



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

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

Autor:

Freddy Bravo Quezada

Curso de Graduación

Abril – Septiembre 2006

Cuenca, Ecuador

DEDICATORIA:

- A mis Padres, autores intelectuales de este logro, por ser quienes me dieron el apoyo y fortaleza necesarios para no derrumbarme en los momentos más difíciles de mi vida, por creer en mi a pesar de todo lo que soy, y a quienes jamás podrè pagar todo lo que han hecho por mi.

- A mis hermanos a quienes he dado un muy mal ejemplo, pero que a pesar de todo sepan que en la vida siempre se puede comenzar y aprender de nuevo para lograr aquellos buenos propósitos que nos realizan como seres humanos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque siempre ha estado a mi lado protegiéndome y ayudándome a pesar de no merecerlo.

A mis padres, hermanos y mi familia en general porque siempre han estado junto a mí en todo momento.

A la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, la cual fue mi segundo hogar por varios años y a la que llevaré en mi memoria y mi corazón por siempre.

A todos mis queridos profesores que me soportaron durante toda la carrera, de quienes aprendí grandes lecciones de vida.

A mis compañeros de aula, con quienes compartí momentos muy felices a lo largo de mi carrera universitaria.

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

Freddy Bravo Quezada

RESUMEN

El siguiente trabajo es una recopilación de cada una de las monografías que comprenden el trabajo general del Curso de Graduación de la Escuela de Administración de Empresas en el período Marzo – Septiembre del 2006.

En la primera monografía se realizó un levantamiento de Mapa funcional y Catálogo de Funciones aplicado a la empresa Arsamotors con el fin de incrementar la productividad del departamento de Recuperación de Cartera.

En la segunda monografía se realizó un Plan de Marketing estratégico aplicado a la empresa Arsamotors con el propósito de incrementar sus ventas anuales.

La tercera monografía es un Plan de Negocios para implementar una Guía Telefónica de celulares a nivel de la ciudad de Cuenca, con el objeto de analizar su aceptación en el Mercado.

En la última monografía se realizó una Reingeniería Financiera al departamento de Ventas de la empresa Fibroacero con el fin de introducir un nuevo producto al mercado.

ABSTRACT

This work is a compilation of the research papers that compose the final work required by the Graduation Course offered by the Scholl of Business Administration from March to September 2006.

The first paper includes a raising of the Functional Map and the Functions Catalogue to be applied to Arsamotors Company in order to increase productivity in the Collection Departament.

The second paper is a strategic Marketing Plan applied to the same company to increase its annual sales.

The third one is a Business Plan to implement a Cellular Telephone Book for the city of Cuenca just to analyze its acceptance in the market.

The last paper applies a Financial Reengineering to the Sales Departament in the company Fibroacero in order to introduce a new product in the market.

INDICE GENERAL

Presentaciòn.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Responsabilidad.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Indice General.....	vii
Modulo de Recursos Humanos.....	1
Levantamiento del Mapa y Catálogo de Funciones.....	2
Objetivos: General y Específicos.....	3
Objeto de Estudio.....	3
Organigrama de la Empresa en estudio.....	4
Ambito del Negocio.....	5
Información Estratégica:	
Misiòn, Visiòn, Valores, Propósito Principal.....	5
Marco Teórico Referencial.....	6
Desarrollo de la Propuesta:	
Mapa Funcional Actual.....	9
Propósito Principal.....	9
Funciones Actuales de la Empresa en estudio.....	10
Mapa Funcional Propuesto.....	13
Gráfico del Mapa Funcional Propuesto.....	16
Conclusiones.....	18
Recomendaciones.....	19
Bibliografía.....	20

Modulo de Marketing.....	21
Construcción del Plan de Marketing Estratégico aplicado a una Empresa.....	22
Introducción.....	22
Marco Teórico Referencial.....	23
Análisis de la Empresa	
Reseña Histórica, situación Actual.....	24
Análisis de la Marca.....	26
Análisis del Sector Industrial.....	28
Desarrollo del Plan de Marketing	
Análisis Interno/Externo y su competencia.....	31
Análisis FODA.....	33
Análisis Histórico de Ventas Anuales.....	35
Objetivos del Plan de Marketing	
General y Específicos.....	36
Plan de Marketing Propuesto	
Segmentación.....	36
Categorización.....	36
Target Group.....	38
Posicionamiento.....	41
Producto.....	42
Precio.....	48
Plaza.....	52
Promociones.....	52
Conclusiones.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	59

Mòdulo de Emprendimiento.....	61
La Compañía.....	62
La Industria.....	64
Productos y Servicios.....	64
Descripción de los Productos Principales y sus características.....	64
Etapas Técnicas	
Producción y Operaciones.....	69
Proceso Productivo.....	70
Tecnología.....	71
Etapas de Mercado	
Análisis del Mercado.....	73
Segmentación, Identificación, Categorización del Cliente.....	73
Participación del Mercado.....	73
Mercado Meta.....	73
Mercado Objetivo.....	74
Tamaño de la Muestra.....	75
Encuesta.....	76
Modelo de Encuesta.....	76
Tabulación de Datos.....	76
Análisis de la Competencia.....	82
Posicionamiento.....	83
Marketing Táctico	
Estructura de Precios.....	83
Plaza.....	85
Promoción del Producto.....	86
Management.....	87
Organización Estructural.....	88
Etapas Financieras	
Inversión Inicial.....	92
Análisis de Ventas Esperadas.....	93
Costos de Producción, Fijos, Variables, de Promoción.....	94
Balance de Situación Inicial.....	95
Flujo de Caja.....	95
Anexos	
Cronograma de Actividades – Anexo 1	96
Estadísticas del INEN – Anexo 2.....	97
Modelo de Encuesta – Anexo 3.....	98
Plan de Medios – Anexo 4.....	100
Organigrama – Anexo 5.....	101
Análisis de Ventas Proyectadas – Anexo 6.....	102
Inversión Inicial – Anexo 7.....	104
Balance Inicial – Anexo 8.....	105
Flujo de Caja – Anexo 9.....	106
Diseño “Aptiva” – Anexo 10.....	108
Diseño “Guía” – Anexo 11.....	109
Conclusiones.....	110
Bibliografía.....	111
Mòdulo de Finanzas.....	112
Introducción.....	113
La Empresa.....	114

La Industria y su Entorno.....	115
Análisis FODA.....	126
Balanced Scorecard.....	128
Aspectos Estratégicos	
Misión, Visión.....	128
Análisis del Cuadro de Mando Integral.....	133
Reingeniería de la Cadena de Valor.....	135
Reingeniería Financiera de la Empresa en estudio	
Detonante del Proceso.....	135
Reingeniería de Productos.....	136
Resultados Comparativos de la aplicación de la Reingeniería	
Financiera.....	137
Análisis de Beneficios Financieros.....	138
Anexos	
Información Operativa Actual – Anexo 1.....	139
Flujo de Caja Actual – Anexo 2.....	140
Plan de Inversión – Anexo 3.....	141
Información Operativa Nueva – Anexo 4.....	142
Flujo de Caja Nuevo – Anexo 5.....	143
Análisis Incremental – Anexo 6.....	144
Conclusiones.....	145
Referencias.....	146



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**

Autor:

Freddy Bravo Q.

Director:

Ing. Humberto Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

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.

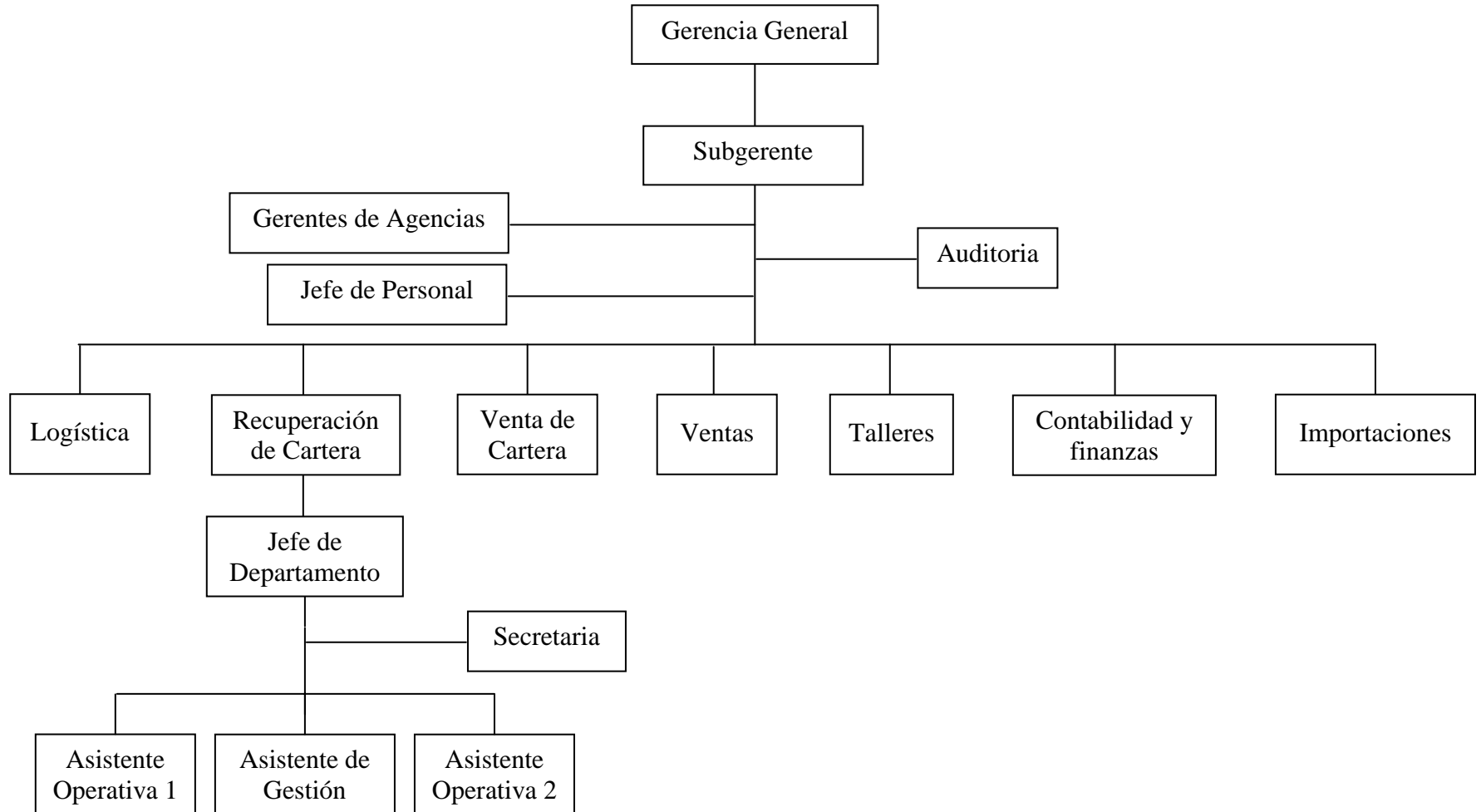
3. DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

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 mercadeo.

