



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención de título de
INGENIERO COMERCIAL.

AUTORES:

María Isabel Crespo Toledo

Marcela Catalina Vásquez Rodríguez

Curso de Graduación
Abril – Septiembre de 2006

I

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a Dios,
a mis Padres y a mi Hermano
por el amor, apoyo y la fortaleza
que me han dado durante
toda mi vida.*

MARÍA ISABEL

*Dedico este trabajo a mi Padre y a mi Madre,
a mi Esposo Carlos y a mi Hijo Martín.*

MARCELA

II

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios por la oportunidad de estudiar, a nuestras familias por el apoyo incondicional para poder terminar esta carrera con éxito, a todos nuestros amigos y compañeros, a la Universidad del Azuay y a todos los profesionales involucrados en nuestra formación, ya que lograron transmitirnos sus conocimientos y orientarnos de la mejor manera en esta etapa estudiantil.

Muchas Gracias

María Isabel y Marcela

III

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice General.....	III
Resumen Ejecutivo.....	IV
Abstract.....	V

CAPITULO 1

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción.....	1
Determinación del Proyecto.....	2
Marco Teórico.....	3
Descripción del Problema.....	4
Objetivo.....	4
Análisis de Causas.....	5
Mapa Funcional Actual del SRI.....	5
Posiciones con las Funciones Individuales	
Actuales.....	10
Propuesta.....	12
Mapa Funcional Propuesto.....	13
Posiciones con las Funciones Individuales Propuestas.....	17
.....	
Unidades de Competencia Laboral para el cargo de Asistente De Ventanilla para el Área de Herencias, Legados y Donaciones.....	20
.....	
Conclusiones.....	23

Bibliografía.....	24
Anexos.....	25

CAPÍTULO 2

MARKETING ESTRATEGICO

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Alcance.....	2
Desarrollo de la Investigación.....	3
Recomendaciones.....	16
Bibliografía.....	17
Anexos.....	18

CAPÍTULO 3

ENTREPRENEURSHIP

Sumario Ejecutivo.....	1
La compañía y la Industria.....	3
Producto / Servicio.....	4
Análisis de Mercado.....	11
Análisis de la Competencia.....	12
Plan de Marketing.....	13
Organización (RRHH).....	18
Plan de Operaciones.....	21
Management.....	25
Riesgos y Problemas Potenciales.....	28
Proyecciones Financieras.....	29

Evaluación Social.....	32
Conclusión.....	33
Bibliografía.....	34
Anexos.....	35

CAPITULO 4

GERENCIA FINANCIERA

Reingeniería Financiera.....	1
Antecedentes.....	1
Análisis del Entorno	2
Análisis Macrosocial.....	3
Fuerzas Competitivas Del Sector.....	7
Análisis Interno de la Empresa.....	10
Análisis FODA.....	11
Balance Scorecad.....	12
Cadena de Valor.....	15
Gestión de Gobernabilidad.....	17
Programa de Reingeniería.....	17
Beneficios de la Implementación Propuesta.....	20
Informe Financiero.....	21
Análisis Financiero en base a la Reingeniería.....	24
Conclusión.....	28
Bibliografía.....	29

IV

RESUMEN EJECUTIVO

COMPENDIO DE LOS CUATRO MÓDULOS DEL CURSO DE GRADUACIÓN PERÍODO ABRIL – SEPTIEMBRE 2006

Este documento presenta una relación de cuatro monografías que integran el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay, elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006, los cuales nos permitieron implementar Unidades de Competencia Laboral en el Servicio de Rentas Internas Regional Austro, desarrollar un Plan de Marketing Estratégico para ANKHU Floristería, emprender la idea de la empresa SpaceMov y aplicar una Reingeniería en un Tecnicentro Camionero.

Con las prácticas antes mencionadas hemos reforzado los conocimientos adquiridos durante nuestra etapa universitaria, además nos permiten tener una visión realista de lo que es administrar una empresa, y a la vez aplicar los nuevos temas estudiados, los mismos que nos servirán en nuestro futuro como administradores de éxito.

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

ABSTRACT

This document includes four research papers that make up the Graduation Work prior to graduation as a Commercial Engineer from the University of Azuay.

In the first one, we applied the concept of “Management through Competences” to the Human Resources Area, which allowed us to implement Labor Competences Units for the area of Assistance in the Internal Rent Service in order to increase the capacities and aptitudes of the personnel by way of their individual contribution.

In the second paper, we implemented a Strategic Marketing Plan for Ankhu Flower Shop. We started by identifying the market niche, and then the different strategies and elements to achieve the desired position, more coverage, satisfaction, and customer loyalty.

In the third work, we undertook the idea of a new company consisting in the implementation of portable planetariums to show educational documentaries. We began with a market study. Then we established an operational plan, and finally, we determined the project profitability.

In the fourth section, we applied a financial reengineering to a Technical Center. We analyzed the company by using tools like the SWOT. Next, we made the Scorecard Balance to identify the deficiencies in its operation. Finally, we proposed the financial reorganization.

Las ideas y opiniones expuestas en estas Monografías son de exclusiva responsabilidad de las Autoras.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ELABORACION DE UN MAPA FUNCIONAL, CATÁLOGO DE
COMPETENCIAS, Y SU IDENTIFICACION EN EL ÁREA DE ATENCIÓN AL
CONTRIBUYENTE DEL SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS REGIONAL
AUSTRO”**

Monografía previa a la obtención
de título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

María Isabel Crespo Toledo
Marcela Catalina Vásquez Rodríguez

PROFESOR:

Ms. Cs. Juan Aranda Vergara

TUTOR:

Dr. Mario Molina

Cuenca – Ecuador
2006

I
INDICE

CAPITULO 1

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN.....	1
Misión.....	1
Visión.....	1
Valores.....	1
Objetivos Institucionales.....	2
DETERMINACIÓN DEL PROYECTO.....	2
MARCO TEÓRICO.....	3
El Modelo de Gestión por Competencias.....	3
Unidades de Competencia Laboral.....	4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVO.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	5
ANÁLISIS DE CAUSAS.....	5
MAPA FUNCIONAL ACTUAL DEL SRI.....	5
POSICIONES CON LA FUNCIONES INDIVIDUALES ACTUALES.....	10
PROPUESTA.....	12
MAPA FUNCIONAL PROPUESTO.....	13
POSICIONES CON LAS FUNCIONES INDIVIDUALES PROPUESTAS.....	17
UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE VENTANILLA PARA EL AREA DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES.....	20
CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA.....	24
ANEXOS.....	25

II

RESUMEN EJECUTIVO CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS

GESTION POR COMPETENCIAS

El objetivo es la aplicación del método de Gestión por Competencias al Área de Atención al Contribuyente del Servicio de Rentas Internas Regional del Austro.

Analizamos el Mapa Funcional actual, identificando las funciones individuales innecesarias.

Luego creamos un Mapa Funcional, aplicando la modalidad de Ventanilla Múltiple, e implementando el área de Archivo y Validación.

Para finalizar elaboramos Unidades de Competencia Laboral, con las características principales del cargo y el empleado a ocupar el mismo.

Como conclusión decimos que el estudio de este Módulo nos ayuda a conocer a fondo la empresa que administramos, identificando las falencias y mejoras que hacen que el trabajo se realice con eficiencia.

III

ABSTRACT CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRATION FOR COMPETITIONS

The object of this work is to apply the method of “Competency Procedures” in the area of Customer Services at the Income tax Service Office f our Region.

We analyzed the structure of the Company and we identified the unnecessary individual function, for this.

We created a new way of customer service using a multiple service office.

We also created parameters to measure labor competency among the employees.

The study of this method helps us to know in a deeper way the company we manage, we also identify problems and what is needed to solve them.

INTRODUCCIÓN

El Servicio de Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios y jurisdicción nacional, está encargada de la administración y recaudación de los impuestos. Su sede se encuentra en la ciudad de Quito. Fue creada mediante Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 2 de diciembre de 1997.

Tiene como objetivo general impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación transparente entre el fisco y el Contribuyente, para asegurar un incremento sostenido en valores reales de los tributos administrados por la Institución. Su gestión está sujeta a las disposiciones del Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno¹.

Misión: Lograr el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, prestar servicios de calidad, aplicar la normativa vigente bajo principios constitucionales y fomentar la cultura tributaria en la sociedad ecuatoriana.

Visión: Consolidar al SRI como una entidad despolitizada, reconocida por la sociedad por su carácter técnico y de servicio y regida por principios de honestidad, transparencia y legalidad.

Valores:

- Integridad
- Honestidad y profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Vocación y calidad de servicio
- Compromiso con el país
- Justicia y equidad

¹ Guía del Colaborador
www.sri.gov.ec
Memoria Institucional

Objetivos Institucionales:

- Incrementar anualmente las recaudaciones en un mínimo de 2 puntos por encima del crecimiento del PIB nominal.
- Generar y promover una propuesta de reforma tributaria en el 2006.
- Lograr un nivel mínimo de satisfacción en los servicios al Contribuyente del 75%.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral en el 75%.
- Mejorar la productividad institucional para que la relación costos operativos / recaudación no supere el 1% en el 2007.
- Reducir la evasión tributaria en al menos 5 puntos en el Impuesto a la Renta y 2 en el IVA.

DETERMINACIÓN DEL PROYECTO

Con el presente trabajo pretendemos elaborar un catalogo de competencias para el Servicio de Rentas Internas Regional del Austro en el área de Servicio al Contribuyente, y una vez analizadas estas proponer las mejoras necesarias para que cada función se realice con la eficiencia que la entidad requiere para llegar al fiel cumplimiento de sus objetivos.

Para esto utilizaremos los conocimientos adquiridos en materias estudiadas en nuestra carrera, en especial de las materias de Recursos Humanos, Gestión Empresarial y los temas de Modelos de Gestión de Competencias en teoría y sus aplicaciones en algunas empresas e instituciones en el exterior. Lo primordial es que con esto estamos llevando a la práctica todos estos conocimientos.

