LOTE19 .....	120.00
LOTE7 .....	125.00	LOTE20 .....	120.00
LOTE8 .....	120.00	LOTE21 .....	120.00
LOTE9 .....	120.00	LOTE22 .....	131.97
LOTE10 .....	120.00	LOTE23 .....	154.26
LOTE11 .....	120.00	LOTE24 .....	220.00
LOTE12 .....	125.00	LOTE25 .....	220.00
AREA VERDE.....	243.00		
VIAS.....	1193.77		

### 13.3. ANEXO 3

## CURRÍCULO VITAE DE CADA MIEMBRO DEL GRUPO EMPRENDEDOR

### Presentación

### **Cristian Ramiro Auquilla Ortega**

Cdla. El Bosque I de Monay  
(Calle de la OEA y San José)  
Tel. 2802-104  
Celular 097859221  
e-mail: chrao14@hotmail.com

### Datos Personales

**Edad y Fecha de nacimiento:** 14 de Febrero de 1980  
26 años  
**Cédula de identidad:** 010283972 - 7  
**Estado Civil:** Casado

### Estudios Realizados

#### **Primaria**

Escuela Federico Proaño

#### **Secundaria**

Colegio Benigno Malo

#### **Superior**

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

#### **Títulos**

Bachiller en Ciencias

Especialización Físico – Matemático

### Experiencia Laboral

Importadora REPARE 1996 - 2003

## Presentación

## Julio Hernán Pauta Astudillo

Av. Remigio Crespo y Esmeraldas  
Tel. 2864-446  
Celular 099610416  
e-mail: hpautaa@etapaonline.net.ec

## Datos Personales

**Edad y Fecha de nacimiento:** 41 años

**Cédula de identidad:**

**Estado Civil:** Casado

## Estudios Realizados

### Primaria

Escuela Tomás Rendón

### Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

### Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

### Títulos

Bachiller en Ciencias de la Contabilidad

## Experiencia Laboral

Auxiliar de Contabilidad

Almacenes Gerardo Ortiz 1989 - 1990

Contador de Max Factor

Almacenes Juan Eljuri 1990 – 1991

Gerente Nacional Marca Perfumería  
Almacenes Juan Eljuri 1991 – 1993

Gerente Propietario  
Almacenes Pauta Salamea 1993 – 2006

## Presentación

# Martha Esperanza Astudillo Quille

El Valle “La Pradera”  
Tel. 2896-183  
e-mail:

## Datos Personales

**Edad y Fecha de nacimiento:** 24 de Mayo de 1983  
23 años  
**Cédula de identidad:** 010449993-4  
**Estado Civil:** Soltera

## Estudios Realizados

### Primaria

Escuela Manuel Guerrero

### Secundaria

Colegio Miguel Merchán

### Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresada de la Carrera de Administración de Empresas)

### Títulos

Bachiller en Comercio y Administración

## Experiencia Laboral

Secretaria  
APC Tecnología

## Presentación

# Jaime Fernando Ochoa Yunga

El Arenal, Camino Viejo a Baños  
Tel. 2896-183  
e-mail:

## Datos Personales

**Edad y Fecha de nacimiento:** 31 de Octubre de 1983  
23 años  
**Cédula de identidad:** 010469150-6  
**Estado Civil:** Soltero

## Estudios Realizados

### Primaria

Escuela Leoncio Cordero Jaramillo

### Secundaria

Colegio Antonio Ávila Maldonado

### Superior

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

(Egresado de la Carrera de Administración de Empresas)

### Títulos

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

## Experiencia Laboral

Prácticas del Colegio como auxiliar para llevar inventarios.

Auxiliar de Contabilidad en una Imprenta de la ciudad de Cuenca



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**REINGENIERÍA FINANCIERA**

**“TECNICENTRO IGMAR”**

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

**Autores:**

**Martha Astudillo**

**Cristian Auquilla**

**Santiago Chacón**

**Fernando Ochoa**

**Director:**

**Ing. Julio Jaramillo**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## RESUMEN

En el presente trabajo se ha realizado una Reingeniería Financiera en el Tecnicentro IGMAR. En esta empresa hemos hecho un estudio de cada una de las actividades que se desarrollarán en la organización y se ha descubierto que las actividades propias del tecnicentro se las lleva de manera bastante improvisadas, razón por la cual se hace necesaria la implementación de una Reingeniería Financiera, que sirva de guía para conseguir los objetivos empresariales planteados por los socios.

En primera instancia realizamos un análisis de la empresa y su entorno, a más de un estudio de las Fuerzas Competitivas planteadas por Michael Porter, en las cuales se dejan ver claramente: Competidores Potenciales, Clientes, Proveedores, Productos Sustitutos, Competidores Existentes en este mercado y los efectos que provocan su comportamiento.

En una segunda instancia se detalla una pequeña reseña histórica de la empresa, la declaratoria de Misión, Visión, Objetivos, al igual que un Análisis FODA, también se realizó un Balance Scorecard para poder observar de mejor manera las diferentes perspectivas de la empresa y lo que ellas desean alcanzar.

Señalamos también la Cadena de Valor de la empresa, en donde se detallan las actividades que se vienen realizando en el tecnicentro, así como su situación financiera actual.

Finalmente se plantea un Programa de Reingeniería para el tecnicentro IGMAR en el cual, se pueden ver entre otras cosas, las acciones que se necesitan implantar en la empresa para que su situación financiera mejore, emitiendo finalmente algunas conclusiones y recomendaciones que pueden servir de base para un mejor desarrollo de las actividades del tecnicentro.

## **ABSTRACT**

In the present work a Financial Reengineering has been realized in the Tecnicentro IGMAR. In this company we have done a study of each one of the activities that will develop in the organization and there has revealed itself that the proper activities of a tecnicentro takes them of way unexpected enough, reason by which there becomes necessary the implementation of a Financial Reengineering, which uses as guide to obtain the managerial goals raised by the associates.

In the first instance we realize an analysis of the company and its environment, to more than one study of the Competitive Forces raised by Michael Porter, in which they are left to see clearly: Potential Competitors, Clients, Suppliers, Products Substitutes, Existing Competitors on this market and the effects that provoke its Behavior

In the second instance there is detailed a small historical review of the company, the declaration of Mission, Vision, Goals, as an Analysis FODA, also there carried out a Balance Scorecard to be able to observe of better way the different perspectives of the company and what they want to reach.

We indicate also the Chain of Value of the company, where there are detailed the activities that they come realizing in the tecnicentro, as well as its financial current situation.

Finally a Program of Reengineering appears for the tecnicentro IGMAR in which, they can be seen among other things, the actions that are needed to implant in the company in order that its financial situation improves, emitting finally some conclusions and recommendations that can use as base for a better development of the activities of the tecnicentro.

## **REINGENIERÍA FINANCIERA APLICABLE A: TECNICENTRO IGMAR**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La presente Reingeniería Financiera se llevará a cabo en la empresa de servicios de mantenimiento de vehículos TECNICENTRO IGMAR. Esta empresa está conformada actualmente por dos socios, los mismos que se encargan de la labor administrativa y técnica del negocio. La empresa tiene poco más de 1 año de funcionamiento, y se encuentra ubicado en la Av. De las Américas y Vía a Baños, ubicación que es favorable.

Actualmente los procesos que lleva a cabo la empresa no están funcionando, este fenómeno se debe a que no realiza una buena gestión financiera y desaprovecha sus servicios disponibles, sus estrategias para captar clientes no son suficientes ni eficientes lo cual, no genera un valor agregado a sus servicios, es por eso que vemos la necesidad de reestructurar sus procesos tanto financieros como operativos.