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.

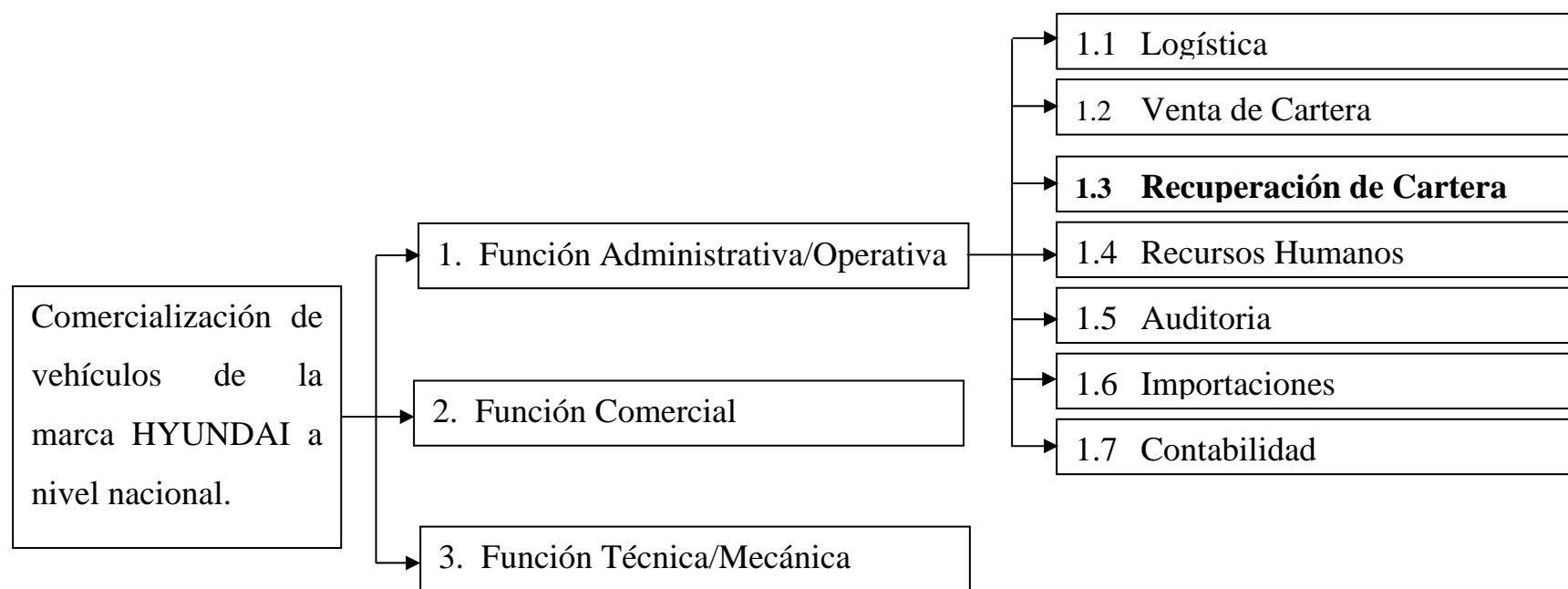
1.3.4.1 Organizar, mantener y actualizar Cartera de Clientes.

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

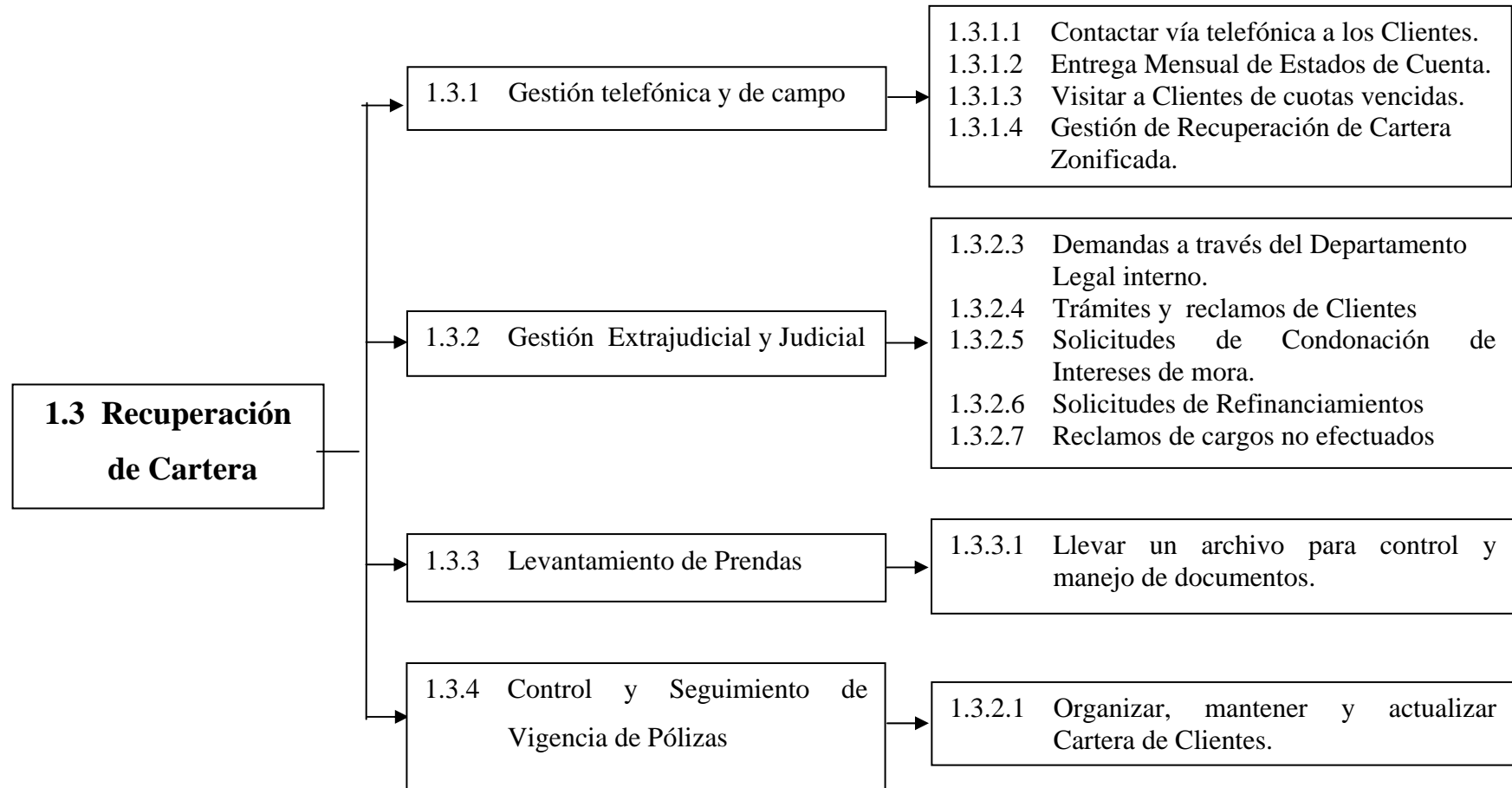
1.3.4.1.2 Notificar vencimientos que no han sido renovados.

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

Propósito Principal	Funciones Claves	Funciones Principales
---------------------	------------------	-----------------------



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



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**

Autor:

Freddy Bravo Q.

Director:

Ing. Julio Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

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.

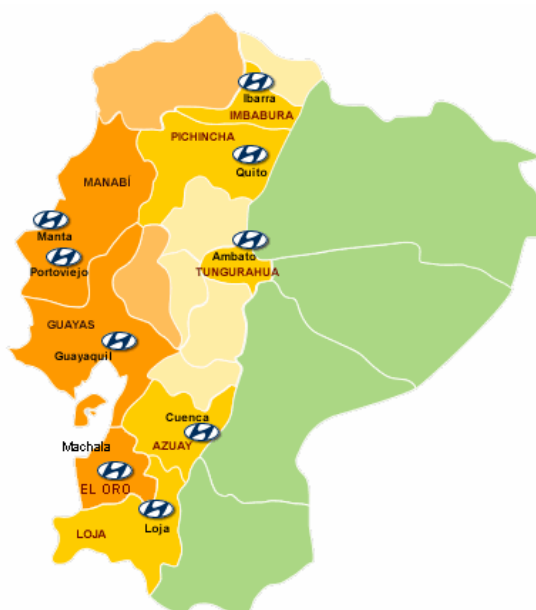
En Ecuador, Hyundai adopta a filosofía impartida a nivel mundial: "Obsesión por la calidad". El compromiso de una corporación que piensa diferente, que está

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.