MARCO TEÓRICO

EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El Modelo de Gestión por Competencias “surge para dar respuesta a la necesidad permanente de las organizaciones de mejorar la calidad de sus recursos humanos, así como sus desempeños, exigiendo las mejores competencias y cualidades por parte de ellos”²

Para ello, este modelo determina la norma o estándar a partir de la cual se deben comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización.

“La comparación entre las capacidades de los trabajadores y la norma o estándar, determinará si el trabajador es competente o aún no competente para desempeñarse en su posición.”³

“Se considera que un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero calificado que posee estos cuatro niveles de competencias, necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas relacionadas con una posición u ocupación laboral.”⁴

Para analizar nuestro trabajo tomamos en cuenta las tres metodologías básicas para identificar las competencias laborales que son el Análisis conductista, Análisis constructivista y el Análisis funcional, poniendo énfasis en la Técnica de Análisis Funcional, ya que esta tiene como identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

“Éste es un método flexible que permite identificar las competencias necesarias para cumplir una determinada función, pero al mismo tiempo aplicables y transferibles entre distintos puestos de trabajo.

Cuenta con un formato estandarizado para todas las competencias, puede tener una lectura horizontal y vertical (visión de 360 grados) y es de fácil actualización, tanto para eliminar unidades de competencias que van quedando obsoletas como para

2 Seminario Gestión de Competencias, Programa de Graduación Administración de Empresas

3 Seminario Gestión de Competencias, Programa de Graduación Administración de Empresas

4 Seminario Gestión de Competencias, Programa de Graduación Administración de Empresas

agregar otras nuevas que van surgiendo en el tiempo.”⁵

UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL

“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 se mide a través de resultados o productos de tareas o actividades laborales y está compuesta de:

Elementos: Acciones que la persona debe ser capaz de realizar para obtener un determinado resultado.

Criterios de Desempeño: Cómo realizar las acciones necesarias para llevar a cabo la tarea a que se refiere el Elemento.

En este sentido la Unidad De Competencia Laboral está en la base de varios procesos dentro de la gestión de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.”⁶

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el Servicio de Rentas Internas Regional del Austro no esta aplicando una administración de recursos Humanos por competencias para las funciones de Servicio al Contribuyente.

OBJETIVO

Objetivo General: Generar una propuesta de mejoramiento de las Competencias que cada Cargo requiere para llegar a ser eficiente dentro de la función de Servicio al Contribuyente en el Servicio de Rentas Internas del Austro, para luego aplicarlas en las demás funciones de la Institución.

⁵ www.cintefor.org.uy

⁶ www.chilecalifica.cl

Objetivos Específicos:

- Elaborar el Mapa Funcional del Servicio de Rentas Internas del Austro
- Llegar a identificar las funciones individuales
- Eliminar, aumentar o modificar funciones que llegarán a mejorar la productividad de la Institución en un nuevo mapa funcional
- Describir posiciones en relación a las funciones individuales.
- Elaborara Unidades de Competencia Laboral.

ANALISIS DE CAUSAS

Al ser una Institución dedicada a la recaudación de impuestos, la atención ha estado centrada en actividades relacionadas a mecanismos de recaudación, hasta hace poco los directores empiezan a preocuparse por el personal que trabaja en la Institución y su importancia para lograr sus objetivos.

Las causas más sobresalientes por las que las Unidad De Competencia LABORAL no han sido aplicadas en la Institución son:

- 1- Falta de organización por parte de los directores.
- 2- Falta de estudios sobre el tema.
- 3- Presupuesto para otras actividades.
- 4- Mala delegación de funciones.

A continuación se detalla el mapa funcional actual en el Servicio de Rentas Internas Regional del Austro.

MAPA FUNCIONAL ACTUAL DEL SRI

PROPÓSITO PRINCIPAL: Administración, recaudación de impuestos y difusión de una cultura tributaria en la región del Austro del país.

1. Establecer el Marco Jurídico

- 11.1. Aplicar el Reglamento Tributario
- 21.2. Control del cumplimiento de la ley tributaria
- 31.3. Atención al Contribuyente

22. Administrar y gestionar a la Institución

- 12.1. Establecer los objetivos de la regional
- 22.2. Planificar los procesos
- 32.3. Establecer políticas
- 42.4. Organización de la empresa
- 52.5. Ejecución y dirección de las actividades planteadas
- 62.6. Control de actividades
- 72.7. Evaluación de resultados

33. Control y gestión del Contribuyente

- Análisis de Bases de datos de declaraciones de Contribuyentes
- 13.1. Solicitud de información al Contribuyente
- 23.2. Atención por notificaciones, sanciones, clausuras y otros requerimientos.
- 33.3. Atención en el área de Cobranzas
- 43.4. Atención de tramites de Devoluciones de IVA
- 53.5. Atención de Reclamos emitidos por los Contribuyentes
- 63.6. Atención en corrección de formularios y correspondencia

44. Implementar tecnología e infraestructura

- 14.1. Desarrollar sistemas y bases de datos
- 24.2. Mantenimiento y soporte informático
- 34.3. Determinar equipos y material necesario

55. Difusión de cultura tributaria

- 15.1. Elaborar un plan de difusión tributario
- 25.2. Ejecutar, dirigir y controlar el plan de difusión

66. Servicio al Contribuyente:

16.1. Atención al Contribuyente:

26.1.1. Coordinación de Atención al Contribuyente:

36.1.1.1. Planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del Departamento de Servicios Tributarios, de manera que se cumplan con las políticas y definiciones emanadas

46.1.1.2. Dirigir la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para prestar los servicios necesarios para atender a los Contribuyentes.

56.1.1.3. Administrar los procesos de ingreso de información a las bases de datos de la Regional, propendiendo al mejoramiento de la calidad de la misma.

66.1.1.4. Seleccionar al personal que ingresa al Departamento

76.1.1.5. Evaluar el desempeño del personal que reporta a la jefatura del Departamento

86.1.1.6. Hacer un seguimiento permanente para el cumplimiento de los índices de gestión definidos para el Departamento de Servicios Tributarios

96.1.2. Atención al Contribuyente en recepción:

106.1.2.1. Revisión de requisitos para el trámite

116.1.2.2. Entrega de turno

126.1.3. Atención al Contribuyente en ventanilla:

136.1.3.1. Atención al Contribuyente en el área de Declaraciones

146.1.3.1.1. Revisión de Declaración

156.1.3.1.2. Revisión del RUC del Contribuyente

166.1.3.1.3. Procesar la declaración en el sistema

176.1.3.1.4. Entrega de declaración al Contribuyente

186.1.3.1.5. Archivo de declaraciones

196.1.3.1.6. Validación de Declaraciones

206.1.3.1.6.1. Ingresar información de declaraciones de ventanilla

216.1.3.1.6.2. Ingresar información de declaraciones bancarias.

226.1.3.1.6.3. Ingresar claves para declaraciones por Internet

236.1.3.2. Atención al Contribuyente en el área de Herencias, Legados y Donaciones.

246.1.3.2.1. Asesoramiento al Contribuyente en la realización del trámite

256.1.3.2.2. Atención de prescripciones

266.1.3.2.3. Archivo de prescripciones

276.1.3.2.4. Emisión de copias certificadas

286.1.3.2.5. Recepción de Anexos y declaraciones

296.1.3.2.6. Realización de Trámites de Workflow

306.1.3.3. Atención al Contribuyente en el área de Anexos

316.1.3.3.1. Atender y asistir las consultas y requerimientos de los Contribuyentes

326.1.3.3.2. Coordinar todo el proceso de Declaraciones por Internet en sus diferentes fases.

336.1.3.3.3. Receptar trámites de Anexos

346.1.3.3.4. Procesar información en el sistema

356.1.3.3.5. Entrega de Anexo al Contribuyente

366.1.3.3.6. Archivo de Anexos

376.1.3.4. Atención al Contribuyente en el área de Comprobantes de Venta y Retención.

386.1.3.4.1. Revisar los documentos o requisitos para el ingreso de los diferentes formularios del departamento al sistema. (301, 311, 321, 331, 341, 351)

396.1.3.4.2. Ingresar al sistema de facturación de los

formularios (301, 311, 321, 331, 341, 351)

406.1.3.4.3. Elaborar el archivo de los formularios ingresados

416.1.3.4.4. Elaborar las notificaciones de regularización a Contribuyentes que no cumplen con el reglamento de comprobantes de venta y retención

426.1.3.4.5. Emitir notificaciones y Resoluciones que correspondan a temas de incumplimiento al reglamento de comprobantes de Venta y retención según requerimiento de la unidad de denuncias.

436.1.3.4.6. Realizar inspecciones técnicas para la autorización de los sistemas de auto-impresores y de establecimientos gráficos.

446.1.3.4.7. Atender a las solicitudes de auto – impresores y establecimientos gráficos.

456.1.3.4.8. Absolver consultas y pedidos relacionados con temas de facturación de los Contribuyentes.

466.1.3.4.9. Solicitar la inclusión de Contribuyentes a lista blanca una vez que se han cumplido con los requerimientos obligatorios.

476.1.3.5. Atención al Contribuyente en el área de Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

486.1.3.5.1. Procesar exoneraciones, transferencias de dominio, ingresos de vehículos nuevos, cambio de categoría, actualización.

496.1.3.5.2. Receptar documentación para levantamientos de status de pago, creaciones de modelo, eliminación de registros de la base.

506.1.3.5.3. Ayudar al Contribuyente a llenar y completar los requisitos para presentar el formulario 104 para devolución por pago indebido.

516.1.3.5.4. Revisar y controlar la documentación ingresada por cada usuario.

526.1.3.5.5. Llevar un control diario de las bases de archivo general

536.1.3.5.6. Llevar un control diario de las bases de archivo general

546.1.3.5.7. Elaborar contestaciones a los oficios que ingresan al área de matriculación vehicular.

556.1.3.6. Atención al Contribuyente en el área de Creación, Actualización y Liquidación del Registro Único del Contribuyente.

56

576.1.3.6.1. Inscribir y actualizar el RUC de personas naturales y sociedades.

586.1.3.6.2. Revisar documentación física y la información ingresada en el sistema.

596.1.3.6.3. Realizar razones de notificación para todos

los RUC que van a ser entregados a domicilio.