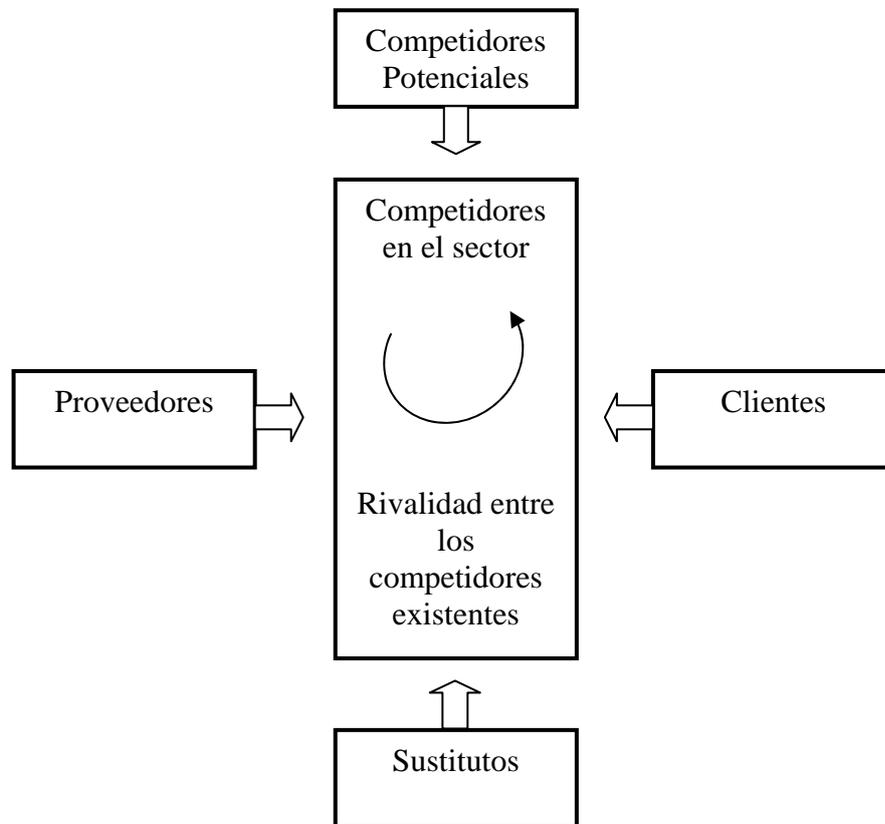
## **2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

A raíz de la crisis financiera en el año 1999 el Ecuador cambió su política monetaria a la moneda extranjera del Dólar, la misma que al ser una moneda fuerte, permitió que las tasas de interés bancaria bajen al igual que la inflación, este fenómeno socio económico permitió un acelerado crecimiento en el parque automotor nacional, el mismo que representa el 14% del Producto Interno Bruto, teniendo a la fecha por ejemplo en la ciudad de Quito que de cada 5 personas una de ellas posee vehículo, a más de esto se suman el hecho de que las instituciones financieras ofrecen nuevos productos tales como el financiamiento de vehículos con atractivas tasas de interés, por ejemplo en la ciudad de Cuenca uno de los principales promotores es el Consorcio del Pichincha y entre otros bancos nacionales, incluso las mismas casas comerciales locales brindan atractivas posibilidades de financiamiento. Como ejemplo podemos citar a uno de los concesionarios de la marca Hyundai que en el periodo 2003 – 2004 obtuvo un incremento del 13% y un récord en el siguiente periodo 2004 – 2005 con un crecimiento del 314%.

Debido a la disminución de la inflación provocada por la implementación de la política monetaria instituida por el gobierno ecuatoriano, en el país surgió una estabilidad en los sueldos y se ha mantenido el poder adquisitivo de las personas. Todo este análisis refleja un incremento en el sistema comercial de vehículos y por ende un incremento en la demanda en la prestación de servicios en lo que a los autos se refiere.

### 3. FUERZAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER)



#### 3.1. COMPETIDORES POTENCIALES

Para TECNICENTRO IGMAR se tiene como potenciales competidores a talleres mecánicos, lavadoras de vehículos, vulcanizadoras ya que ofrecen un servicio relacionado al prestado por el tecnicentro.

Las principales barreras de entrada que se presentan en este tipo de negocio son: la fuerte inversión requerida y el conocimiento técnico necesario para la manipulación y mantenimiento de los equipos electrónicos, la fuerte competencia que ya tiene abarcado gran parte de la demanda existente.

#### 3.2. PROVEEDORES

Los principales proveedores que suministran aceites, lubricantes, filtros, etc., al TECNICENTRO IGMAR son: TEDASA (Cuenca), TIP – TOPI (Quito), NOVAMÁQUINAS (Cuenca) y AROLLANTA (Cuenca).

### **3.3. SUSTITUTOS**

El servicio que ofrece el tecnicentro no tiene producto sustitutos, salvo en los casos que se tenga que reemplazar las piezas por otras nuevas, debido a que no se brinda el servicio de reparación.

### **3.4. CLIENTES**

Los principales clientes del TECNICENTRO IGMAR son en su mayoría vehículos livianos, y aproximadamente un 10% de vehículos pesados de los clientes actualmente existentes.

### **3.5. COMPETIDORES EXISTENTES**

Los competidores más importantes que actualmente tiene el TECNICENTRO IGMAR son: Tedasa, Nitrollanta, Goodyear, Anglo, y los talleres de servicios de las concesionarios de vehículos: Metrocar, Mirasol, Motricentro, Recordmotors, Arsamotors, Hyunmotor.

Los pequeños Talleres vulcanizadores no representan una mayor competencia, puesto que los mismos, tienen una baja capacidad instalada. IGMAR se diferencia de la competencia por liderar en precios esto promueve el interés de muchos de los clientes actuales. (Ver tabla de comparación de precios. Anexo 1)

## **4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

La idea del negocio surgió en Noviembre del 2004 a partir de que los dos socios, tío y sobrino, conocen de las actividades propias del tecnicentro, y se les presenta la oportunidad de comprar la empresa a un buen precio, así se arriesgaron a emprender este tipo de actividades entre familiares, dejando sus trabajos anteriores.

Los socios del TECNICENTRO IGMAR, Freddy Vera y Fernando Vera, han constituido una empresa de hecho.

## **5. ANÁLISIS F.O.D.A.**

### **FORTALEZAS**

- Excelente ubicación.
- Conocimiento técnico de los propietarios.
- Tecnología avanzada.
- Infraestructura adecuada.
- Diversidad de productos y servicios.
- Precios por debajo de la competencia.

### **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento del sector automotor
- Actualmente la tendencia de la población ecuatoriana va hacia el consumo en lugar del ahorro y una de los mayores consumos que se da es hacia la compra de vehículos nuevos.

### **DEBILIDADES**

- Escasez de campañas publicitarias
- Inexperiencia en el manejo del negocio por parte de los socios
- Poca cobertura geográfica
- No existe un estudio de mercado con el cual se pueda segmentar el mismo.

### **AMENAZAS**

- Incumplimiento de los proveedores.
- Incremento de aranceles en los materiales y accesorios.

## **6. MISIÓN**

TECNICENTRO IGMAR está orientado a brindar un completo servicio de mantenimiento para el excelente funcionamiento y durabilidad de los motores livianos y pesados de la ciudad de Cuenca; dando un valor agregado con una amplia gama de servicios para asegurar una total satisfacción del cliente.