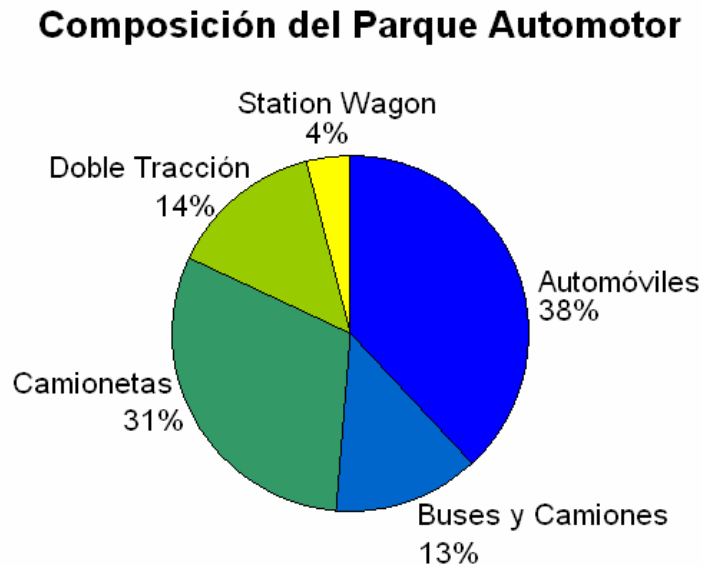
Cada uno de sus modelos, están orientados a brindar al usuario un alto rendimiento, confort y un diseño atractivo. Hyundai conoce lo significativo que es para sus clientes adquirir un vehículo, de ahí su interés por ofrecer una sólida estructura que los respalde, que les permita contar con repuestos 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

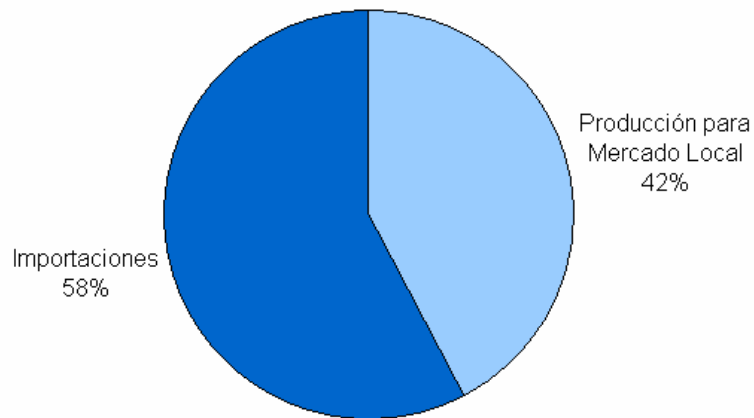
El sector automotriz ecuatoriano se abastece de la importación como de la producción de las ensambladoras locales y de las empresas fabricantes de autopartes establecidas en el país. La composición del Parque Automotor ecuatoriano se encuentra distribuida como se muestra en el siguiente gráfico.



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: CINAIE: 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.

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

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
TOTAL			2,2		3,65		3,40

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
TOTAL	1,00		2,25

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 deajo 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
TOTAL	1,00		2,20

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.

Análisis Histórico de ventas de vehículos HYUNDAI en el periodo 2003 - 2006		
AÑO	N. UNIDADES	MONTO
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

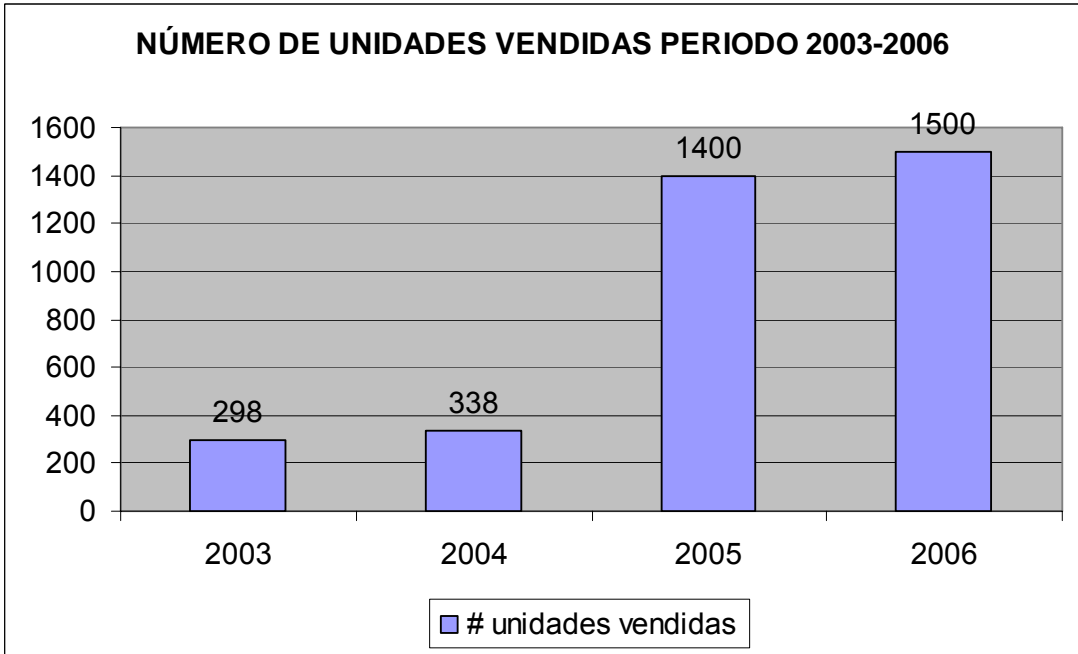
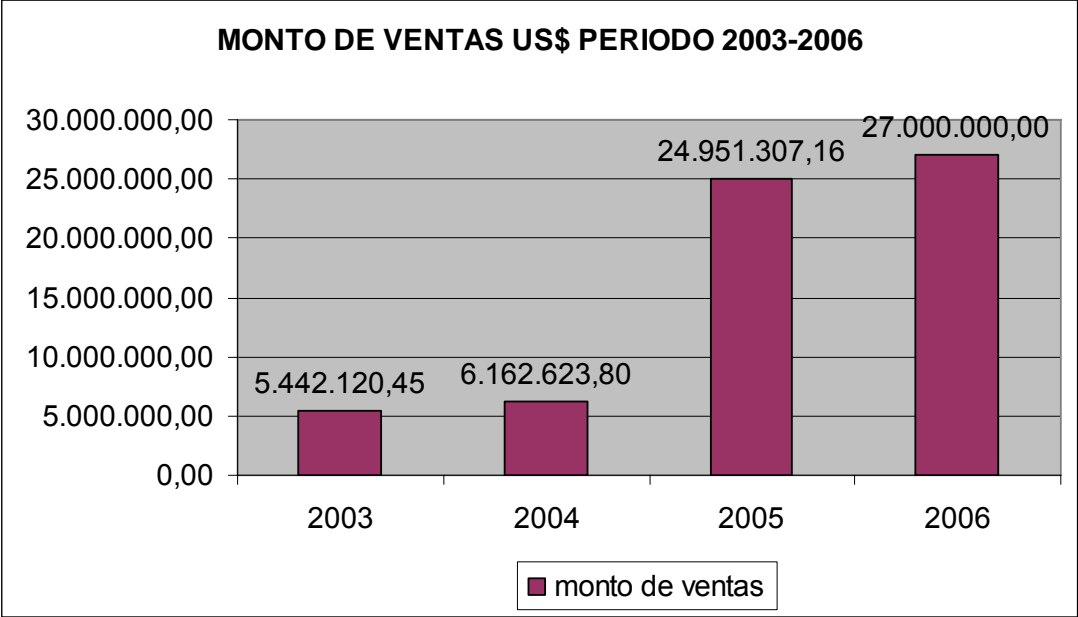
Debido a que no existe en el INEC información sobre la distribución del ingreso de la población, la empresa realizará un análisis histórico del número de unidades vendidas al igual que los montos de ventas alcanzados en el periodo 2003-2006. esto servirá para determinar la tasa de crecimiento anual y 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.

ANALISIS HISTORICO DE VENTAS 2003 - 2006						
Año	# Unidades vendidas	Porcentaje de variación	Monto de ventas	porcentaje de variación	Promedio de unidades vendidas	Promedio de monto de ventas
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
TOTAL GASTOS ANUALES	147.400

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 vehículo 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), 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 recepcen 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 ARSAMOTORS	PRECIO HYUMOTOR	PRECIO MIRA SOL
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.

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%20di
stribuidor&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 ADMINISTRACION

PROGRAMA DE GRADUACION

Administración de Empresas

MODULO:

EMPRENDIMIENTO

TEMA:

PLAN DE NEGOCIOS

REALIZADO POR:
Freddy Bravo Quezada

BUSSINES PLAN

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR

“tu comunicación activa”

1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

1.1 La Compañía

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



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

Por que nos llamamos APTIVA.

APTIVA COMPANY.- En una de las reuniones en la que estábamos intercambiando ideas para realizar un Bussines Plan sobre el proyecto de la materia de Emprendimiento, surgió el nombre de APTIVA, el cual nos pareció un nombre adecuado debido a que el

producto que pensamos ofrecer al mercado será “APTO” para facilitar y agilizar la comunicación a través de un medio móvil.

Socios Fundadores

Gabriela Yáñez

Marcela Palacios

Andrés Benalcázar

Freddy Bravo

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

1.1.1 Marketing y Ventas.

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

1.1.2 Servicio al Cliente

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

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

1.1.3 Unidad de Finanzas

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

1.1.4 Administración y Operaciones

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

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

1.2 El sector Industrial

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

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

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 Descripción del Producto y Características

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

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

2.2 Categorización

La guía se difundirá a través de dos formatos:

- Formato Virtual: Que estará disponible en un CD interactivo

Campos de información:

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

EN BUSCA DE.....

Servicios	Personas	Empresas
------------------	-----------------	-----------------

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

Apellido y nombre: (opcional)

Ocupación

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

Abogado

Actor

Albañil

Biólogo

Bioquímico

Bombero

Cajero
Cantante
etc....

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

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

Sexo: Masculino Femenino

Apellido y Nombre:

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

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

Nombre de la empresa (opcional)

Área Industrial:

Las áreas de este campo, son:

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

- Metalurgia y Trabajo del Metal

De esta forma el usuario encontrará la información necesaria fácilmente.

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

BUSCO A...