606.1.3.6.4. Recibir documentación no entregada de RUC a domicilio y alimentar la base respectiva.

616.1.3.6.5. Revisar y comunicar a los Contribuyentes las razones por las cuales no llego el RUC a su destino

626.1.3.6.6. Elaborar el archivo de toda la documentación que se ingresa diariamente.

636.1.3.6.7. Contabilizar los expedientes por cada usuario

646.1.3.6.8. Enumerar carpetas y cajas.

656.1.3.6.9. Ingresar al sistema de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.

666.1.3.6.10. Solucionar las consultas relacionadas con las solicitudes de inactividad / cancelación de RUC.

676.1.3.6.11. Elaborar oficios de pruebas, resoluciones y oficios de contestación a solicitudes de inactividad / Cancelación de RUC.

686.1.3.6.12. Prepara la Interacción con los funcionarios responsables de las provincias en relación al envío y recepción de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.

696.1.3.6.13. Controlar el cumplimiento de los requisitos para declarar inactivo/ cancelado el RUC.

706.1.3.7. Atención al Contribuyente en el área de Información Tributaria.

716.1.3.7.1. Proporcionar información personalizada sobre temas tributarios en general a Contribuyentes.

726.1.3.7.2. Asesorar para completar los formularios de impuestos

736.1.3.7.3. Asesorar sobre los trámites o procedimientos que se efectúan en la Institución.

746.1.3.7.4. Proporcionar información sobre presentación de declaraciones de los Contribuyentes.

756.1.3.7.5. Levantar clausuras

766.1.3.7.6. Atender consultas tributarias telefónicamente

Para una mayor comprensión, el mapa funcional en forma de organigrama lo podemos encontrar en los anexos 1 – 14.

POSICIONES CON LAS FUNCIONES INDIVIDUALES ACTUALES

1- Coordinador del Área:

- Planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del Departamento de Servicios Tributarios, de manera que se cumplan con las políticas y definiciones emanadas
- Dirigir la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para prestar los servicios necesarios para atender a los Contribuyentes.
- Administrar los procesos de ingreso de información a las bases de datos de la Regional, propendiendo al mejoramiento de la calidad de la misma.
- Seleccionar al personal que ingresa al Departamento.
- Evaluar el desempeño del personal que reporta a la jefatura del Departamento.
- Hacer un seguimiento permanente para el cumplimiento de los índices de gestión definidos para el Departamento de Servicios Tributarios.

1- Recepción:

- Revisión de requisitos para el trámite.
- Entrega de turno.

2- Asistente de Ventanilla en el Área de Declaraciones:

- Revisión de Declaración.
- Revisión del RUC del Contribuyente.
- Procesar la declaración en el sistema.
- Entrega de declaración al Contribuyente.
- Archivo de declaraciones.
- Validación de Declaraciones.
 - 0 Ingresar información de declaraciones de ventanilla.
 - 1 Ingresar información de declaraciones bancarias.
 - 2 Ingresar claves para declaraciones por Internet.

3- Asistente de Ventanilla en el Área de Herencias, Legados y Donaciones:

- Asesoramiento al Contribuyente en la realización del trámite.
- Atención de prescripciones.
- Archivo de prescripciones.
- Emisión de copias certificadas.
- Recepción de Anexos y declaraciones.
- Realización de Trámites de Workflow.

4

5- Asistente de Ventanilla en el Área de Anexos:

- Atender y asistir las consultas y requerimientos de los Contribuyentes.
- Coordinar todo el proceso de Declaraciones por Internet en sus diferentes fases.
- Receptar trámites de Anexos.
- Procesar información en el sistema.
- Entrega de Anexo al Contribuyente.
- Archivo de Anexos.

6- Asistente de Ventanilla en el Área de Comprobantes de Venta y Retención:

- Ingresar al sistema de facturación de los formularios (301, 311, 321, 331, 341, 351).
- Elaborar el archivo de los formularios ingresados.
- Elaborar las notificaciones de regularización a Contribuyentes que no cumplen con el reglamento de comprobantes de venta y retención.
- Emitir notificaciones y Resoluciones que correspondan a temas de incumplimiento al reglamento de comprobantes de Venta y retención según requerimiento de la unidad de denuncias.
- Realizar inspecciones técnicas para la autorización de los sistemas de auto-impresores y de establecimientos gráficos.
- Atender a las solicitudes de auto – impresores y establecimientos gráficos.
- Absolver consultas y pedidos relacionados con temas de facturación de los Contribuyentes.
- Solicitar la inclusión de Contribuyentes a lista blanca una vez que se han cumplido con los requerimientos obligatorios.

7- Asistente de Ventanilla en el Área de Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados:

- Procesar exoneraciones, transferencias de dominio, ingresos de vehículos nuevos, cambio de categoría, actualización.
- Receptar documentación para levantamientos de status de pago, creaciones de modelo, eliminación de registros de la base.
- Ayudar al Contribuyente a llenar y completar los requisitos para presentar el formulario para devolución por pago indebido.
- Revisar y controlar la documentación ingresada por cada usuario.
- Llevar un control diario de las bases de archivo general.
- Elaborar contestaciones a los oficios que ingresan al área de matriculación vehicular.

8- Asistente de Ventanilla en el Área de Creación, Actualización y Liquidación del Registro Único del Contribuyente:

- Inscribir y actualizar el RUC de personas naturales y sociedades.
- Revisar documentación física y la información ingresada en el sistema.
- Realizar razones de notificación para todos los RUC que van a ser entregados a domicilio.
- Recibir documentación no entregada de RUC a domicilio y alimentar la base respectiva.
- Revisar y comunicar a los Contribuyentes las razones por las cuales no llegó el RUC a su destino
- Elaborar el archivo de toda la documentación que se ingresa diariamente.
- Contabilizar los expedientes por cada usuario
- Enumerar carpetas y cajas.
- Ingresar al sistema de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
- Solucionar las consultas relacionadas con las solicitudes de inactividad / cancelación de RUC.
- Elaborar oficios de pruebas, resoluciones y oficios de contestación a solicitudes

de inactividad / Cancelación de RUC.

- Prepara la Interacción con los funcionarios responsables de las provincias en relación al envío y recepción de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos para declarar inactivo/ cancelado el RUC.

9

10- Asistente de Ventanilla en el Área de Información Tributaria:

- Proporcionar información personalizada sobre temas tributarios en general a Contribuyentes.
- Asesorar para completar los formularios de impuestos.
- Asesorar sobre los trámites o procedimientos que se efectúan en la Institución.
- Proporcionar información sobre presentación de declaraciones de los Contribuyentes.
- Levantar clausuras.
- Atender consultas tributarias telefónicamente.

PROPUESTA

En este Mapa Funcional se aplicó el servicio de Atención al Contribuyente en Ventanilla Múltiple, ya que con esto se persigue conseguir la capacitación del personal en las áreas donde la afluencia de gente es mayor y en las áreas donde los trámites son más cortos, con esto también se busca disminuir el tiempo de espera que el Contribuyente perdía cuando solo una ventanilla se dedicaba a una sola función que está en un promedio aproximado de ocho minutos por trámite, con esta nueva modalidad se pretende llegar a un promedio de atención de ocho minutos máximo por trámite, y de espera un máximo de tres minutos.

Además se implementaron dos áreas la de Validación y Archivo por separado, ya que al no contar con el tiempo suficiente para realizar estos procesos con el cuidado y responsabilidad que implican, por la presión del tiempo de atención y la complejidad de los trámites, el funcionario en ventanilla no puede realizarlos con eficiencia. De esta manera también se ayuda a cumplir con el objetivo de un mínimo de tiempo de atención y espera para el contribuyente.

En el siguiente Mapa Funcional presentamos las mejoras propuestas para la función de Servicio al Contribuyente en el SRI Regional del Austro.

MAPA FUNCIONAL PROPUESTO

PROPÓSITO PRINCIPAL: Administración, recaudación de impuestos y difusión de una cultura tributaria en la región del Austro del país.

11. Establecer el Marco Jurídico

- 11.1. Aplicar el Reglamento Tributario
- 21.2. Control del cumplimiento de la ley tributaria
- 31.3. Atención al Contribuyente

22. Administrar y gestionar a la Institución

- 12.1. Establecer los objetivos de la regional
- 22.2. Planificar los procesos
- 32.3. Establecer políticas
- 42.4. Organización de la empresa
- 52.5. Ejecución y dirección de las actividades planteadas
- 62.6. Control de actividades
- 72.7. Evaluación de resultados

33. Control y gestión del Contribuyente

- 3.1. Análisis de Bases de datos de declaraciones de Contribuyentes
- 13.2. Solicitud de información al Contribuyente
- 23.4. Atención por notificaciones, sanciones, clausuras y otros requerimientos.
- 33.5. Atención en el área de Cobranzas
- 43.6. Atención de tramites de Devoluciones de IVA para
- 53.7. Atención de Reclamos emitidos por los Contribuyentes
- 63.8. Atención en corrección de formularios y correspondencia

44. Implementar tecnología e infraestructura

- 14.1. Desarrollar sistemas y bases de datos
- 24.2. Mantenimiento y soporte informático
- 34.3. Determinar equipos y material necesario

55. Difusión de cultura tributaria

- 15.1. Elaborar un plan de difusión tributario
- 25.2. Ejecutar, dirigir y controlar el plan de difusión

66. Servicio al Contribuyente:

1

26.1. Atención al Contribuyente:

36.1.1. Coordinación de Atención al Contribuyente

46.1.1.1. Planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del Departamento de Servicios Tributarios, de manera que se cumplan con las políticas y definiciones emanadas

56.1.1.2. Dirigir la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para prestar los servicios necesarios para atender a

los Contribuyentes.

66.1.1.3. Administrar los procesos de ingreso de información a las bases de datos de la Regional, propendiendo al mejoramiento de la calidad de la misma.