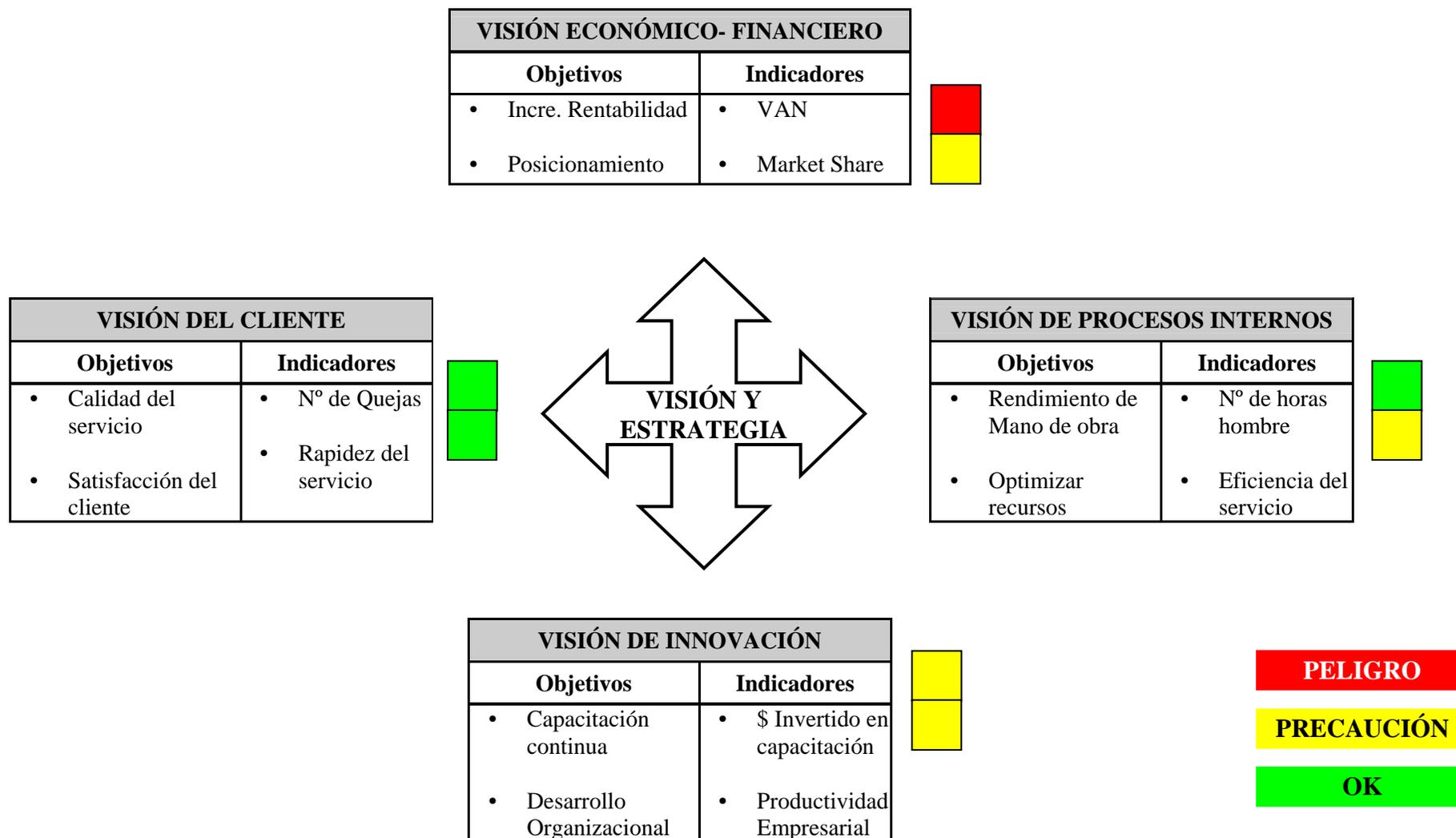
## **7. VISIÓN**

Llegar a ser uno de los mejores tecnicentros en el mercado local y ser reconocida como una empresa solvente, profesional y de prestigio, abriendo nuevas sucursales y añadiendo nuevos paquetes de servicios mediante una excelente gestión administrativa, financiera y técnica.

## **8. OBJETIVOS**

- Obtener un 14% de rentabilidad anual
- Abrir 2 nuevas sucursales hasta el año 2008
- Ampliar la gama de servicios al menos 2 por año
- Mantener una constante capacitación del personal
- Hacer uso eficiente de los recursos
- Perfeccionar la calidad en los servicios en menor tiempo y con materiales excelentes.
- Deleitar al cliente y asegurar la fidelización del mismo.

## 9. BALANCED SCORECARD – IGMAR



### **9.1. VISIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA**

IGMAR tiene como perspectiva económica - financiera incrementar su rentabilidad anualmente, sin embargo este objetivo no se está cumpliendo ya que el análisis financiero al 31 de diciembre del 2005 muestra una rentabilidad anual del 0,6%.

El actual posicionamiento de IGMAR no es representativo debido a que la empresa es joven en el mercado es por ello que la empresa debe implementar estrategias de posicionamiento.

### **9.2. VISIÓN DEL CLIENTE**

Una de las perspectivas que IGMAR desea mantener en el cliente, es su política de servicio rápido y oportuno, con el firme propósito de evitar posibles quejas.

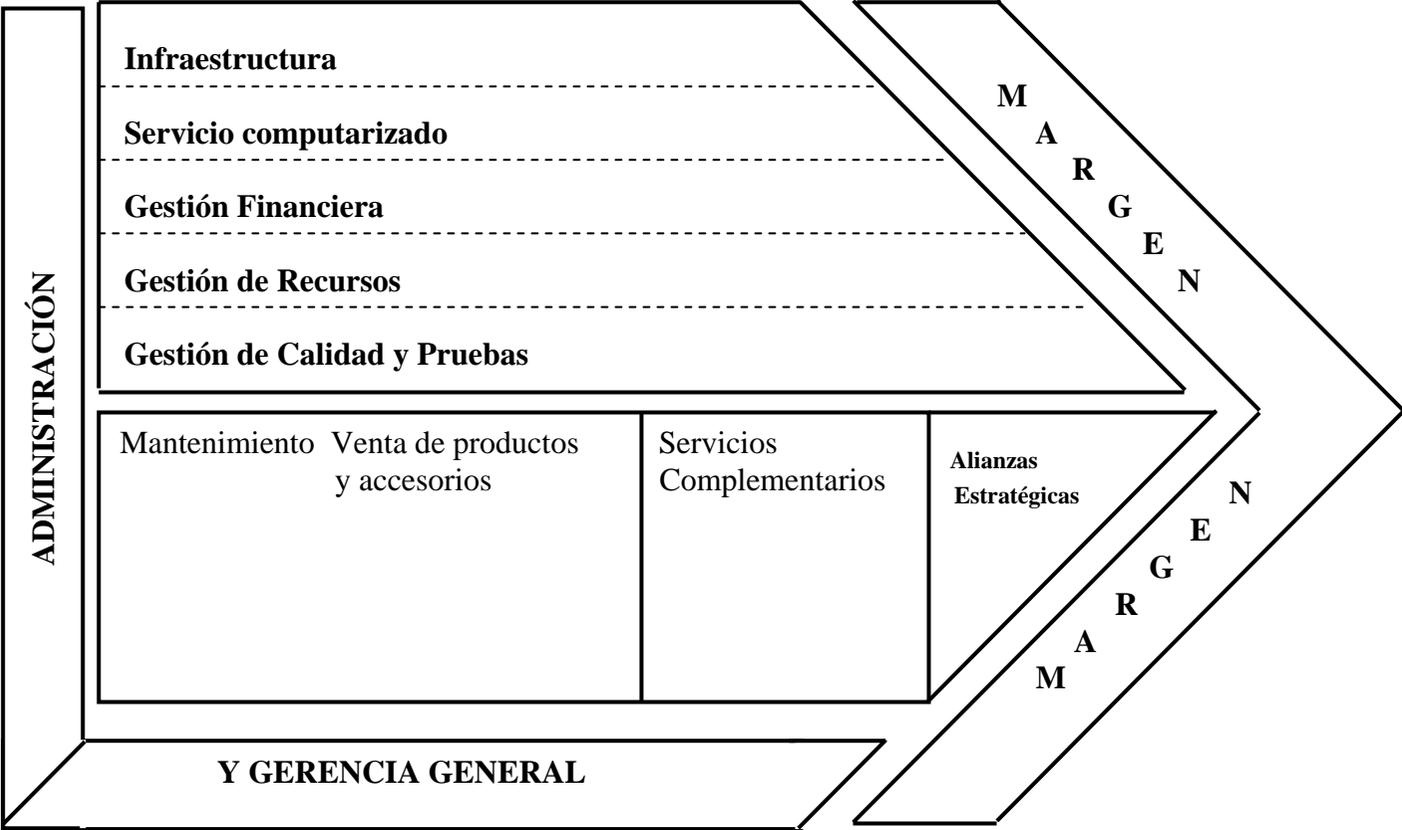
### **9.3. VISIÓN DE PROCESOS INTERNOS**