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

2.3 Frecuencia

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

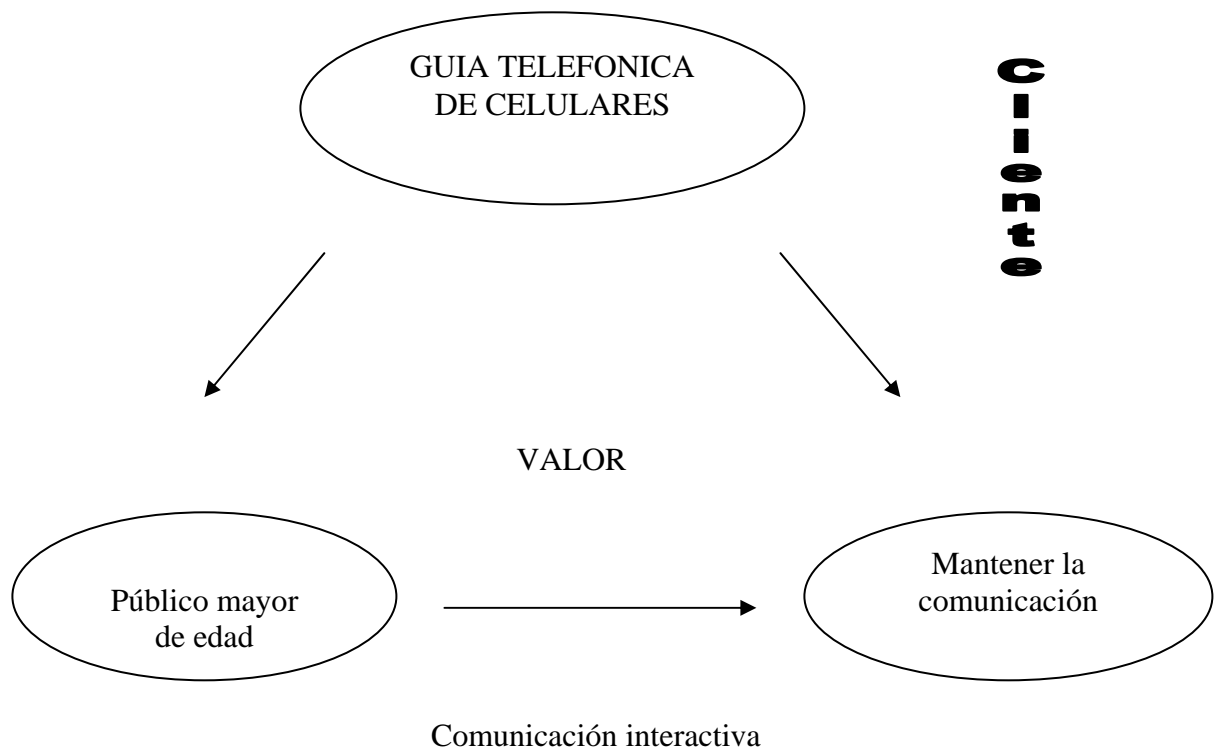
2.4 Calidad y Ventaja

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

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

2.5 Triangulo de Valor

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



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

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

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

3. Etapa técnica

3.1 Producción y operaciones

3.1.1 Producción

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

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

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

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

3.1.2 Operaciones

Contrato de Suscripción:

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

Proceso productivo:

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



Servicio Post Venta

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

3.2 Tecnología

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

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

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

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

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

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

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

Que encontrara el usuario en La Pagina Web:

El usuario encontrara:

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

3.3 Cronograma de Actividades

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

4. Etapa de Mercado

4.1 Análisis del mercado

4.1.1 Segmentación: Identificación y categorización del cliente

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

4.1.2 Participación de mercado: Target group

Mercado Meta

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

Total abonados MOVISTAR:	35.900
Total abonados PORTA:	28.280
Total abonados ALEGRO:	15.700
Mercado Meta:	79.880

Mercado Objetivo:

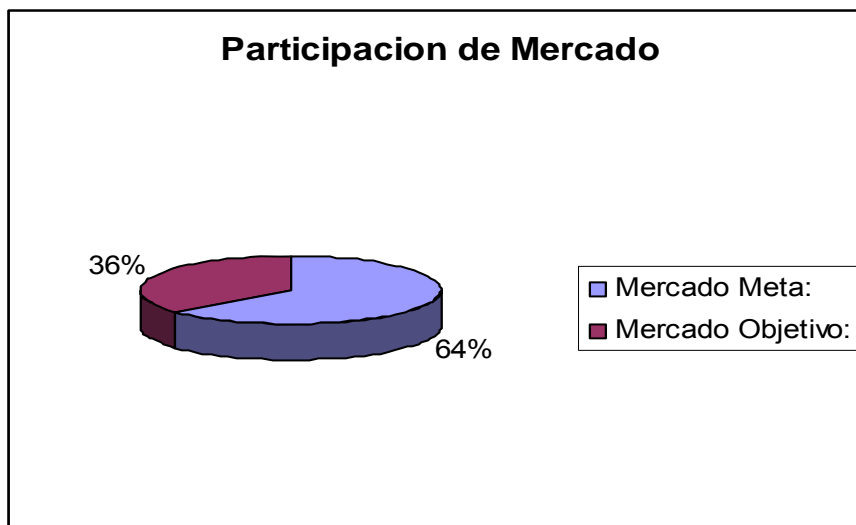
El total de la población de la ciudad de Cuenca del área urbana son: 277.364 personas, de aquí se deriva el total de la población económicamente activa, hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, segmentada por ocupación desde los 20 años de edad en adelante, que asciende a 100.773 personas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

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

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

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

Mercado Objetivo: 28.756



- **Tamaño de la muestra**

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

Formula

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

Donde

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la Población

P= Probabilidad de ocurrencia del hecho: **0,8**

Q= Probabilidad de no ocurrencia del hecho: **0,2**

Z= Variable normalizada asociada a un nivel de confianza: **95% = 1,96**

E= Diferencia máxima permitida entre la media de la población y la media de la muestra. : **0,05**

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

n= 245 encuestas.

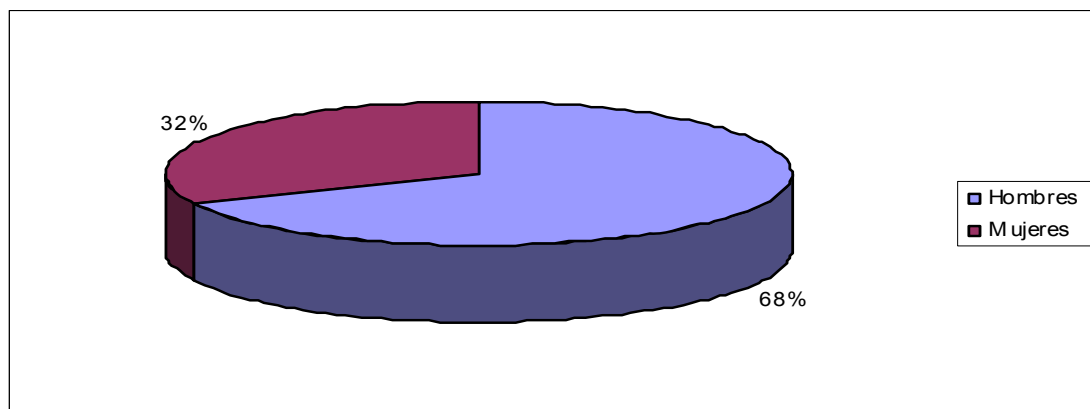
- **Modelo de Encuesta**

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

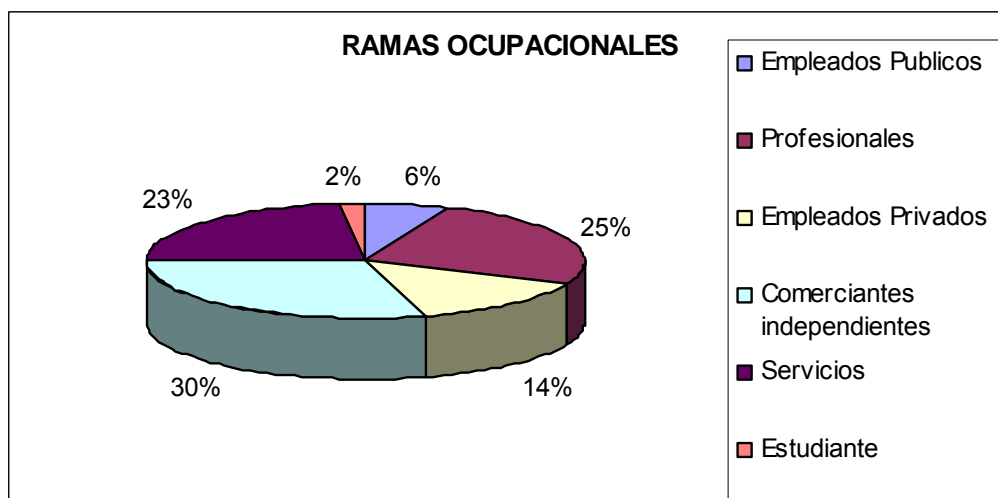
- **Tabulación de datos**

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

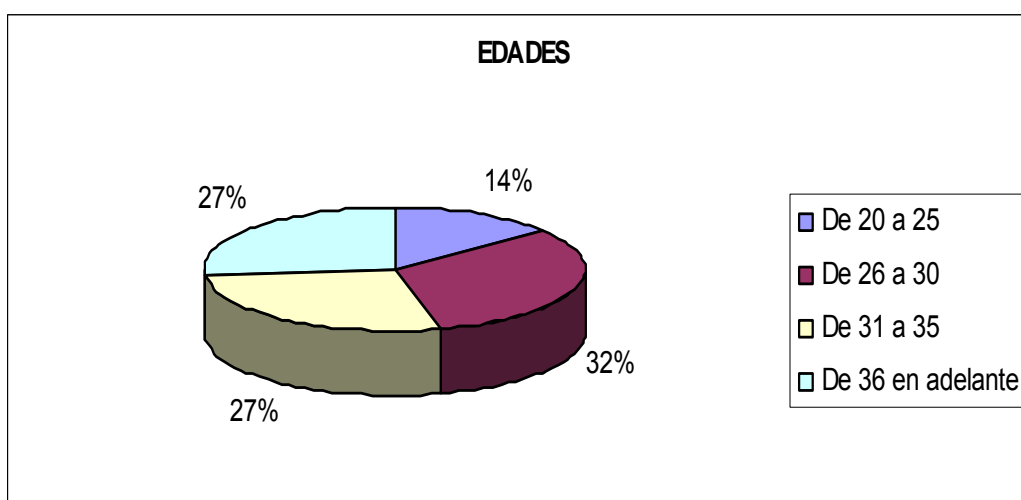
1. Sexo	Resultados	Porcentajes
Hombres	167	68%
Mujeres	78	32%



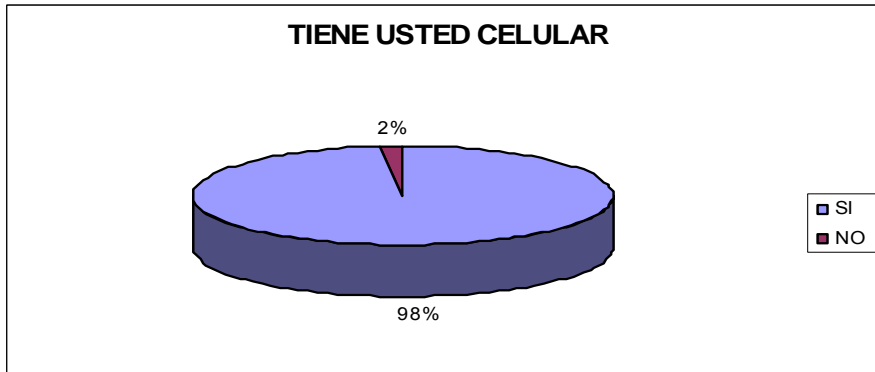
2. Ocupación	Resultados	Porcentajes
Empleados Públicos	17	7%
Profesionales	63	25%
Empleados Privados	35	14%
Comerciantes independientes	72	30%
Servicios	55	22%
Estudiante	5	2%