76.1.1.4. Seleccionar al personal que ingresa al Departamento

86.1.1.5. Evaluar el desempeño del personal que reporta a la jefatura del Departamento

96.1.1.6. Hacer un seguimiento permanente para el cumplimiento de los índices de gestión definidos para el Departamento de Servicios Tributarios

106.1.2. Atención al Contribuyente en recepción:

116.1.2.1. Revisión de requisitos para el trámite.

126.1.2.2. Entrega de turno.

136.1.3. Atención al Contribuyente en ventanilla:

146.1.3.1. Atención al Contribuyente en el área de Herencias, Legados y Donaciones.

156.1.3.1.1. Atención y Asesoramiento al Contribuyente en la realización del trámite de prescripciones

166.1.3.1.2. Emisión de copias certificadas

176.1.3.1.3. Recepción de Anexos y declaraciones

186.1.3.1.4. Realización de Trámites de Workflow

196.1.3.2. Atención al Contribuyente en el área de Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

206.1.3.2.1. Procesar exoneraciones, transferencias de dominio, ingresos de vehículos nuevos, cambio de categoría, actualización.

216.1.3.2.2. Receptar documentación para levantamientos de status de pago, creaciones de modelo, eliminación de registros de la base.

226.1.3.2.3. Ayudar al Contribuyente a llenar y completar los requisitos para presentar el formulario para devolución por pago indebido.

236.1.3.2.4. Elaborar contestaciones a los oficios que ingresan al área de matriculación vehicular.

246.1.3.3. Atención al Contribuyente en Ventanilla Múltiple

256.1.3.3.1. Revisión de Declaración.

266.1.3.3.2. Revisión del RUC del Contribuyente.

276.1.3.3.3. Procesar la declaración en el sistema.

286.1.3.3.4. Entrega de declaración al Contribuyente.

296.1.3.3.5. Atender y asistir las consultas y requerimientos de los Contribuyentes.

306.1.3.3.6. Coordinar todo el proceso de

- Declaraciones por Internet en sus diferentes fases.
- 316.1.3.3.7. Receptar trámites de Anexos.
 - 326.1.3.3.8. Procesar información de Anexos en el sistema.
 - 336.1.3.3.9. Entrega de Anexo al Contribuyente.
 - 346.1.3.3.10. Revisar los documentos o requisitos para el ingreso de los diferentes formularios del departamento al sistema. (301, 311, 321, 331, 341, 351).
 - 356.1.3.3.11. Ingresar al sistema de facturación de los formularios (301, 311, 321, 331, 341, 351).
 - 366.1.3.3.12. Elaborar las notificaciones de regularización a Contribuyentes que no cumplen con el reglamento de comprobantes de venta y retención.
 - 376.1.3.3.13. Emitir notificaciones y Resoluciones que correspondan a temas de incumplimiento al reglamento de comprobantes de Venta y retención según requerimiento de la unidad de denuncias.
 - 386.1.3.3.14. Realizar inspecciones técnicas para la autorización de los sistemas de auto-impresores y de establecimientos gráficos.
 - 396.1.3.3.15. Atender a las solicitudes de auto – impresores y establecimientos gráficos.
 - 406.1.3.3.16. Absolver consultas y pedidos relacionados con temas de facturación de los Contribuyentes.
 - 416.1.3.3.17. Solicitar la inclusión de Contribuyentes a lista blanca una vez que se han cumplido con los requerimientos obligatorios.
 - 426.1.3.3.18. Inscribir y actualizar el RUC de personas naturales y sociedades.
 - 436.1.3.3.19. Revisar documentación física y la información ingresada en el sistema.
 - 446.1.3.3.20. Realizar razones de notificación para todos los RUC que van a ser entregados a domicilio.
 - 456.1.3.3.21. Recibir documentación no entregada de RUC a domicilio y alimentar la base respectiva.
 - 6.1.3.3.22. Revisar y comunicar a los Contribuyentes las razones por las cuales no llegó el RUC a su destino.
 - 6.1.3.3.23. Ingresar al sistema de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
 - 6.1.3.3.24. Solucionar las consultas relacionadas con las solicitudes de inactividad / cancelación de RUC.
 - 6.1.3.3.25. Elaborar oficios de pruebas, resoluciones y oficios de contestación a solicitudes de inactividad / Cancelación de RUC.
 - 6.1.3.3.26. Prepara la Interacción con los funcionarios responsables de las provincias en relación al

- envío y recepción de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
- 6.1.3.3.27. Controlar el cumplimiento de los requisitos para declarar inactivo/ cancelado el RUC.
 - 6.1.3.3.28. Proporcionar información personalizada sobre temas tributarios en general a Contribuyentes.
 - 6.1.3.3.29. Asesorar para completar los formularios de impuestos
 - 6.1.3.3.30. Asesorar sobre los trámites o procedimientos que se efectúan en la Institución.
 - 6.1.3.3.31. Proporcionar información sobre presentación de declaraciones de los Contribuyentes.
 - 6.1.3.3.32. Levantar clausuras.
 - 6.1.3.3.33. Atender consultas tributarias telefónicamente.

466.1.4. Validación:

- 476.1.4.1. Ingresar información de declaraciones de ventanilla.
- 486.1.4.2. Ingresar información de declaraciones bancarias.
- 496.1.4.3. Ingresar claves para declaraciones por Internet.

506.1.5. Archivo:

- 516.1.5.1. Archivo de Prescripciones.
- 526.1.5.2. Archivo de Declaraciones.
- 536.1.5.3. Archivo de Anexos.
- 546.1.5.4. Elaborar el archivo de los formularios ingresados en facturación.
- 556.1.5.5. Elaborar el archivo de toda la documentación que se ingresa diariamente en el área del RUC.
- 566.1.5.6. Contabilizar los expedientes por cada usuario.
- 576.1.5.7. Enumerar carpetas y cajas.

Para una mayor comprensión, el mapa funcional en forma de organigrama lo podemos encontrar en los anexos 15 – 26.

POSICIONES CON LAS FUNCIONES INDIVIDUALES PROPUESTAS

1- Coordinador del Área:

- Planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del Departamento de Servicios Tributarios, de manera que se cumplan con las políticas y definiciones emanadas.

- Dirigir la aplicación de las normas y procedimientos establecidos para prestar los servicios necesarios para atender a los Contribuyentes.
- Administrar los procesos de ingreso de información a las bases de datos de la Regional, propendiendo al mejoramiento de la calidad de la misma.
- Seleccionar al personal que ingresa al Departamento.
- Evaluar el desempeño del personal que reporta a la jefatura del Departamento.
- Hacer un seguimiento permanente para el cumplimiento de los índices de gestión definidos para el Departamento de Servicios Tributarios.

1- Recepción:

- Revisión de requisitos para el trámite.
- Entrega de turno.

2- Asistente de Ventanilla en el Área de Herencias, Legados y Donaciones:

- Atención y Asesoramiento al Contribuyente en la realización del trámite de prescripciones.
- Emisión de copias certificadas.
- Recepción de Anexos y declaraciones.
- Realización de Trámites de Workflow.

3- Asistente de Ventanilla en el Área de Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados:

- Procesar exoneraciones, transferencias de dominio, ingresos de vehículos nuevos, cambio de categoría, actualización.
- Receptar documentación para levantamientos de status de pago, creaciones de modelo, eliminación de registros de la base.
- Ayudar al Contribuyente a llenar y completar los requisitos para presentar el formulario para devolución por pago indebido.
- Elaborar contestaciones a los oficios que ingresan al área de matriculación vehicular.
- Elaborar cálculos para el área de reclamos de trámites de devolución de matrícula por pago indebido
- Firmar certificados de exoneración y cambio de servicio

4- Asistente de Ventanilla Múltiple:

- Revisión de Declaración.
- Revisión del RUC del Contribuyente.
- Procesar la declaración en el sistema.
- Entrega de declaración al Contribuyente.
- Atender y asistir las consultas y requerimientos de los Contribuyentes.
- Coordinar todo el proceso de Declaraciones por Internet en sus diferentes fases.
- Receptar trámites de Anexos.
- Procesar información en el sistema.
- Entrega de Anexo al Contribuyente.
- Ingresar al sistema de facturación de los formularios (301, 311, 321, 331, 341, 351).

- Elaborar las notificaciones de regularización a Contribuyentes que no cumplen con el reglamento de comprobantes de venta y retención.
- Emitir notificaciones y Resoluciones que correspondan a temas de incumplimiento al reglamento de comprobantes de Venta y retención según requerimiento de la unidad de denuncias.
- Realizar inspecciones técnicas para la autorización de los sistemas de auto-impresores y de establecimientos gráficos.
- Atender a las solicitudes de auto – impresores y establecimientos gráficos.
- Absolver consultas y pedidos relacionados con temas de facturación de los Contribuyentes.
- Solicitar la inclusión de Contribuyentes a lista blanca una vez que se han cumplido con los requerimientos obligatorios.
- Inscribir y actualizar el RUC de personas naturales y sociedades.
- Revisar documentación física y la información ingresada en el sistema.
- Realizar razones de notificación para todos los RUC que van a ser entregados a domicilio.
- Recibir documentación no entregada de RUC a domicilio y alimentar la base respectiva.
- Revisar y comunicar a los Contribuyentes las razones por las cuales no llego el RUC a su destino.
- Ingresar al sistema de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
- Solucionar las consultas relacionadas con las solicitudes de inactividad / cancelación de RUC.
- Elaborar oficios de pruebas, resoluciones y oficios de contestación a solicitudes de inactividad / Cancelación de RUC.
- Prepara la interacción con los funcionarios responsables de las provincias en relación al envío y recepción de solicitudes de inactividad – cancelación de RUC.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos para declarar inactivo/ cancelado el RUC.
- Proporcionar información personalizada sobre temas tributarios en general a Contribuyentes.
- Asesorar para completar los formularios de impuestos.
- Asesorar sobre los trámites o procedimientos que se efectúan en la Institución.
- Proporcionar información sobre presentación de declaraciones de los Contribuyentes.
- Levantar clausuras.
- Atender consultas tributarias telefónicamente.

- Validación:

- Ingresar información de declaraciones de ventanilla.
- Ingresar información de declaraciones bancarias.
- Ingresar claves para declaraciones por Internet.

5- Archivo:

6

- Archivo de prescripciones.
- Archivo de declaraciones.
- Archivo de Anexos.
- Elaborar el archivo de los formularios ingresados en facturación.

- Elaborar el archivo de toda la documentación que se ingresa diariamente en el área del RUC.
- Contabilizar los expedientes por cada usuario.
- Enumerar carpetas y cajas.

UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE VENTANILLA PARA EL AREA DE HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES

Unidad de competencia laboral: Asistente de Ventanilla – Herencias, Legados y Donaciones	Código: SRI-004
--	---------------------------

Descripción General: Unidad relevante para aquellas personas cuyas responsabilidades incluyen, entre otras las actividades asesorar los tramites, consulta o problemas que presente el contribuyente sobre la unidad de Herencias, Legados y Donaciones.

Vigencia: Hasta Diciembre de 2006

Elementos	Criterio de Desempeño
Recepción del Contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> • Llamar al turno • Saludar al Contribuyente. • Atender al Contribuyente con amabilidad, paciencia y prontitud.
Atención y asesoramiento en trámite de prescripciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntar al contribuyente el tiempo de fallecimiento del causante • Informarle que tiene que realizar una solicitud de prescripción • Indicar los requisitos que necesita para dejar la solicitud • Indicar los requisitos que necesita para el llenado de Anexos y del Formulario 108 • Enviar al contribuyente a Secretaria Regional a dejar la solicitud.
Emisión de copias certificadas	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar al contribuyente una copia certificada de la prescripción
Recepción de Anexos y declaraciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los requisitos para llenar el Anexo de prescripción • Llenar con el contribuyente el Anexo de Prescripción

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los requisitos para llenar el Formulario 108. • Llenar con el contribuyente el Formulario 108 en base al Anexo. • Procesar anexo en el sistema • Sacar número de trámite para ingresar en el Workflow.
Realización de Trámites de Workflow	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar clave de Workflow • Ingresar número de trámite • Ingresar datos del trámite • Guardar información
Contexto de Competencia	
<p>El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente Contexto:</p> <p>Condiciones y situaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 2• Análisis de trámites 3• Interpretación de la Ley 4 <p>Instrumentos, Equipos o Herramientas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 2• Computador 3• Manual de Procesos de Anexos y Formularios 108 4• Código Civil, Ley de Régimen Tributario Interno, Código Tributario, Resolución 117 5• Manual de Funciones sobre el programa Workflow. 6 	

Evidencia
<p>Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:</p> <p>Experiencia: Haber trabajado como asistente de ventanilla como mínimo un año, y haberse capacitado en el área como ayudante mínimo 3 meses.</p>
Evidencia Directa
<p>Observación: Cada mes el Coordinador del Área realiza un seguimiento completo y minucioso sobre la realización del trámite de prescripciones, desde el momento en que el contribuyente está en ventanilla, hasta el proceso de ingreso del trámite en el sistema</p> <p>Entrevistas / Pruebas: Se realizará una entrevista y luego de esta una prueba de conocimientos básicos.</p>
Evidencia indirecta

Productos de Trabajo:

- 1
- 2• Informe de diagnóstico mensual sobre ingreso de trámites en Workflow
- 3• Informe mensual de recaudación por impuesto.
- 4

Testimonios:

- 1
- 2• Cursos y capacitaciones utilizando ejemplos interpretativos de la ley.
- 3• Evaluación Mensual de desempeño.
- 4• Informe del Coordinador de Área sobre comportamiento interno, tiempos de atención, etc.
 - Informe de contribuyentes mediante encuestas de Atención.

Lista de Conocimientos

Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia. No la garantizan, pero forman parte de ella:

Saber leer, Escribir y Calcular:

- 1
- 2• Leer y entender las Leyes utilizadas para realizar los trámites.
- 3• Operaciones matemáticas básicas.
- 4• Leer y entender trámites de prescripción
- 5• Computación
- 6

Conocimientos sobre normas y procedimientos de:

- 1
- 2• Ingreso de trámites en el Sistema de Workflow
- 3• Llenado de Anexos y Formularios 108
 - Interpretación de las Leyes necesarias para realizar los trámites como son: Código Civil, Ley de Régimen Tributario Interno, Código Tributario, Resolución 117
- 4

Conocimientos técnicos del proceso:

- 1
- 2• Manejo del Sistema
- 3• Conocimiento profundo de la Ley.
 - Interpretación de las Ley para aplicar a los casos de prescripción.

Lista de Conductas y Actitudes

- Recepción del Contribuyente significa que el funcionario de ventanilla debe llamar al turno, recibir al contribuyente con un saludo cordial, mostrarse amable y paciente.
- Atención y asesoramiento en trámite de prescripciones quiere decir que el funcionario de ventanilla va a preguntar al contribuyente datos sobre el trámite como tiempo de fallecimiento, también va a darle indicaciones sobre los procedimientos posteriores como la realización de la solicitud de prescripción, en donde tiene que entregarla, y requisitos necesarios para el llenado de Anexos y Formulario 108.
- Emisión de copias certificadas significa que el funcionario tiene la obligación de entregar un documento certificado de la prescripción que le servirá de constancia del trámite.
- Recepción de Anexos y declaraciones significa que el funcionario revisará los requisitos necesarios para el llenado de Anexos y del Formulario 108, luego procederá a procesarlos en el sistema y sacará el número para identificación del trámite en el sistema Workflow.
- Realización de Trámites de Workflow significa que el funcionario ingresará a este sistema con una clave que ya se le ha sido asignada y procesará la información del trámite en el sistema para que haya un seguimiento del mismo.

CONCLUSIONES:

Al finalizar este estudio llegamos a la conclusión de que la identificación de Unidades de Competencia Laboral en el Servicio de Rentas Internas Regional del Austro podría ayudar a que la institución se preocupe más en la capacitación de los funcionarios que trabajan en ventanilla, ya que con esta modalidad el personal necesitaría conocer más a fondo sobre todos los temas necesarios para la correcta atención al contribuyente, además que con esto se llegaría a disminuir tiempos de espera para los contribuyentes, y así aumentaría el nivel de satisfacción por el servicio brindado y también disminuiría el tiempo que un funcionario se demora en atender un trámite, ubicando así a la Regional entre las mejores del país.

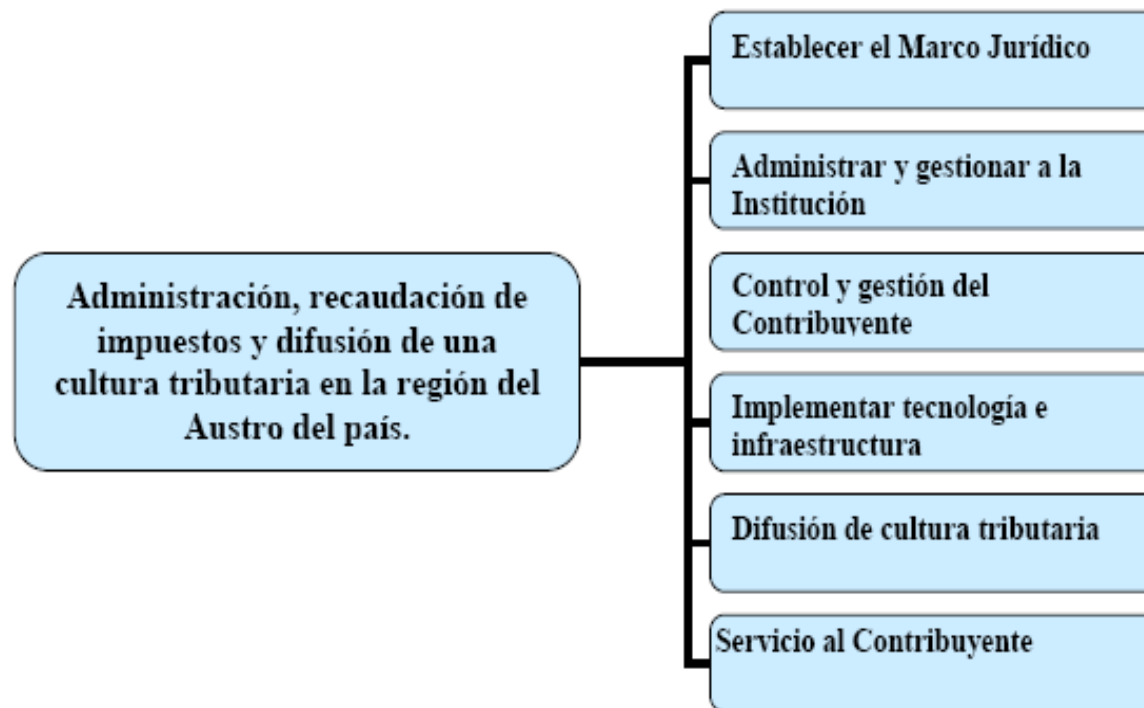
El estudio del Módulo de Gestión por competencias nos ha hecho reflexionar sobre las posibilidades que tiene una empresa o institución para mejorar sus funciones, sus empleados, sus procesos, etc. y nos hace darnos cuenta de que se necesita conocer a fondo a la empresa en todos sus ámbitos para verificar los errores que se están cometiendo para luego proponer soluciones que llegarían a mejorar a la empresa o institución.