La empresa hace uso eficiente en el manejo y utilización del personal de la empresa manteniendo horarios de trabajo oportunos en los cuales los clientes pueden ser atendidos sin interrumpir sus jornadas laborales; sin embargo, en la utilización de sus recursos físicos vemos un mal desempeño porque el análisis financiero muestra una capacidad instalada mayor a la que está siendo utilizada.

### **9.4. VISIÓN DE INNOVACIÓN**

La empresa no tiene estimado un presupuesto para capacitar a su personal.

**10. CADENA DE VALOR**



## **10.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **10.1.1. MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO**

El TECNICENTRO IGMAR está orientado a brindar un excelente y completo servicio de mantenimiento de los automotores livianos y pesados de la Ciudad, servicios que se detallan a continuación: alineación, balanceo, enllantaje, cambios de aceites, instalaciones de audio y seguridad.

### **10.1.2. VENTA DE PRODUCTOS Y ACCESORIOS**

Los productos y accesorios que vende el tecnicentro van en función a la necesidad del cliente, ya que son parte del servicio ofrecido. Estos productos son: Equipos de audio, alarmas, seguros eléctricos, bocinas, entre otros.

### **10.1.3. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Con el fin de brindar un eficaz y variado servicio, el tecnicentro ofrece servicios complementarios como son: instalación de equipos de audio y seguridad.

### **10.1.4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las Alianzas Estratégicas a las cuales se orienta el tecnicentro es consolidar negociaciones con empresas vinculadas al mercado automotriz que proveen de accesorios para el mantenimiento y realizar campañas publicitarias conjuntas para realzar la imagen de la empresa.

## **10.2. ACTIVIDADES DE APOYO**

### **10.2.1. INFRAESTRUCTURA**

El local donde funciona el tecnicentro es arrendado, el mismo que posee un amplio espacio de aproximadamente 500m<sup>2</sup>, para brindar un mejor servicio y satisfacción del cliente.

### **10.2.2. SERVICIO COMPUTARIZADO**

El tipo de servicio que ofrece cuenta con una avanzada tecnología computarizada, lo cual permite ofrecer servicios garantizados de mantenimiento y reparación, esto logra fidelizar a los clientes ya existentes; y a su vez el ingreso de nuevos clientes.

### **10.2.3. GESTIÓN FINANCIERA**

La administración de los recursos financieros está enfocada a la correcta y oportuna adquisición de los equipos y accesorios y materiales necesarios para brindar el servicio.

### **10.2.4. GESTIÓN DE RECURSOS**

El personal que trabaja en la empresa cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar el trabajo requerido, cuya fortaleza es la constante capacitación profesional y el haber trabajado anteriormente en TEDASA, lo cual ha permitido conocer el medio de su actividad.

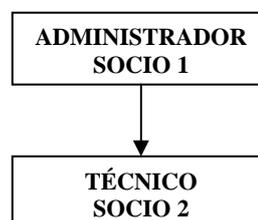
### **10.2.5. GESTIÓN DE CALIDAD Y PRUEBAS**

Una de las principales políticas de la empresa es el brindar un servicio puntual, de calidad, rápido y seguro. Para cumplir con la garantía otorgada al cliente es necesario llevar un control permanente sobre su calidad mediante la realización de pruebas idóneas y necesarias al desarrollo del mismo.

### **10.2.6. GESTIÓN DE GOBERNABILIDAD**

El tecnicentro IGMAR esta conformado únicamente por dos socios, los mismos que realizan la labor de Administración y de servicio técnico. La empresa esta representada por el socio mayoritario Sr. Freddy Vera, quien cumple con las funciones administrativas y de adquisición de materiales como son: la compra de equipos de audio y seguridad y los materiales necesarios para brindar el servicio. El segundo socio Sr. Fernando Vera esta encargado de la labor técnica, sin embargo los dos socios tienen el conocimiento de las actividades técnicas del tecnicentro y cualquiera de los dos puede realizarlas, además ambos son responsables por cualquier inconveniente en el servicio indistintamente de quien lo haya realizado.

## **11. ORGANIGRAMA DEL TECNICENTRO IGMAR**



## 12. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

### IGMAR BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2005

<b>ACTIVO</b>		<b>32.980,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.800,00</b>
<b>Activo Disponible</b>	<b>1.100,00</b>	
Caja	350,00	
Bancos	750,00	
<b>Inventarios</b>	<b>700,00</b>	
Equipos de audio y seguridad	500,00	
Accesorios	200,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>31.180,00</b>
Equipos y Maquinaria	20.000,00	
Vehículo	10.000,00	
Muebles de Oficina	400,00	
Equipos de oficina	150,00	
Equipos de computación	600,00	
Estantes	30,00	
<b>PASIVO</b>		<b>600,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>600,00</b>
Sueldos por pagar (socios)	600,00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>32.380,00</b>
Capital	31.415,80	
Utilidad del ejercicio	964,20	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>32.980,00</b>

### IGMAR ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de diciembre de 2005

<b>INGRESOS</b>	<b>20.076,00</b>
Costos Variables	5.786,40
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>14.289,60</b>
Costos Fijos	9.960,00
Depreciaciones	4.218,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>111,60</b>

## IGMAR

### ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	AÑO 2005	
<b>DO PONT</b>		
<b>Rentabilidad</b>		
Utilidad Neta / Ventas	111,60 / 20076	0,006
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene menos de 1 centavo de utilidad		
<b>Eficiencia</b>		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 61 centavos en ventas		
<b>Apalancamiento</b>		
Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales		
<b>RENTABILIDAD</b>		
<b>Rentabilidad sobre la inversión</b>		
Utilidad Neta / Patrimonio	111,60 / 32380	0,003
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera menos de 1 centavo		
<b>Rentabilidad sobre activos</b>		
Utilidad Neta / Activo Total	111,60 / 32980	0,003
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana menos de 1 centavo de utilidad neta		
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Rotación de activos</b>		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
La empresa utiliza el 61% de sus Activos Totales		
<b>Rotación de inventarios</b>		
Ventas / Inventarios	20076 / 700	28,68
28 veces al año, rotan los inventarios.		
<b>Rotación de activos fijos</b>		
Ventas / Activo Fijo Neto	20076 / 31180	0,64
No utiliza en forma eficaz su planta y equipo.		
<b>APALANCAMIENTO</b>		
Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales		
<b>LIQUIDEZ</b>		
<b>Razón Corriente</b>		
Act. Circulante / Pas. Circulante	1800 / 600	3,00
La empresa cuenta con \$ 3 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		
<b>Razón ácida</b>		
(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ	(1800-700)/600	1,83
IGMAR cuenta con \$1,83 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		

### **13. PROGRAMA DE REINGENIERÍA TECNICENTRO IGMAR**

Hemos determinado que el rumbo que esta siguiendo actualmente la empresa IGMAR, no es el adecuado, aunque los objetivos de la empresa están bien planteados y son entendidos por la organización, las acciones que realiza para conseguirlos no son las óptimas, por lo que necesita implementar nuevas acciones y productos o servicios para captar más clientes dando un valor agregado al servicio que brinda para lograr retener al cliente y crear una lealtad por parte de él hacia la empresa.