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

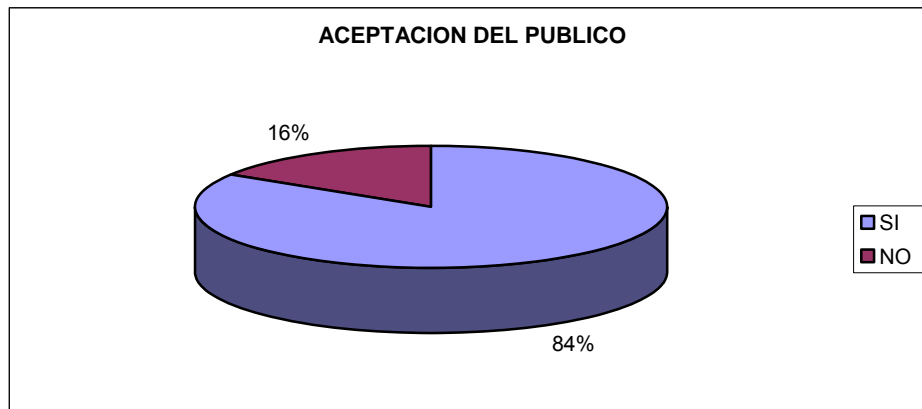


4.	Tiene usted celular	Resultados	Porcentaje
	SI	241	98%
	NO	4	2%



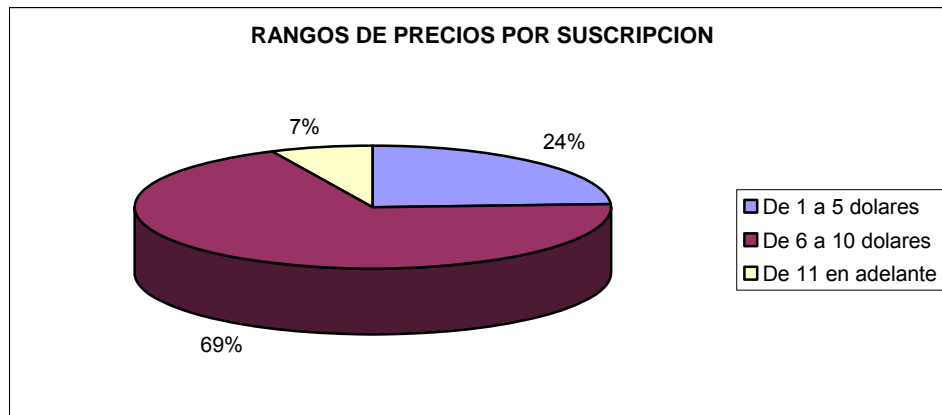
5. Estaría dispuesto a publicar en una guía comercial y profesional de la ciudad de Cuenca su número de teléfono celular con la finalidad de promocionar su negocio o un servicio en formato virtual e impreso

	Resultados	Porcentaje
SI	202	84%
NO	38	16%



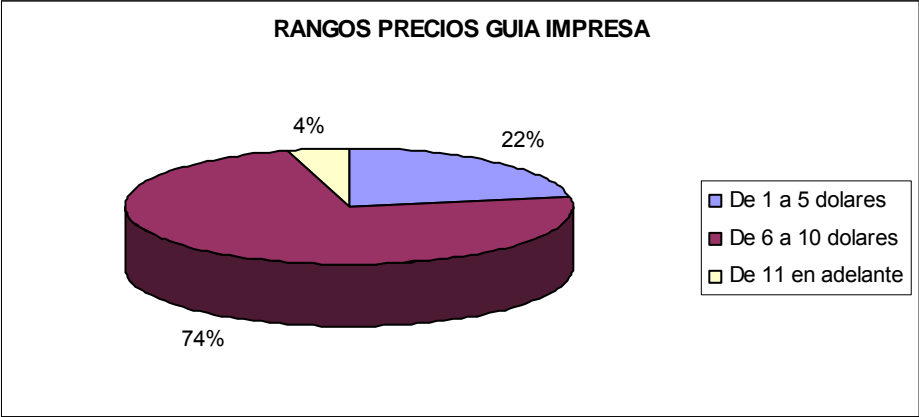
6. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una suscripción semestral para constar en esta guía de teléfonos celulares

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



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

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

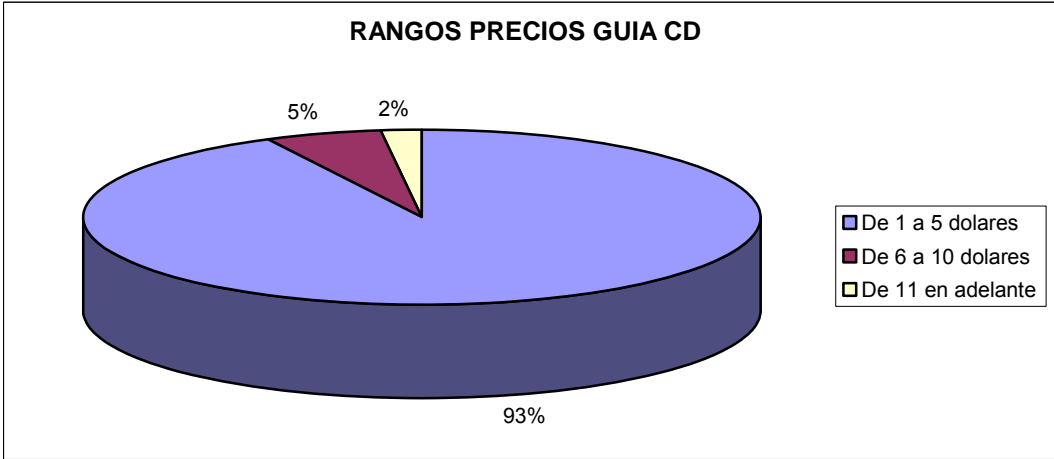


Formato Virtual CD

Resultados

Porcentaje

De 1 a 5 dólares	187	93%
De 6 a 10 dólares	11	5%
De 11 en adelante	4	2%



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

Logo de la compañía suscrita

Publicidad de la compañía suscrita

Más detalle de cada negocio

Información de entretenimiento

Servicios Relacionados

- **Análisis de los datos obtenidos en la encuesta**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.3 Análisis de la competencia

No hay competencia directa, en un análisis de la competencia indirecta, vemos que en el mercado actual, participan oferentes como EDINA, que es la empresa encargada de publicar a nivel nacional la guía de teléfonos, cuya información es proporcionada por

ETAPA en el caso de Cuenca, los demandantes de este servicio, son los dueños de las líneas convencionales.

4.1.4 Posicionamiento

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

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

4.2 Marketing Táctico

4.2.1 Estructura de Precios

- **Análisis de los precios de la competencia indirecta**

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

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

- **Determinación de Precios de los productos GUIATE 2007**

Suscripción Mínima: \$ 7,00

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

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

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

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

Precio = 7.01

Suscripción Especial: \$15,00

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

Precios Espacios Publicitarios:

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

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

Precios producto GUIATE 2007

Formato impreso: \$7,00

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

Formato Virtual CD: \$3,00

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

4.2.2 Plaza

- **Determinación de los canales de distribución adecuados**

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

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

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

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

4.2.3 Promoción del producto.

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

- **Campaña de lanzamiento:**

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

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

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

La inversión en merchandising se centrara en material POP como banners en el punto de venta, se entregaran dipticos con la información de los productos, a través de actividades de volanteo, de forma indirecta, de forma directa el personal administrativo visitara posibles clientes, en especial se visitara a los colegios de profesionales para entregar este material.

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

- **Plan de Medios**

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

5. Management

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

- **Misión**

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

- **Visión**

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

- **Propósitos y filosofía de la compañía**

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

5.1 Organización estructural

5.1.1 Cuerpo de Directores

Gerencia:

Gerente General: Gabriela Yáñez

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

Marketing y Ventas:

Supervisor: Andrés Benalcázar

Personal a Cargo: Vendedor

Reporta a: Gerente General

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

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

Administración y Operaciones

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

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

Finanzas

Supervisor: Freddy Bravo

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

5.1.2 Personal Administrativo APTIVA

- **Organigrama:**

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

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

- **Descripción de Cargos:**

Cargo: Vendedor

Reporta a: Supervisor de Marketing y ventas

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

Perfil del Vendedor:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares

Conocimientos: Técnicas de venta y negociación

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

Cargo: Asistente operativo

Reporta a: Supervisor Administrativo

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

Perfil del Asistente Operativo:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Conocimientos: Manejo de Microsoft office, contabilidad básica.