BIBLIOGRAFIA:

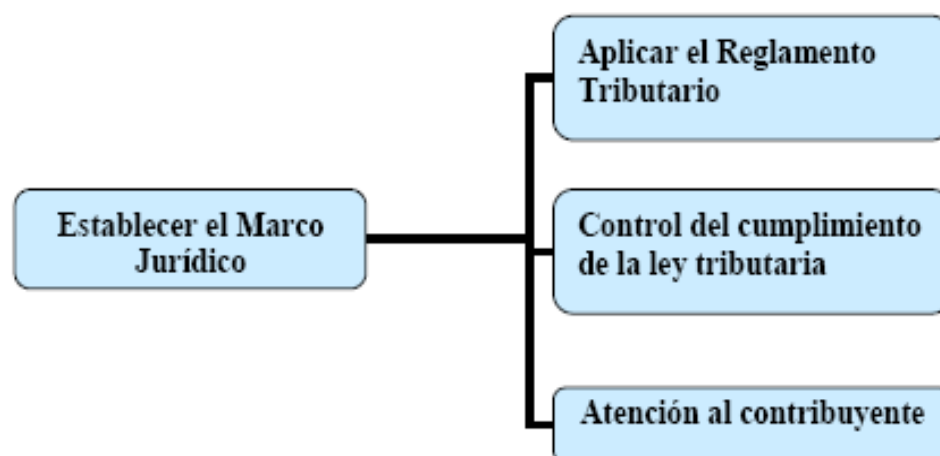
- **ARANDA Vergara Juan**, Seminario de Gestión de Competencias, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador Marzo 2006
- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**, Memoria Institucional, septiembre 1998 – Diciembre 2002.
- www.cinterfor.org.uy
- www.competenciaslaboraleschile.cl
- www.chilecalifica.cl
- www.sri.gov.ec