#### **13.1. DETONANTE DE LA REINGENIERÍA.**

El fundamento en el cual esta basado la reingeniería, es la implementación de un servicio de mantenimiento del vehículo a domicilio, al lugar del trabajo de las personas o al lugar que se requiera, adoptando una nueva filosofía de servicio, la cual está orientada a brindar mayor comodidad para el cliente. Debido a que hoy las personas no tienen tiempo por sus diferentes ocupaciones: laborales, de estudios, quehaceres domésticos, entre otras, muchos preferirían evitar el pasatiempo de llevar el vehículo al taller para darle el mantenimiento necesario, es por eso que se ha detectado la necesidad de llevar el servicio de mantenimiento al lugar requerido por los clientes. Esta filosofía nos permitirá incrementar la demanda de los servicios ofrecidos y alcanzar la rentabilidad prevista por el inversionista, para lograr estos objetivos es indispensable acompañar estas acciones con una buena campaña publicitaria que anuncie la nueva filosofía del servicio ofrecido al cliente por parte del tecnicentro IGMAR.

Los servicios móviles que ofrecerá el tecnicentro son los siguientes:

- Cambios de aceite
- Cambio de llantas
- Instalación de audio y seguridad

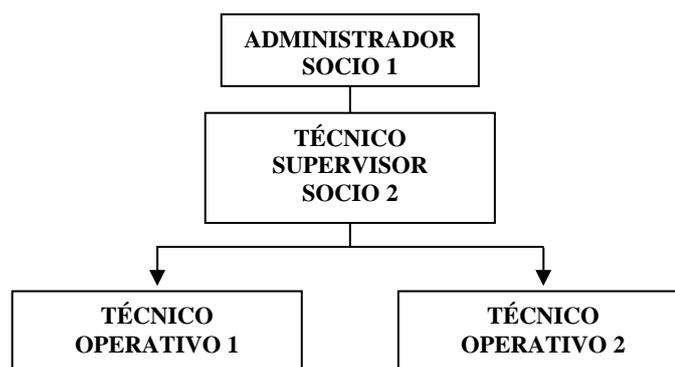
Esto se debe a que los equipos requeridos para brindar dichos servicios son de fácil traslado. Pero esto no excluye que la demanda de los otros servicios, alineación y balanceo de ruedas, se incremente en un porcentaje igual, debido a que la empresa lograra captar más clientes.

### **13.2. ACCIONES NECESARIAS PARA LA REINGENIERÍA**

Para la implementación del servicio móvil de mantenimiento de vehículos es necesario que la empresa adopte nuevas acciones e inversión en bienes tales como:

- Adquisición de otro medio de transporte para la movilización de la persona autorizada en brindar el servicio, por la razón de que la empresa ya tiene un vehículo y el costo de adquisición de uno nuevo es alto, es apropiada la adquisición de una motocicleta para atender llamados de los clientes, a la cual se le adaptará una caseta apta para transportar los equipos de mantenimiento.
- La empresa tiene que contratar dos nuevos técnicos para poder cubrir la nueva demanda por los servicios.
- Adquirir más herramientas y equipos necesarios para la atención.
- Crear alianzas estratégicas, con empresas proveedoras dedicadas a la venta de aceites, filtros de carros, llantas y accesorios para vehículos, equipos de audio, alarmas y demás materiales utilizados para el servicio tanto a domicilio como los realizados en las instalaciones del tecnicentro.
- La labor de dar a conocer a la empresa y el servicio que ofrece, especialmente para promover la demanda necesaria para llegar al punto de equilibrio, referente al servicio de cambios de aceite de motor e instalaciones de audio y seguridad.

### **13.3. ORGANIGRAMA IGMAR PRODUCTO DE LA REINGENIERÍA**



#### 13.4. PROYECCIÓN DE LA NUEVA DEMANDA

Este nuevo tipo de servicio permitirá incrementar la demanda en un 10% anual hasta lograr el tope que es la capacidad instalada de la planta.

**TABLA DE INCREMENTO DE LA DEMANDA**

<b>AÑO</b>	<b>Porcentaje</b>
Año 2006	5%
Año 2007	10%
Año 2008	10%
Año 2009	10%
Año 2010	4%
<b>TOTAL</b>	<b>39%</b>

La demanda proyectada se estima que se incrementará anualmente hasta alcanzar la capacidad instalada total, actualmente la empresa esta utilizando el 61% de la capacidad instalada lo que nos deja un 39% de capacidad ociosa o no utilizada. Esto quiere decir que con la implementación de esta nueva filosofía de servicio lograremos activar en un plazo de 5 años, la utilización total de la capacidad instalada en la empresa, por lo tanto en el periodo agosto – diciembre del 2006 la demanda se incrementará a una tasa del 5%, para los años 2007 – 2009 la demanda crecerá en un 10% y en el 2010 el ultimo año de estudio, la demanda se incrementará el 4% y de esta manera se alcanzará la capacidad máxima instalada.

## 14. ASPECTO FINANCIERO DE LA REINGENIERÍA

### IGMAR INVERSIÓN COMPLEMENTARIA

<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>1.400,00</b>
Motocicleta	1.200,00
Herramientas	200,00
<b>INVERSIÓN VARIABLE</b>	<b>700,00</b>
Gastos en Publicidad	200,00
Sueldos	500,00

<b>TOTAL INVERSIÓN 2006</b>	<b>2.100,00</b>
-----------------------------	-----------------

### IGMAR BALANCE GENERAL PROYECTADO

Al 31 de diciembre de 2006

<b>ACTIVO</b>		<b>31.012,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>2.850,00</b>
<b>Activo Disponible</b>	<b>2.150,00</b>	
Caja	1.400,00	
Bancos	750,00	
<b>Inventarios</b>	<b>700,00</b>	
Equipos de audio y seguridad	500,00	
Accesorios	200,00	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>28.162,00</b>	
Equipos y Maquinaria	18.000,00	
Vehículo	9.200,00	
Muebles de Oficina	391,00	
Equipos de oficina	144,00	
Equipos de computación	400,00	
Estantes	27,00	
<b>PASIVO</b>		<b>1.100,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.100,00</b>
Sueldos por pagar (SOCIOS)	1.100,00	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>29.912,00</b>
Capital	28.741,44	
Utilidad del ejercicio	1.170,56	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>31.012,00</b>

**IGMAR**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Al 31 de diciembre de 2006

<b>INGRESOS</b>		<b>30.915,86</b>
Costo de ventas		8.007,30
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>22.908,56</b>
Costos Fijos		17.280,00
Arriendo	1.800,00	
Servicios básicos	600,00	
Sueldos	13.200,00	
Gastos de mantenimiento	480,00	
Gastos de publicidad	1.200,00	
Depreciaciones		4.458,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>1.170,56</b>
15 % trabajadores		<b>175,58</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>994,98</b>

# IGMAR

## ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	AÑO 2006	
<b>DO PONT</b>		
<b>Rentabilidad</b>		
Utilidad Neta / Ventas	1.170,56 / 30915,86	0,04
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene 4 centavos de utilidad		
<b>Eficiencia</b>		
Ventas / Activo Total	30913,86 / 31.012,00	1,00
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 1 dólar en ventas		
<b>Apalancamiento</b>		
Pasivo Total / Activo Total	1100 / 31.012,00	0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales		
<b>RENTABILIDAD</b>		
<b>Rentabilidad sobre la inversión</b>		
Utilidad Neta / Patrimonio	1.170,56 / 29.912,00	0,04
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera 4 centavos		
<b>Rentabilidad sobre activos</b>		
Utilidad Neta / Activo Total	1.170,56 / 31.012,00	0,04
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana 4 centavos de utilidad neta		
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>Rotación de activos</b>		
Ventas / Activo Total	30915,86 / 31.012,00	1,00
La empresa utiliza el 100% de sus Activos Totales		
<b>Rotación de inventarios</b>		
Ventas / Inventarios	30.915,86 / 700	44,2
44 veces al año, rotan los inventarios.		
<b>Rotación de activos fijos</b>		
Ventas / Activo Fijo Neto	30.915,86 / 28.162,00	1,10
La empresa duplicó la utilización de su planta y equipo.		
<b>APALANCAMIENTO</b>		
Pasivo Total / Activo Total	1100 / 31.012,00	0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales		
<b>LIQUIDEZ</b>		
<b>Razón Corriente</b>		
Act. Circulante / Pas. Circulante	2.850,00 / 1100	2,59
La empresa cuenta con \$ 2,59 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		
<b>Razón ácida</b>		
(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ	(2.850-700)/1100	1,95
IGMAR cuenta con \$1,95 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.		