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

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

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

- **Incentivos al personal**

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

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

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

5.1.3 Personal de apoyo subcontratado

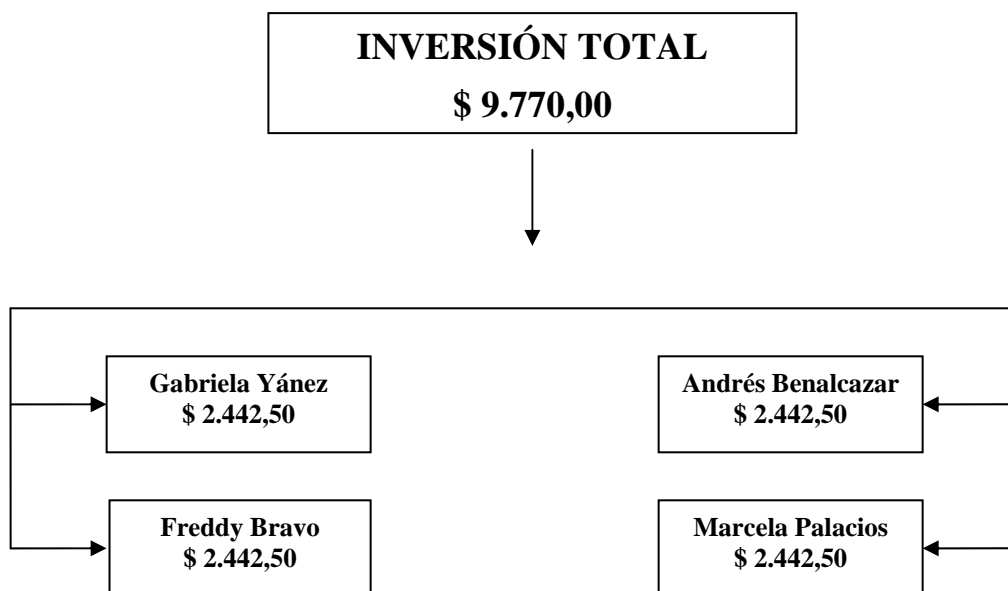
Se contratarán los servicios de un abogado para no cometer ningún error o infracción en lo que a leyes se refiere, pero más importante aún es para estar bien asesorados para defendernos de cualquier posible obstáculo o comentario que pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades de nuestro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

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

6. Etapa Financiera

6.1 Inversión inicial

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



Detalle del destino de la inversión inicial:

Tecnología:

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

Activo Fijo

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

Total inversión inicial **9770,00**

6.2 Análisis de ventas esperadas

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

6.3 Análisis de Ventas

Tabla de determinación de la demanda anual

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

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

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

Tabla de Ventas esperadas

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

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

6.3 Costos

- **Costos de Producción**

Los Costos de los productos son:

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

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

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

- **Costos Fijos**

Salarios 2.700 mensuales 32400 anual

Arriendos 350 mensuales 4200 anual

Transporte y Viáticos 150 mensuales 1800 anual

- **Costo Variable**

Agua, luz, teléfono 500 mensuales 6000 anual

- **Costo de Promoción**

Publicidad 1300 mensuales 15600 anual

Merchandising 333,33 mensuales 4000 anual

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

6.4 Balance de situación inicial

En el Anexo 6 se detalla el Balance de situación inicial

6.5 Flujo de caja

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

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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

TABLA DEL INEC – Anexo 2

Sexo y grupos de edad	TOTAL	Grupos principales de Ocupación								
		Miembros del poder ejecutivo	Profesión. Cientific. Intelect.	Técnico y Profesion. Nivelmed	Empleados de oficina	Trabajador de los servicios	Agricult y trab. calificado	Oficiales operarios y artesan	Operadores de instal.y maquin.	Trabajadno calificados

Cantón: Cuenca

Total: **100773**

De 20 a 24 años	16826	315	650	796	2319	3397	193	4338	1415	1779
De 25 a 29 años	16330	502	1741	1021	2078	3305	204	3325	1340	1395
De 30 a 34 años	14717	537	1826	807	1619	3162	193	2853	1246	1293
De 35 a 39 años	13201	494	1904	654	1379	2919	215	2460	1038	1106
De 40 a 44 años	11595	405	1909	606	1056	2432	223	2184	890	1050
De 45 a 49 años	8910	339	1665	427	735	1570	223	1833	732	778
De 50 a 54 años	7027	204	1065	246	413	1370	256	1590	637	756
De 55 a 59 años	4352	145	565	102	204	816	238	997	427	555
De 60 a 64 años	3032	79	291	49	123	607	261	709	264	411
De 65 años y mas	4783	82	313	46	164	1035	630	1133	245	761
		3102	11929	4754	10090	20613	2636	21422	8234	9884

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

1.- SEXO

Masculino

Femenino

2.- Ocupación

.....

3.- Edad

.....

4.- Tiene usted celular

.....

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

.....

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

.....

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

Formato Impreso

Formato Virtual

.....

.....

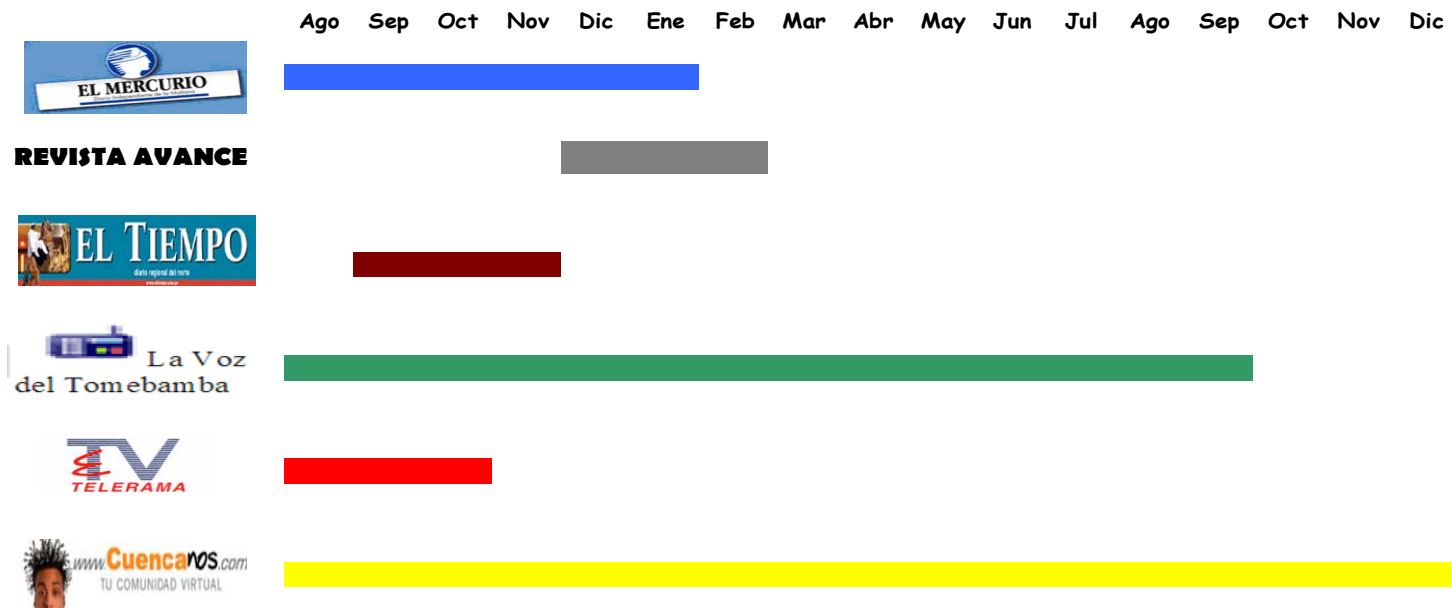
8.- A más de información de servicios profesionales o productos, que le gustaría encontrar en una guía de teléfonos celulares

.....

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR

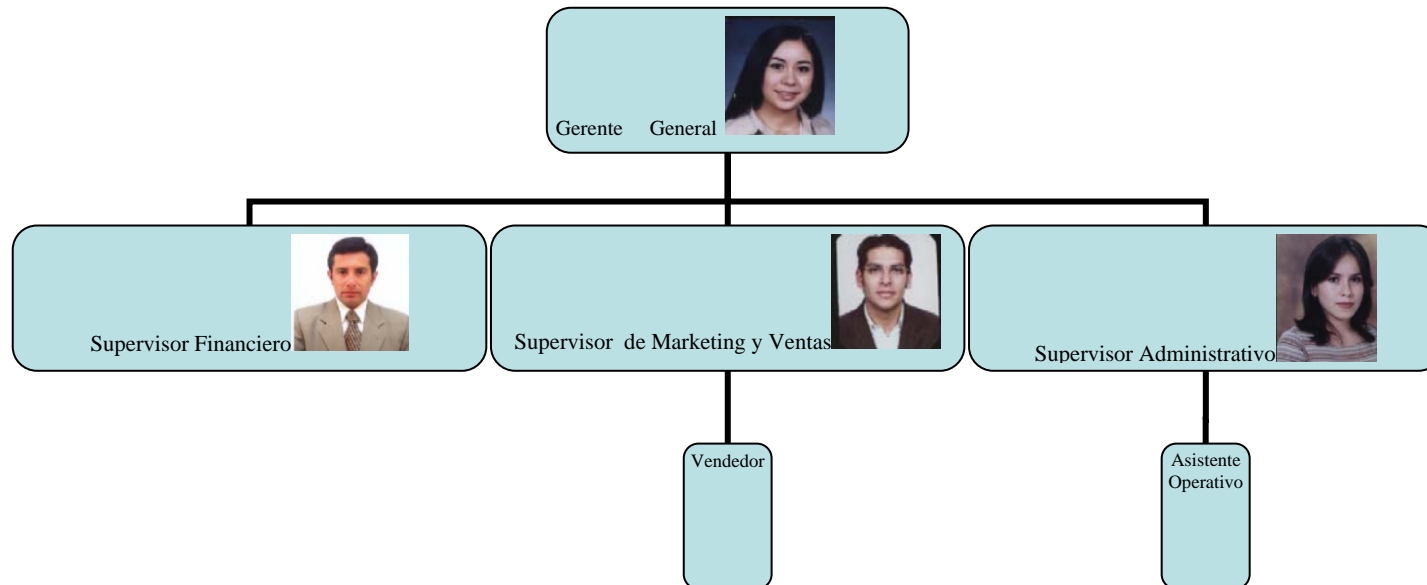
PLAN DE MEDIOS 2007

PRODUCTO: GUIA DE TELEFONOS CELULARES



Anexo 4

Anexo 5
ORGANIGRAMA



Anexo 6

ANALISIS DE VENTAS

ANALISIS DE VENTAS

PROYECTADAS

Tabla de deteminacion de la demanda anual

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

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

Tabla de Ventas esperadas

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

Anexo 7

INVERSION Inicial

Tecnología:

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

Activo Fijo

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

Total inversion inicial **9770,00**

COSTOS

Costos de produccion

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

Costos Fijos

Salarios	2.700	32400
Arriendos	350	4200
Transporte y Viáticos	150	1800

Costo Variable

Costo Promocion

Publicidad	1300	15600
Merchandising		4000

TOTAL COSTOS **83.479**

BALANCE INICIAL

Anexo 8

BALANCE INICIAL

ACTIVO

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

PASIVO 0,00

PATRIMONIO

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

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 9770,00

FLUJO DE CAJA**Anexo 9****FLUJO DE CAJA**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	-9770				
INGRESOS					
VENTAS	104446,39	109668,713	115152,148	120909,756	126955,243
CAJA		11198,09	27832,59	38901,97	42915,12
TOTAL INGRESOS	104446,39	120866,81	142984,74	159811,73	169870,36
EGRESOS					
Costos de Produccion					
Producto impreso	17.855	18747,75	19685,1375	20669,3944	21702,8641
Produccion CD	1623,3	1704,465	1789,68825	1879,17266	1973,1313
Costos Fijos					
Salarios	32400	38880	46656	55987,2	67184,64

Arriendos	4200	4620	5082	5590,2	6149,22
Transporte y Viáticos	1800	1890	1984,5	2083,725	2187,91125
Costo Variable					
Agua,luz,teléfono	6000	6300	6615	6945,75	7293,0375
Costos de Promocion					
Merchandising	4000	4200	4410	4630,5	4862,025
Publicidad	15600	16692	17860,44	19110,6708	20448,4178
TOTAL EGRESOS	83478,3	93034,215	104082,766	116896,613	131801,247
TOTAL FLUJO DE CAJA	11198,09	27832,59	38901,97	42915,12	38069,11



Anexo 11



CONCLUSIONES

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

MODULOS:

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

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

INTERNET:

www.guíasdoradas.com



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Módulo de Gerencia Financiera

Reingeniería Financiera

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor:

Freddy Bravo Quezada.