ANEXOS

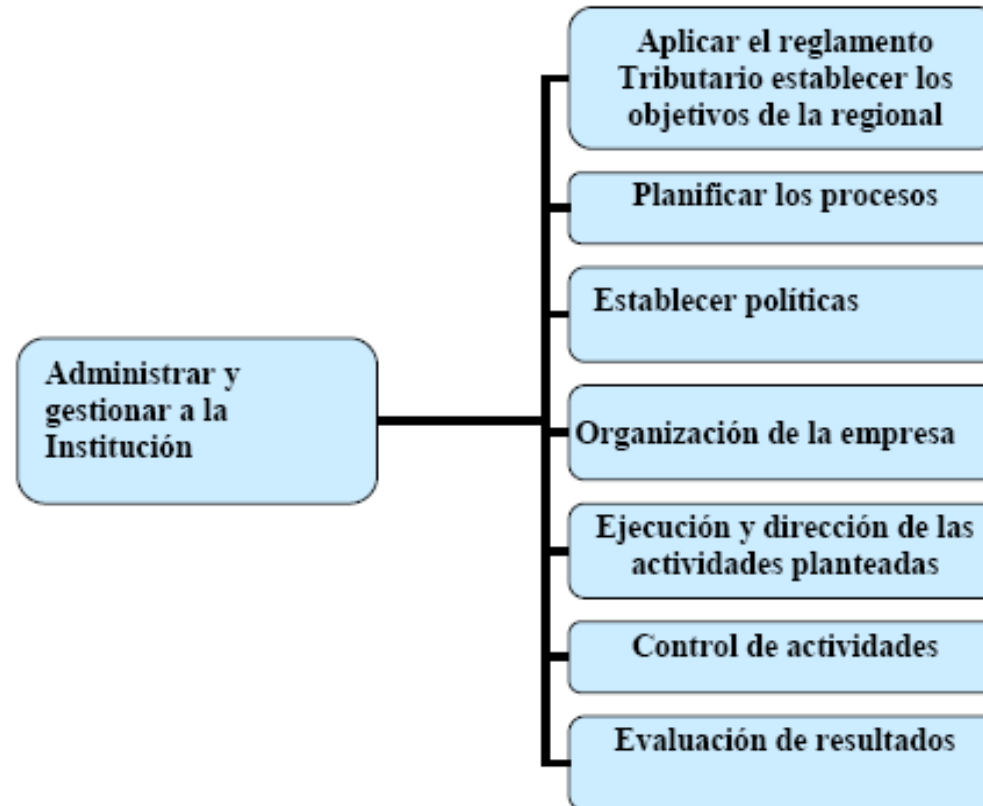
ANEXO 1



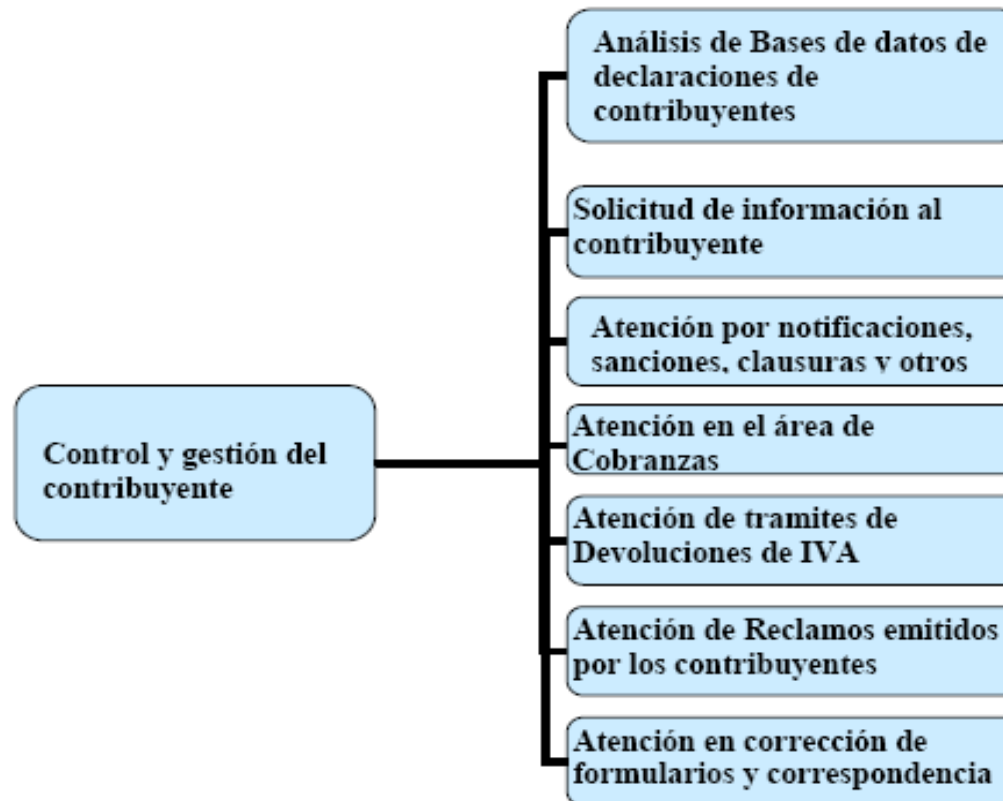
ANEXO 2



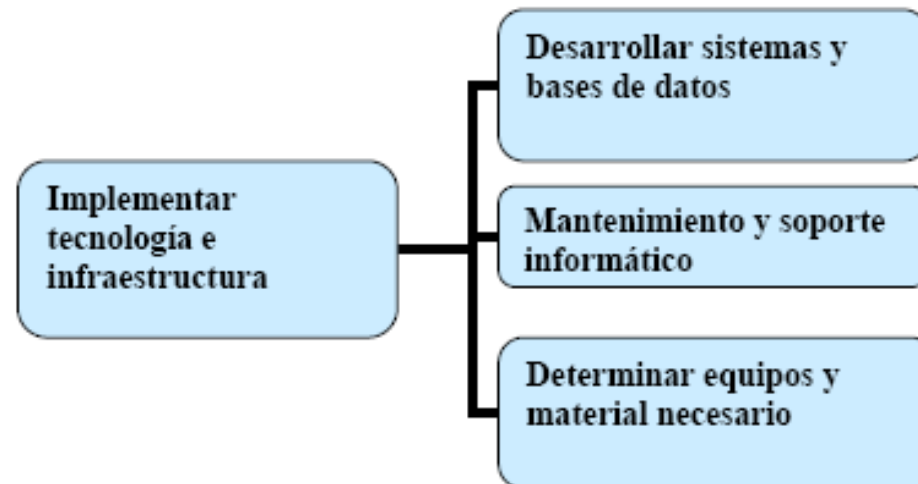
ANEXO 3



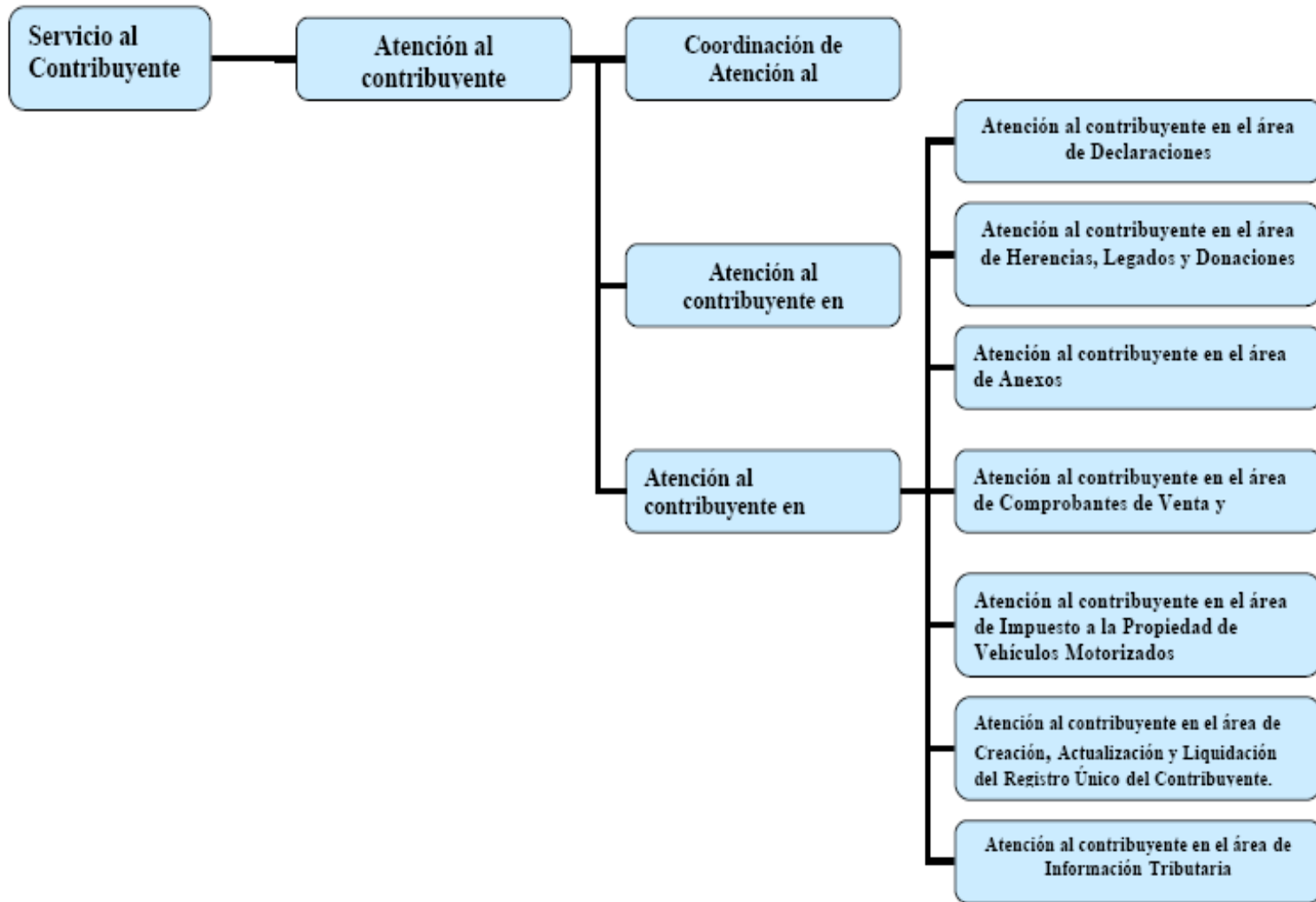
ANEXO 4



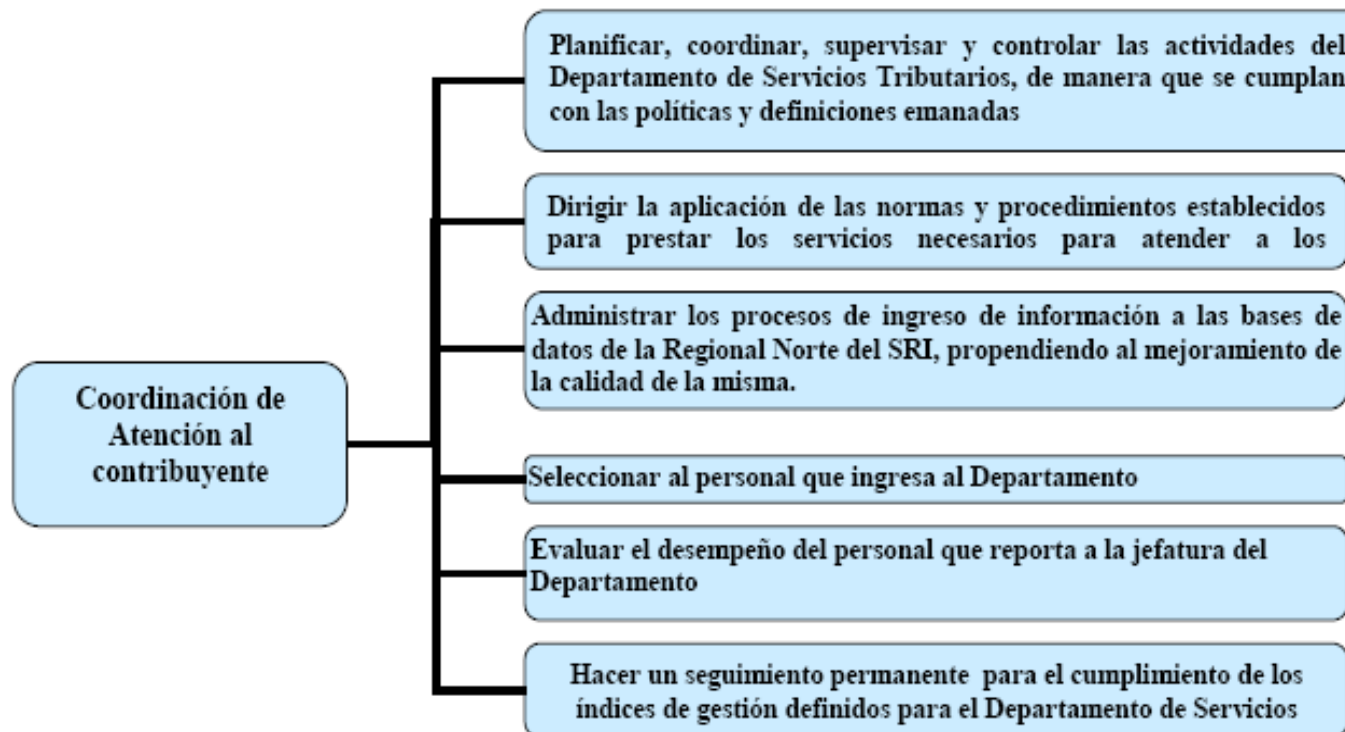
ANEXO 5