## FLUJO DE CAJA IGMAR

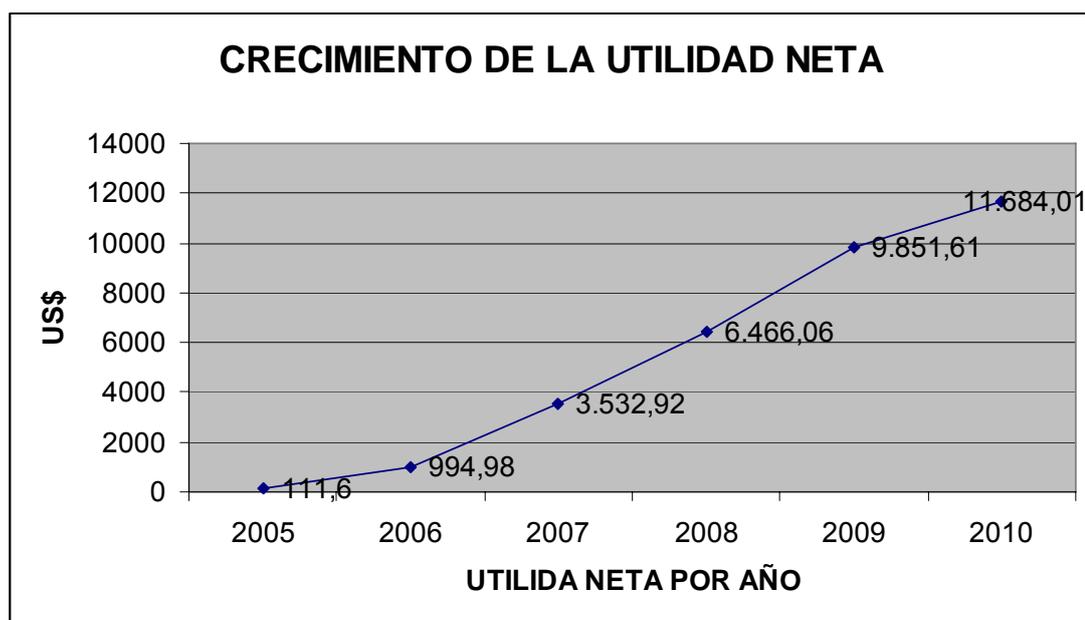
Periodo 2006 – 2007

INVERSIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión fija	- 29.350,00				-600	
Capital de trabajo	- 1.100,00					
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>- 30.450,00</b>					
<b>INGRESOS</b>		<b>30.915,86</b>	<b>35.068,48</b>	<b>39.778,88</b>	<b>45.121,98</b>	<b>48.390,98</b>
Costos Variables		8.007,30	9.082,84	10.304,14	11.688,39	12.533,80
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>		<b>22.908,56</b>	<b>25.985,64</b>	<b>29.474,74</b>	<b>33.433,59</b>	<b>35.857,18</b>
Costos Fijos		17.280,00	17.819,14	18.375,09	18.948,40	19.539,59
Depreciaciones		4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>1.170,56</b>	<b>3.708,51</b>	<b>6.641,65</b>	<b>10.027,20</b>	<b>11.859,59</b>
15% Trabajadores		175,58	175,58	175,58	175,58	175,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>994,98</b>	<b>3.532,92</b>	<b>6.466,06</b>	<b>9.851,61</b>	<b>11.684,01</b>
0% Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>994,98</b>	<b>3.532,92</b>	<b>6.466,06</b>	<b>9.851,61</b>	<b>11.684,01</b>
Depreciaciones		4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00
<b>FLUJOS OPERATIVOS</b>		<b>5.452,98</b>	<b>7.990,92</b>	<b>10.924,06</b>	<b>14.309,61</b>	<b>16.142,01</b>
<b>Valor residual</b>						
Valor residual por activos fijos						10.260,00
Valor residual por Capital de trabajo						2.500,00
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS</b>	<b>- 30.450,00</b>	<b>5.452,98</b>	<b>7.990,92</b>	<b>10.924,06</b>	<b>13.709,61</b>	<b>28.902,01</b>
<b>VAN =</b>	<b>\$9.634,64</b>					
<b>TIR =</b>	<b>25%</b>					

## 15. ANÁLISIS COMPARATIVO

El siguiente análisis comparativo nos permite observar una mejora en al Utilidad Neta por el incremento de la Demanda al primer año, sin embargo esta mejora no es significativa al primer año porque el incremento se da únicamente en el segundo semestre del año.

UTILIDAD NETA AÑO 2005	111,60
UTILIDAD NETA AÑO 2006	994,98
UTILIDAD NETA AÑO 2007	3.532,92
UTILIDAD NETA AÑO 2008	6.466,06
UTILIDAD NETA AÑO 2009	9.851,61
UTILIDAD NETA AÑO 2010	11.684,01



## 15.1. COMPARACIÓN DE LOS RATIOS FINANCIEROS

<b>Ratio</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Rentabilidad	0,01	0,04
Eficiencia	0,61	1,00
Apalancamiento	0,02	0,04
Rentabilidad sobre la inversión	0,00	0,04
Rentabilidad sobre activos	0,00	0,04
Rotación de activos	0,61	1,00
Rotación de inventarios	28,68	44,17
Rotación de activos fijos	0,64	1,10
Razón Corriente	3,00	2,59
Razón ácida	1,83	1,95

En el avance de la reingeniería se puede observar una mejora significativa en los Ratios analizados, obteniendo una mejor rentabilidad y eficiencia.

La Rentabilidad sobre la inversión, también refleja una mejor eficiencia en la utilización de la inversión.

La Rotación tanto de Activos muestra que la empresa empieza a utilizar mejor su capacidad instalada. La rotación de Inventarios refleja una dinámica sustentada en el incremento de la demanda.

La empresa mantiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo tanto en el primero como en el segundo año.

## **16. CONCLUSIONES**

El estudio financiero que hemos realizando, muestra que la empresa se encuentra en mal estado, generando una Utilidad anual de 71 dólares. Mediante la aplicación de la reingeniería propuesta, encaminamos el negocio hacia una nueva filosofía en el servicio, la misma que permitirá incrementar la demanda y por ende la utilidad anual, además con una excelente gestión administrativa y financiera se aprovechará de mejor manera los recursos disponibles.

Esta nueva filosofía de servicio está enfocada hacia una mejor atención al cliente, la cual ofrecerá un servicio de mantenimiento al lugar requerido por las personas, conocido comúnmente como “Servicio a Domicilio”.