Director:

Econ. Vladimir Proaño

Cuenca, Ecuador

2006

INTRODUCCION:

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

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

Capítulo 1: La empresa y la industria

1.1 La empresa

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

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

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

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

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

1.2. La industria y su entorno

1.2.1 Entorno Macro Social

Dentro del análisis del entorno Macro social, primero hemos considerado el actual **Entorno Macroeconómico**, se ha analizado el crecimiento del Producto Interno Bruto actual, el cual revela el siguiente crecimiento del área industrial a la que pertenece esta empresa en los últimos años:

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

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

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

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

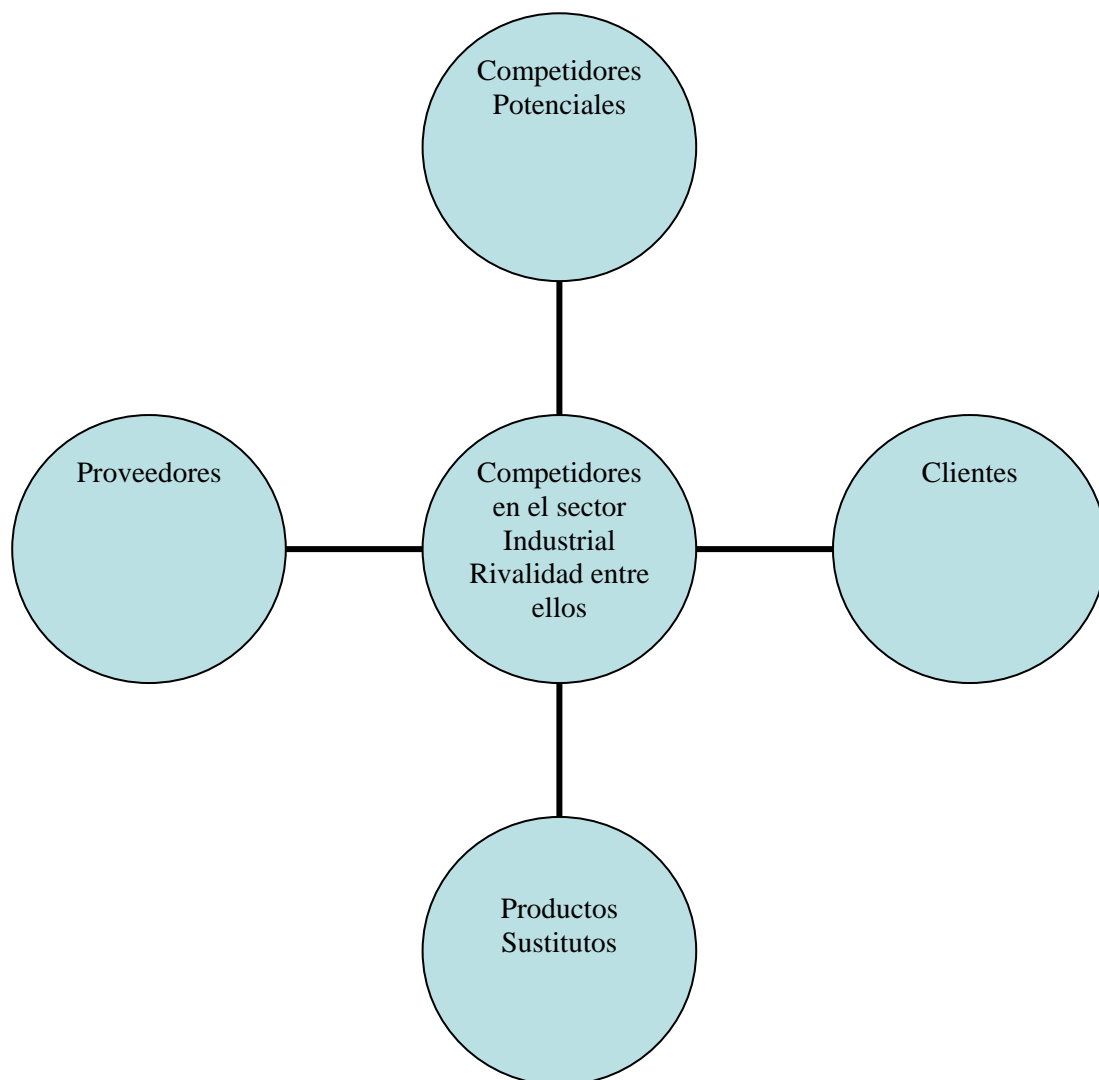
Cabe recalcar que en el sector de La Industria Metálica en el Ecuador se incluyen una serie de actividades entre las que están:

- Fabricación de productos primarios de hierro y acero
- Laminadoras y otras industrias básicas de hierro y acero
- Fabricación de productos primarios de aluminio
- Laminado y otras industrias básicas de aluminio
- Otras industrias básicas de metales no ferrosos
- Fabricación de muebles y accesorios metálicos
- Fabricación y reparación de estructuras y estanques metálicos
- Fabricación de galpones, puertas, ventanas metálicas y rejas (cerraierías)
- Montaje e instalación de elementos prefabricados
- Edificios metálicos prefabricados

- Esmaltado, barnizado, lacado, galvanizado, chapado, y pulido de artículos de metal
- Estampados de Metal y productos de tornería
- Fabricación de artículos sanitarios y de plomería de hierro esmaltado y de latón.
- Fabricación de tornillos, pernos, clavos, grapas, alambres y otros.
- Fabricación de vajillas y cuchillería
- Fabricación de herramientas manuales, hojalatería (incluye envases de lata)
- Fabricación de otros productos de ferretería
- Fabricación y montaje de carrocerías para vehículos (metal mecánica)

1.3 Fuerzas competitivas sectoriales

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



1.3.1 Clientes

En lo que respecta a clientes, estos se diferencian por el tipo de producto que adquieren, es decir: 1 Cocinas y 2 Cilindros. En lo que respecta a Cilindros tenemos únicamente clientes nacionales y locales, por lo general estos son las compañías envasadoras de gas local, como por ejemplo Congas, Austrogas, Agipgas, etc, así como el consumidor final. El tiempo de involucramiento o recompra de este producto es realmente largo, puesto que aunque se trata de un elemento indispensable en cada hogar, no se compra sino una vez cada 5 o mas años, el hecho de que el producto esta sujeto a manipulación y pasa de un

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

Las negociaciones con nuestros principales clientes locales con las siguientes:

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

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

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

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

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

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

1.3.2 Proveedores:

Las negociaciones con los proveedores están sujetas a las diferentes condiciones de la compra y dependen del material a insumo que se esta comprando, en lo que son compras de Materia Prima, está se adquieren de manera local a compañías como IPAC, DIPAC, Ideal Alambec, y otros que proporcionan Acero en las cantidades requeridas en tiempos cortos, hace un tiempo atrás se analizó la posibilidad de importar el Acero desde Venezuela pero dadas las cantidades y la logística se vio que resulta mejor continuar comprando el material localmente, los términos de pago con estas empresas locales son de 30 y en algunos casos 60 días fecha factura.

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

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

Propósito

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

Alcance

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

Manuales que se aplican en el proceso

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

Método

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

Documentos de Registro:

Solicitud de Requerimiento, Orden de Compra, Ingreso a Bodega

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

1.3.3 Productos sustitutos

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

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

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

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

1.3.4 Rivalidad entre Competidores

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

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

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

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

- La actividad

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

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

INDUSTRIA METALICA
INDICADORES CONSIDERADOS PARA EL RANKING SECTORIAL

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

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

INDUSTRIA METALICA

PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

INDUSTRIA METALICA
PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

INDUSTRIA METALICA

PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

1.4 Análisis de las perspectivas de la empresa de acuerdo con su área de acción

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

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

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

1.5 Análisis FODA

Fortalezas

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

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

Oportunidades

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

Debilidades

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

Amenazas

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

1.6. Balanced scorecard

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

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

1.6.1 *Declaración de La Filosofía Empresarial.*

MISION

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

Estrategias:

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

Valores:

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

- Colaboración

VISION

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

Factores Claves de Éxito:

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

PERSPECTIVA FINANCIERA

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

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

Lo que APTIVA COMPANYY espera es:

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

Objetivos Financieros:

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

PERSPECTIVA DE CLIENTES

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

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

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

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

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

Imagen deseada

- Confianza, amistad, y conveniencia

Diferenciadores

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

Los Objetivos desde la perspectiva de Nuestros Clientes son:

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

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos del proceso interno:

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

Flujos de procesos:

Implementación de un modelo de administración actualizado, moderno y vanguardista, que contemple un plan operativo-táctico para cada uno de las etapas del proceso productivo, para disminuir tiempos y movimientos, optimizar el recurso humano y disminuir los costos por desperdicio; que conlleven a la eficiencia productiva.

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

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

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

El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

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

Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje.