## **17. RECOMENDACIONES**

Con el fin de dar a conocer la filosofía del nuevo servicio, se recomienda realizar una campaña publicitaria eficaz a través de:

- Cuñas radiales
- Tarjetas de presentación
- Hojas volantes

Las mismas que deben ser utilizadas con mayor frecuencia durante los primeros meses de aplicación del Programa de Reingeniería

## **18. BIBLIOGRAFÍA**

### **18.1. LIBROS**

**18.1.1.** VAN HORNE James C, “Fundamentos de Administración Financiera” Imprenta Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Octava Edición 1994.

**18.1.2.** MARÍN XIMÉNEZ José Nicolás – KETELHOHN ESCOBAR Werner, “Inversiones Estratégicas”. Asociación Libro Libre. San José de Costa Rica. Sexta Edición 1995.

### **18.2. MÓDULOS**

**18.2.1.** CALDEARON Fausto, “Modulo de Gerencia Financiera” Programa del Cursos de Graduación para Administración de Empresas. Universidad del Azuay. 2006

### **18.3. INTERNET**

**18.3.1.** [www.incec.gov.ec](http://www.incec.gov.ec)

**18.3.2.** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## 19. ANEXOS

### 19.1. ANEXO 1

#### Precios Del Servicios De Enllantaje, Balanceo Y Alineación De Distintos Tecniceiros De La Ciudad

<b>Núm.</b>	<b>Descripción del servicio</b>	<b>Tecniceiro</b>	<b>Precio</b>
1	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tedasa	26
2	Enllantaje, Balanceo y Alineación	AUTO SPA	21
3	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Auto Fast	19
4	Enllantaje, Balanceo y Alineación	ContiTruckCenter	20
5	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro de las Américas	17
6	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Anglo Ecuatoriana	20
7	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Importadora Tomebamba	18
8	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Goodyear	20
9	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Centro Servicio Michellin	19
10	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro Chicago	18
11	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Nitro Llanta	18
12	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro La Católica	24
13	Enllantaje, Balanceo y Alineación	Tecniceiro Ortiz	20
<b>PROMEDIO DE PRECIOS</b>			<b>20 \$</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

## 19.2. ANEXO 2

### **IGMAR** **DEMANDA PROYECTADA**

<b>Servicio</b>	<b>Frecuencia promedio (año)</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
Alineación	840	882	970	1067	1174	1221
Balanceo	840	882	970	1067	1174	1221
Cambios de aceite	660	693	762	839	922	959
Cambios de llantas	3600	3780	4158	4574	5031	5232
Instalación de audio y seguridad	180	189	208	229	252	262

### **PRECIOS PROYECTADOS**

<b>Servicio</b>	<b>PRECIOS ACTUALES</b>	<b>Precio Año1 + 1,6% inflación</b>	<b>AÑO 2 Inflación 3,12%</b>	<b>AÑO 3 Inflación 3,12%</b>	<b>AÑO4 Inflación 3,12%</b>	<b>AÑO5 Inflación 3,12%</b>
Alineación	8	8,13	8,38	8,64	8,91	9,19
Balanceo	8	8,13	8,38	8,64	8,91	9,19
Cambios de aceite	14	14,22	14,67	15,13	15,60	16,08
Cambios de llantas	1	1,02	1,05	1,08	1,11	1,15
Instalación de audio y seguridad	15	15,24	15,72	16,21	16,71	17,23

**19.3. ANEXO 3**

**IGMAR**  
**CUADRO DE DEPRECIACIONES**

ACTIVO FIJO	PRECIO DE COMPRA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR RESIDUAL
Muebles de Oficina	90,00	10	9,00	9,00	9	9	9	9	45,00
Equipos de oficina	30,00	5	6,00	6,00	6	6	6	6	-
Equipos de computación	600,00	3	200,00	200,00	200	200	200	200	200,00
Estantes	30,00	10	3,00	3,00	3	3	3	3	15,00
Equipos y maquinarias	20.000,00	10	2.000,00	2000,00	2000	2000	2000	2000	10.000,00
Vehículo	11.200,00	5	2.240,00	2.240,00	2240	2240	2240	2240	-
<b>TOTAL</b>				<b>4458</b>	<b>4458</b>	<b>4458</b>	<b>4458</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.260,00</b>

**19.4. ANEXO 4**

**IGMAR**  
**COSTOS ANUALES**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>17.280,00</b>
Arriendo	150,00	1.800,00	
Servicios básicos	50,00	600,00	
Sueldos	1.100,00	13.200,00	
Gastos de mantenimiento	40,00	480,00	
Gastos de publicidad	100,00	1.200,00	
<b>COSTOS VARIABLES</b>			<b>8.007,30</b>

## 19.5. ANEXO 5

### COSTOS VARIABLES AÑO 1

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo	Concepto	Total
Alineación	882	-		0,00
Balanceo	882	0,15	Pesas	132,30
Cambios de aceite	693	10,00	Aceite, filtros	6.930,00
Cambios de llantas	3780	0,25		945,00
Instalación de audio y seguridad	189	-		0,00
<b>TOTAL AÑO 1</b>				<b>8.007,30</b>

### COSTOS VARIABLES AÑO 2

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	970	-		0,00
Balanceo	970	0,155	Pesas	150,07
Cambios de aceite	762	10,312	Aceite, filtros	7.860,84
Cambios de llantas	4158	0,258		1.071,93
Instalación de audio y seguridad	208	-		0,00
<b>TOTAL AÑO 2</b>				<b>9.082,84</b>

### COSTOS VARIABLES AÑO 3

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	1067	-		0,00
Balanceo	1067	0,160	Pesas	170,58
Cambios de aceite	839	10,634	Aceite, filtros	8.916,71
Cambios de llantas	4574	0,266		1.216,86
Instalación de audio y seguridad	229	-		0,00
<b>TOTAL AÑO 3</b>				<b>10.304,14</b>

### COSTOS VARIABLES AÑO 4

Servicio	Demanda promedio (año)	Costo + infl. 3.12%	Concepto	Total
Alineación	1174	-		0,00
Balanceo	1174	0,165	Pesas	193,69
Cambios de aceite	922	10,966	Aceite, filtros	10.114,65
Cambios de llantas	5031	0,274		1.380,05
Instalación de audio y seguridad	252	-		0,00
<b>TOTAL AÑO 4</b>				<b>11.688,39</b>

**COSTOS VARIABLES AÑO 5**

<b>Servicio</b>	<b>Demanda promedio (año)</b>	<b>Costo + infl. 3.12%</b>	<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Alineación	1221	-		0,00
Balanceo	1221	0,170	Pesas	207,73
Cambios de aceite	959	11,308	Aceite, filtros	10.847,65
Cambios de llantas	5232	0,283		1.478,42
Instalación de audio y seguridad	262	-		0,00
<b>TOTAL AÑO 5</b>				<b>12.533,80</b>

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos.....	II
Firma de responsabilidad.....	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V

### **1era Monografía.-**

#### **Levantamiento de Mapa y Catalogo Funcional en la Empresa ARSAMOTORS, para el Departamento de Recuperación de Cartera”**

Resumen.....	1
Abstract.....	2
1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
2.1 Objetivo general de la propuesta.....	4
2.2 Objetivos específicos a alcanzar en la propuesta.....	4
3. Descripción del objeto de estudio.....	4
3.1 Reseña histórica.....	4
3.2 Ámbito del Negocio.....	6
3.3 Información Estratégica.....	6
3.4 Propósito Principal.....	6
4. Marco Teórico Referencial.....	7
4.1 Marco Científico.....	7
4.2 Marco Conceptual.....	7
5. Desarrollo.....	10
5.1 Mapa Funcional Actual.....	10
5.2 Mapa Funcional Propuesto.....	14
5.3 Grafico del Mapa Funcional Propuesto.....	17

6. Conclusiones.....	19
7. Recomendaciones.....	20
8. Bibliografía.....	21

## **2da Monografía.-**

### **Construcción de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa ARSAMOTORS’**

Resumen.....	23
Abstract.....	24
1. Introducción.....	25
1.1 Marco Teórico Referencial.....	26
1.1.1 Marco Científico.....	26
1.1.2 Marco Conceptual.....	26
1.2 Análisis de la empresa.....	27
1.2.1 Reseña histórica.....	27
1.2.2 La Empresa en la Actualidad.....	28
1.3 Análisis de la Marca.....	28
1.3.1 Hyundai en el Mundo.....	28
1.3.2 Hyundai en Ecuador.....	29
1.4 Análisis de Sector Industrial.....	30
1.5 Problemática.....	32
2. Desarrollo.....	33
2.1 Análisis Interno, Externo de la Empresa y su Competencia.....	33
2.2 Análisis FODA.....	34
2.3 Análisis Histórico de Ventas.....	36
2.4 Objetivos a alcanzar en la propuesta.....	37
2.4.1 Objetivo General.....	37
2.4.2 Objetivos Específicos.....	37
3. Plan De Marketing Propuesto.....	37
3.1 Segmentación.....	37
3.1.1 Identificación del Cliente.....	37
3.1.2 Categorización del Cliente.....	37

3.2	Target Group.....	38
3.2.1	Presupuesto Anual para el Plan de Marketing.....	40
3.3	Posicionamiento.....	41
3.3.1	Determinación de Estrategias Corporativas.....	41
3.4	Producto.....	42
3.4.1	Calidad.....	42
3.4.2	Categorización de Productos, Servicios y sus características.....	44
3.4.2.1	Vehículos.....	44
3.4.2.2	Repuestos y Accesorios.....	47
3.4.2.3	Talleres.....	48
3.5	Precio.....	48
3.5.1	Análisis Comparativo con la Competencia.....	48
3.6	Plaza.....	49
3.6.1	Determinación de Canales de Distribución Adecuados.....	49
3.7	Promociones.....	50
3.7.1	Presupuesto.....	50
3.7.2	Medio.....	51
3.7.3	Mensaje.....	51
3.7.4	Frecuencia.....	52
3.7.5	Alcance.....	52
3.7.6	Objetivos de la Publicidad.....	53
3.7.7	Control.....	53
3.7.8	Precio.....	53
4.	Conclusiones.....	54
5.	Recomendaciones.....	55
6.	Bibliografía.....	56

### **3era Monografía.-**

#### **Plan de Negocios “CONSTRUCTORA PAUTA SALAMEA”**

Resumen.....	58
Abstract.....	59
1. Resumen Ejecutivo.....	60
2. Análisis de la empresa.....	62
2.1. Reseña Histórica.....	62
2.2. Misión.....	63
2.3. Visión.....	63
2.4. Objetivos.....	63
2.4.1. Objetivo general.....	63
2.4.2. Objetivos específicos.....	63
2.5. Análisis FODA.....	64
2.6. Productos.....	65
2.7. Servicios.....	68
2.8. Ventaja Competitiva.....	69
2.9. Triangulo del valor.....	70
2.10. Propuesta de Valor.....	70
3. Análisis de la industria.....	70
3.1. Problemática.....	70
3.2. Soluciones.....	71
4. Análisis del mercado.....	72
4.1. Descripción del Mercado.....	73
4.2. Segmentación del Mercado.....	73
4.3. Tendencias del mercado.....	74
4.4. Tamaño del mercado.....	75
4.5. Crecimiento del mercado.....	75
4.6. TARGET GROUP.....	75
4.6.1. Mercado total y mercado objetivo.....	75

5. Análisis de la competencia.....	75
5.1. Competencia Directa.....	75
5.2. Competencia indirecta.....	76
6. Estrategias de Marketing.....	76
6.1. Lanzamiento del producto y penetración del mercado.....	76
6.2. Canales de distribución.....	77
6.3. Publicidad.....	77
6.4. Precio.....	78
7. Plan de operaciones.....	79
7.1. Procesos y operaciones.....	79
7.2. Cronograma de actividades.....	82
8. Management.....	83
8.1. Organización de Recursos Humanos (Organigrama).....	83
8.2. Programa de Recursos Humanos.....	83
9. Riesgos y problemas potenciales.....	85
9.1. Riesgos.....	85
9.2. Problemas.....	85
10. Proyecciones Financieras.....	85
10.1. Determinación de Costos.....	85
10.2. Determinación de la inversión Variable.....	86
10.3. Determinación de la Inversión Total.....	86
10.4. Cuadro de Depreciaciones.....	87
10.5. Cuadro de Sueldos.....	88
10.6. Determinación del Flujo de Caja.....	89
10.7. Determinación del Balance General.....	90
10.8. Determinación del Estado de Perdidas y Ganancias.....	90
10.9. Determinación de Punto de Equilibrio.....	91

11. Constitución legal de la empresa.....	92
12. Bibliografía.....	93
13. Anexos.....	94
13.1. Anexo 1. Constitución de Compañías de Responsabilidad limitada.....	94
13.2. Anexo 2.- Lotización del Terreno de 5.000m <sup>2</sup> .....	98
13.3. Anexo 3.- Currículo Vitae del Grupo de Emprendedores.....	99

#### **4ta Monografía.-**

#### **Reingeniería Financiera “TECNICENTRO IGMAR”**

Resumen.....	105
Abstract.....	106
1. Introducción.....	107
2. Análisis Actual De La Empresa.....	108
2.1. Análisis Del Entorno.....	108
3. Fuerzas Competitivas (Michael Porter).....	109
3.1. Competidores Potenciales.....	109
3.2. Proveedores.....	109
3.3. Sustitutos.....	110
3.4. Clientes.....	110
3.5. Competidores Existentes.....	110
4. Reseña Histórica De La Empresa.....	110
5. Análisis F.O.D.A.....	111
6. Misión.....	111
7. Visión.....	112
8. Objetivos.....	112
9. Balanced Scorecard.....	113
9.1. Visión Económica – Financiera.....	114
9.2. Visión Del Cliente.....	114
9.3. Visión De Procesos Internos.....	114
9.4. Visión De Innovación.....	114

10. Cadena De Valor.....	115
10.1. Actividades Primarias.....	116
10.1.1. Mantenimiento Del Vehículo.....	116
10.1.2. Venta De Productos Y Accesorios.....	116
10.1.3. Servicios Complementarios.....	116
10.1.4. Alianzas Estratégicas.....	116
10.2. Actividades De Apoyo.....	116
10.2.1. Infraestructura.....	116
10.2.2. Servicio Computarizado.....	116
10.2.3. Gestión Financiera.....	117
10.2.4. Gestión De Recursos.....	117
10.2.5. Gestión De Calidad Y Pruebas.....	117
10.2.6. Gestión De Gobernabilidad.....	117
11. Organigrama Del Tecnicentro IGAMR.....	117
12. Situación Financiera Actual De La Empresa.....	118
13. Programa De Reingeniería.....	120
13.1. Detonante De La Reingeniería.....	120
13.2. Acciones Necesarias Para La Implementación De La Reingeniería.....	121
13.3. Organigrama De IGMAR Producto De La Reingeniería.....	121
13.4. Proyección De La Nueva Demanda.....	122
14. Aspecto Financiero De La Reingeniería.....	123
15. Análisis comparativo.....	127
15.1. Comparación de ratios financieros.....	128
16. Conclusiones.....	129
17. Recomendaciones.....	130

18. Bibliografía.....	131
19. Anexos.....	132
19.1. Anexo 1.- Precios de Servicios de la Competencia.....	132
19.2. Anexo 2.- Demanda Proyectada, Precios Proyectados.....	133
19.3. Anexo 3.- Cuadro de Depreciaciones.....	134
19.4. Anexo 4.- Costos Anuales.....	134
19.5. Anexo 5.- Costos Variables (5 años).....	135
Índice General de Contenidos.....	137