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Balanced scorecard

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	METAS			Iniciativas Estratégicas
		2006	2007	2008	
FINANCIEROS					
Maximizar el valor agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	11%	Gerencia de Activos
CLIENTE					
Generar confianza en el	Retención del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento de

cliente	Satisfacción del Cliente				Cientes Programa de Atención ágil de Reclamos
PROCESOS					
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de Desarrollo del servicio	120	90	60	Programa soluciones integrales
Dar servicio del Cliente	Atención personalizada				Programa “Just In Time”
APRENDIZAJE					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleados	1m	1.5m	2 m	
Mejorar ambiente de trabajo	Satisfacción del Empleado				Programa El Mejor Empleado
Desarrollo de Competencia	Competencias por servicio				Progreso Programa Autoaprendizaje

1.7 Reingeniería de la Cadena de Valor

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

1. Proceso de innovación

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

2. Proceso operativo

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

3. Servicio Post Venta

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

1.8 Reingeniería de la compañía

1.8.1 Detonante del proceso

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

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

1.8.2 Reingeniería de productos

- **Análisis de productos y servicios actuales**

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

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

- **Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.**

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

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

- **Diseño de productos novedosos con tecnología punta**

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

1.8.3 Reingeniería de servicios complementarios

- **Desarrollo de servicios complementarios**

Un servicio adicional post venta que ofreceremos con el nuevo producto, y además como nueva política de venta, es el mantenimiento y asesoramiento técnico de todos los

productos que salen de nuestra compañía, de esta forma la garantía del producto, se vuelve un factor mucho mas importante al momento de la decisión de la compra.

- Alianzas Estratégicas.

Es importante mencionar que APTIVA COMPANY DEL ECUADOR se ha Aliando con ELECTROLUX, (parte de nuestra propia competencia) para fabricar cocinas con una marca ya conocida y bien posicionada en el mercado, esta estrategia nos ayuda puesto que APTIVA no es reconocida por la fabricación de cocinas, sino mas bien por la de cilindros. ELECTROLUX cuenta con locales y distribuidores a nivel nacional, por lo que esta alianza permite llegar a una mayor cantidad de clientes, tanto con los productos como con el servicio de mantenimiento, con lo que el cliente obtiene mayor beneficio.

Capitulo2: Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA CO.

2.1 Análisis económico financiero actual

2.1.1 Información Operativa Actual (Anexo 1)

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

2.1.2 Flujo de efectivo actual (Anexo 2)

2.2 Análisis económico financiero futuro

2.2.1 Plan de inversión (Anexo 3)

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

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)

- Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)

2.3 Análisis beneficios financieros

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

Cabe recalcar que en el flujo de efectivo actual esperamos una tasa de rendimiento del 10% la cual nos da un VAN de 39.385,00 dólares y que con la introducción de un nuevo producto hemos considerado una tasa de rendimiento de apenas el 8% para el calculo del VAN, esto sustentado en que la introducción de un nuevo producto expone a la compañía a incrementar costos, la producción de esta nueva cocina hace que la empresa diversifique sus productos y ventas con lo cual se minimiza el riesgo de colocación del mismo en el mercado. El VAN en el nuevo flujo de efectivo es de 40.113,00 dólares

Anexos

3. Conclusiones

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

4. Referencias

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

Anexo 1

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.1.1 Información Operativa Actual

Rubro\Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	8.950	9.845	10.830	11.912	13.104	14.414	15.855	17.441
Ingresos por Cocinas	8.550	9.405	10.346	11.380	12.518	13.770	15.147	16.662
Ingresos por Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
COMPRAS:	338	345	351	362	368	377	386	393
Materia Prima	290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros	48	50	51	52	53	55	56	57
MANO DE OBRA:	76	80	88	91	95	97	102	107
Calificada	19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada	57	58	60	62	64	65	68	69
OTROS GASTOS:	75	84	94	99	101	108	114	110
Capacitación	6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos	23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad	40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos	2	3	3	4	2	3	3	2
Gastos por Depreciación	4	4	4	4	4	4	4	0
CAPITAL DE TRABAJO:								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	112	80	115	100	119	120	117
Cuentas por Pagar	93	94	96	90	98	99	102	102
Efectivo como capital de trabajo	45	46	47	49	50	51	52	53

INGRESOS	8.950	9.845	10.830	11.912	13.104	14.414	15.855	17.441
GASTOS	489	509	533	552	564	582	602	610
UTILIDAD BRUTA	8.461	9.336	10.297	11.360	12.540	13.832	15.253	16.831
15% PART DE TRAB	1.269	1.400	1.544	1.704	1.881	2.075	2.288	2.525
UTILIDAD ANTES DE IMP	7.192	7.936	8.752	9.656	10.659	11.757	12.965	14.306
IMPUESTO A LA RENTA	1.798	1.984	2.188	2.414	2.665	2.939	3.241	3.577

Anexo 2

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.1.2 Flujo de Caja Actual

Rubro/Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:										
Ingresos Cocinas			8.550,00	9.405,00	10.345,50	11.380,05	12.518,06	13.769,86	15.146,85	16.661,53
Ingreso Cilindros			400,00	440,00	484,00	532,40	585,64	644,20	708,62	779,49
CuentasxCobrar			-110,00	-2,00	32,00	-35,00	15,00	-19,00	-1,00	2,86
ENTRADA DE EFECTIVO	0	0	8.840,00	9.843,00	10.861,50	11.877,45	13.118,70	14.395,06	15.854,47	17.443,88
EGRESOS										
a) INVERSION										
b) OPERACIÓN										
			437	550	574	603	602	628	647	664
COMPRAS:										
Materia Prima			290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros			48	50	51	52	53	55	56	57
MANO DE OBRA:										
Calificada			19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada			57	58	60	62	64	65	68	69
OTROS GASTOS:										
Capacitación			6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos			23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad			40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos			2	3	3	4	2	3	3	2
Cuentas por Pagar			-93	-1	-2	6	-8	-1	-3	0
Efectivo como capital de trabajo			45	46	47	49	50	51	52	53
Participación de Trabajadores			1.269	1.400	1.544	1.704	1.881	2.075	2.288	2.525
Impuestos			1.798	1.984	2.188	2.414	2.665	2.939	3.241	3.577
EGRESOS EN EFECTIVO:	0	0	3.504	3.934	4.306	4.721	5.148	5.642	6.176	6.765
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	0	0	5.336	5.909	6.555	7.156	7.971	8.753	9.678	10.679

VAN

39.385

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

Anexo 3

2.2.1 Plan de Inversión

Rubro\Años	2007	2008
EGRESOS:		
Costo Ampliación Planta	50	0
Instalación de Equipos	60,0	0,0
Gastos Directos	160,0	20,0
a) Mano de Obra	75,0	10,0
b) Materiales	85,0	10,0
Costo de Equipo	70,0	0,0
a) Local	25,0	
b) Importado	45,0	
Costo Renovación Equipo		20,0
Egresos Totales:	340,0	40,0
FINANCIAMIENTO:		
Capital Propio	260,0	82,0
Préstamo	80,0	0,0
Financiamiento Total:	340,0	82,0

Anexo 4

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.2. Información Operativa considerando el nuevo producto

Rubro/Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	8.950	9.845	10.830	12.922	14.316	15.868	17.601	19.535
Ingresos Cocinas Normal	8.550	9.405	10.346	11.380	12.518	13.770	15.147	16.662
Ingresos Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
Ingresos Cocinas Mixta				1.010	1.212	1.454	1.745	2.094
COMPRAS:	338	475	545	660	736	810	891	980
Materia Prima	290	395	420	530	600	660	726	799
Suministros	48	80	125	130	136	150	165	181
MANO DE OBRA:	76	195	188	154	167	169	179	163
Calificada	19	47	48	49	51	52	54	55
No calificada	57	148	140	105	116	117	125	108
OTROS GASTOS:	185	355	370	374	377	383	394	349
Capacitación	6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos	45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad	51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos	45	86	87	89	90	91	92	93
Gastos por Depreciación	26	50	50	50	50	50	50	0
Intereses	12	10	9	7	5	4	2	0
CAPITAL DE TRABAJO:								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	142	151	155	156	164	179	180
Cuentas por Pagar	93	135	136	138	141	145	151	152
Efectivo como capital de trabajo	45	110	115	120	122	124	135	136

INGRESOS	8.950	9.845	10.830	12.922	14.316	15.868	17.601	19.535
GASTOS	599	1.025	1.103	1.188	1.280	1.362	1.464	1.492
UTILIDAD BRUTA	8.351	8.820	9.727	11.734	13.036	14.507	16.137	18.044
15% PART DE TRAB	1.253	1.323	1.459	1.760	1.955	2.176	2.421	2.707
UTILIDAD ANTES DE IMP	7.098	7.497	8.268	9.974	11.080	12.331	13.717	15.337
IMPUESTO A LA RENTA	1.775	1.874	2.067	2.494	2.770	3.083	3.429	3.834

Anexo 5

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:										
Ingresos Cocinas			8.550	9.405	10.346	11.380	12.518	13.770	15.147	16.662
Ingresos Cilindros			400	440	484	532	586	644	709	779
CuentasxCobrar			-110	-32	-9	-4	-1	-8	-15	-1
ENTRADA DE EFECTIVO	0	0	8840	9813	10820,5	11908,5	13102,7	14406,1	15840,5	17440
EGRESOS										
a) INVERSION	340	82								
b) OPERACIÓN			533	1.002	1.137	1.270	1.365	1.414	1.512	135
COMPRAS:			338	475	545	660	736	775	840	
Materia Prima			290	395	420	530	600	620	660	799
Suministros			48	80	125	130	136	155	180	181
MANO DE OBRA:			76	195	188	154	167	169	179	
Calificada			19	47	48	49	51	52	54	55
No calificada			57	148	140	105	116	117	125	108
OTROS GASTOS:			167	315	331	337	342	349	362	
Capacitación			6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos			45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad			51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos			45	86	87	89	90	91	92	93
Servicio de la deuda Anterior			20	20	20	20	20	20	20	0
Cuentas por Pagar			-93	-93	-42	-1	-2	-3	-4	-1
Efectivo como capital de trabajo			45	110	115	120	122	124	135	136
Participación de Trabajadores			1.253	1.323	1.459	1.760	1.955	2.176	2.421	2.707
Impuestos			1.775	1.874	2.067	2.494	2.770	3.083	3.429	3.834
EGRESOS EN EFECTIVO:	340	82	3.560	4.199	4.663	5.524	6.090	6.673	7.362	6.676
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	-340	-82	5.280	5.614	6.158	6.385	7.012	7.733	8.479	10.763

VAN

40.113

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.**- Analisis incremental del nuevo flujo de caja**

FLUJO CON PROYECTO	-340	-82	5.280	5.614	6.158	6.385	7.012	7.733	8.479	10.763
FLUJO SIN PROYECTO	0	0	5.336	5.909	6.555	7.156	7.971	8.753	9.678	10.679
FLUJO INCRMENTAL	-340	-82	-56	-295	-397	-772	-959	-1.020	-1.199	85