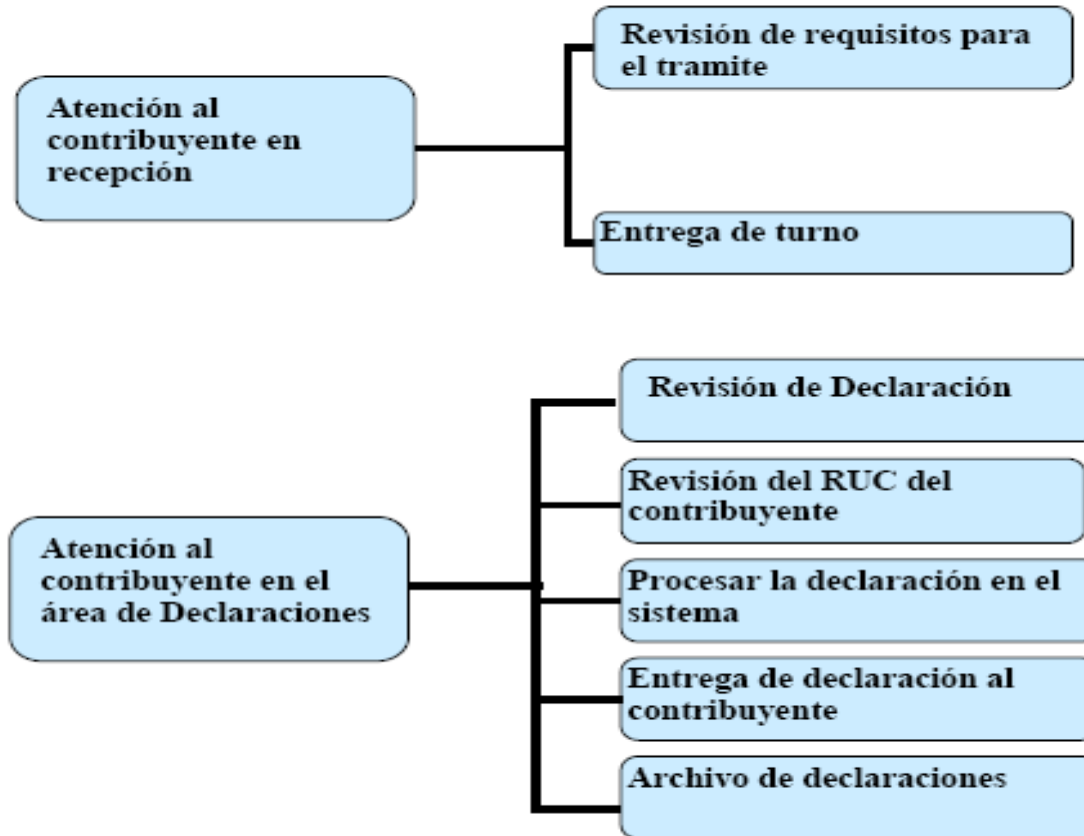
ANEXO 6



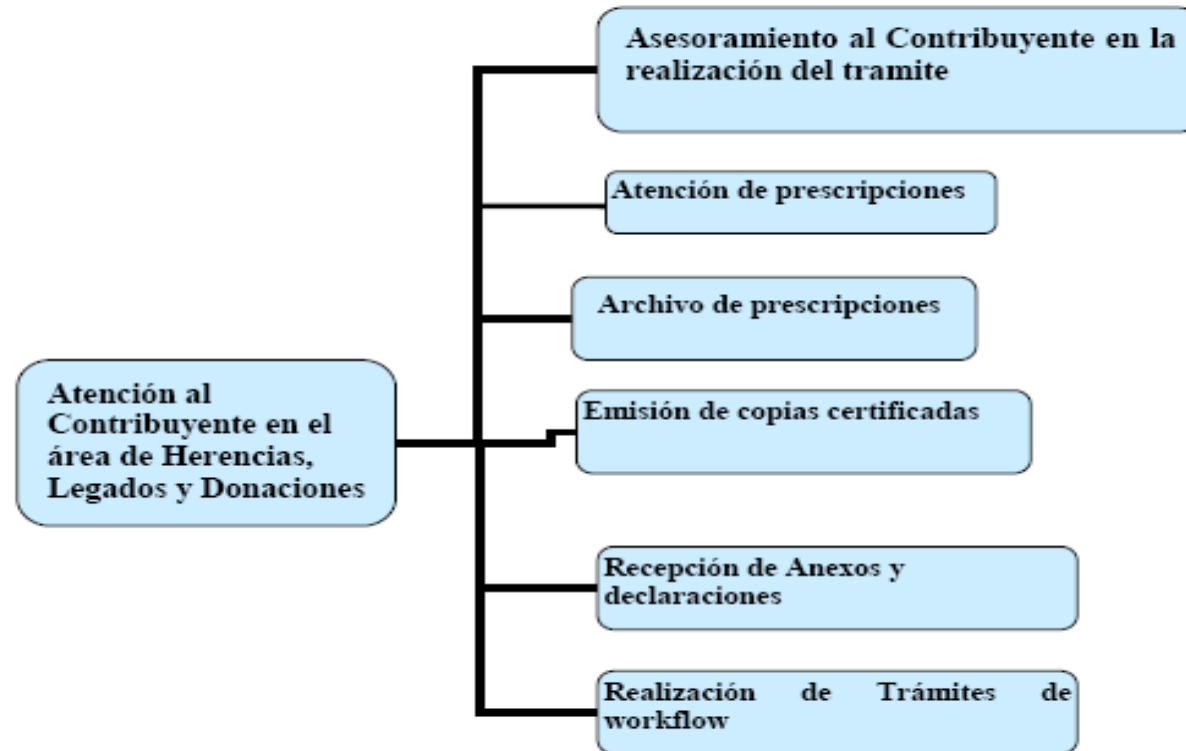
ANEXO 7



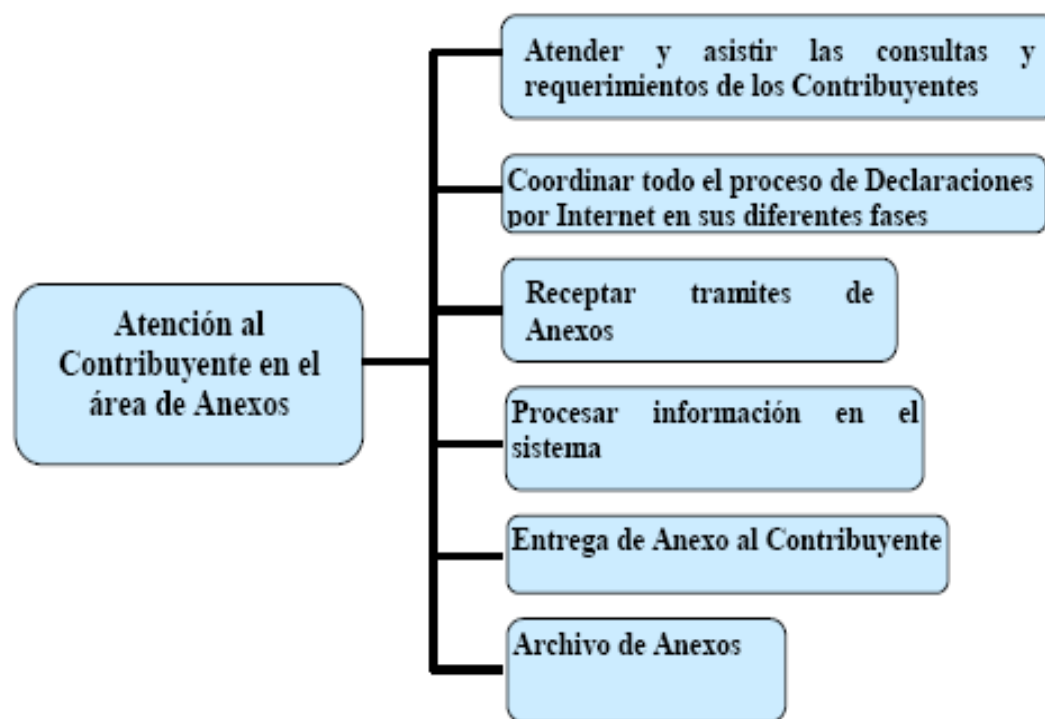
ANEXO 8



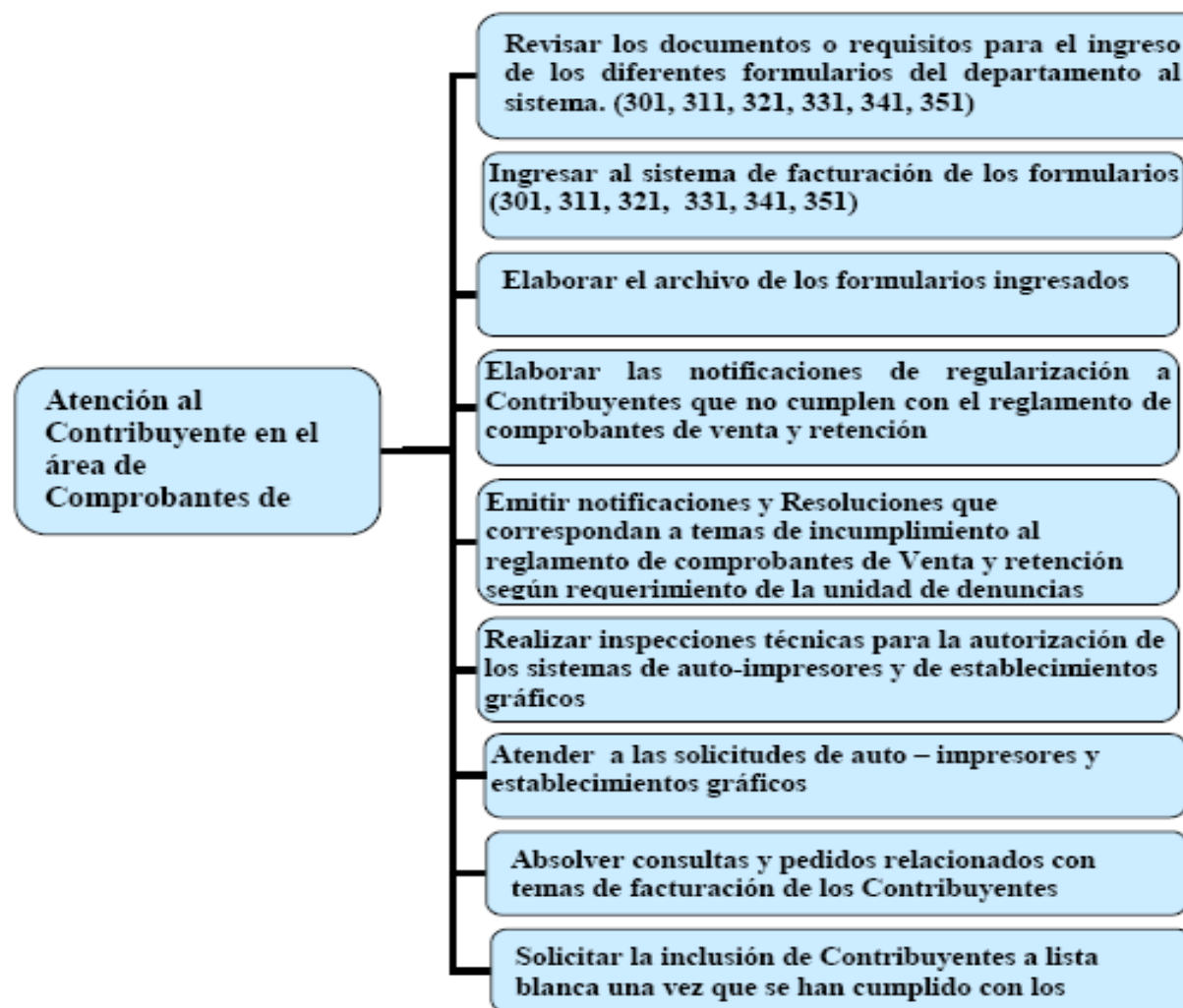
ANEXO 9



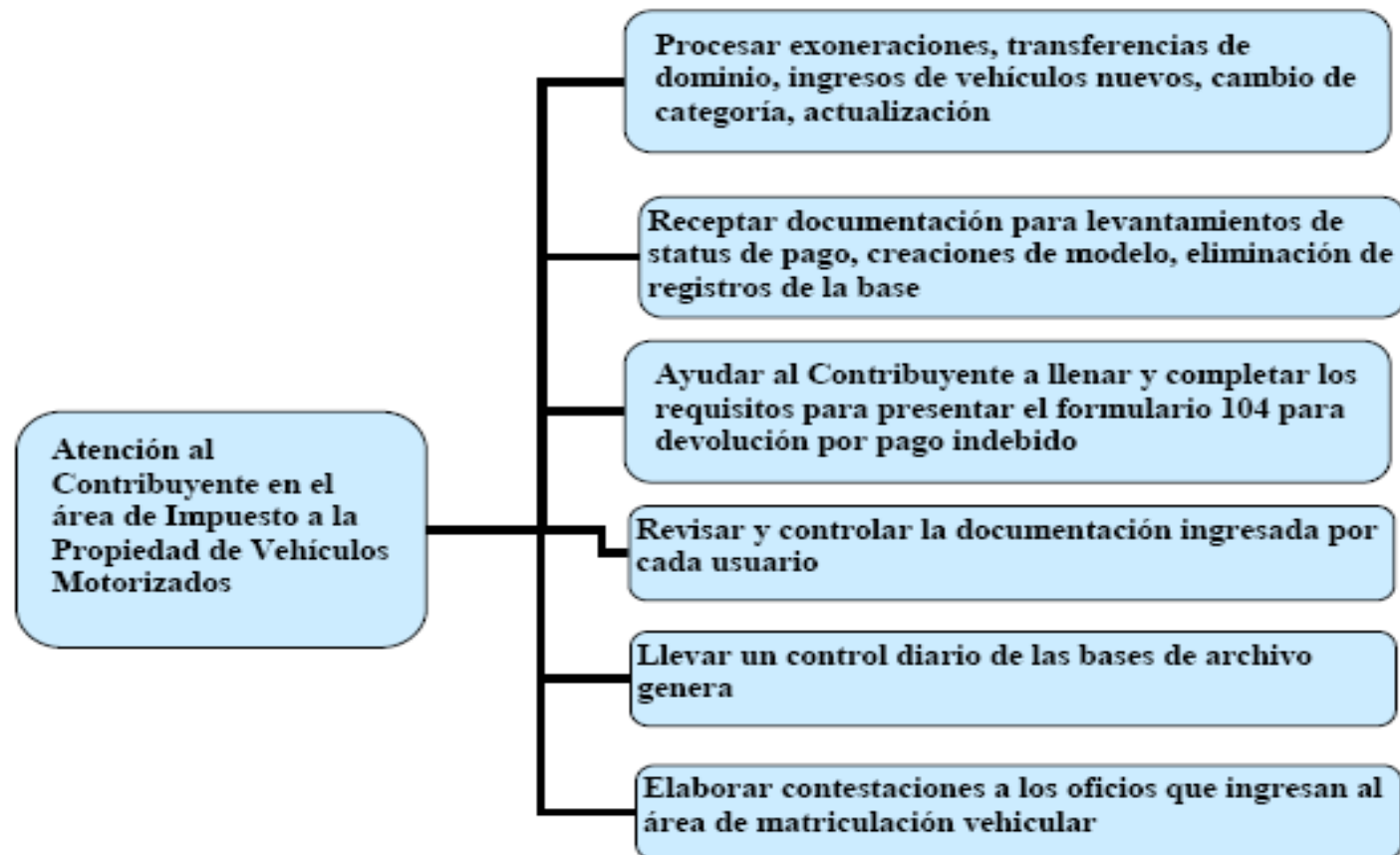
ANEXO 10



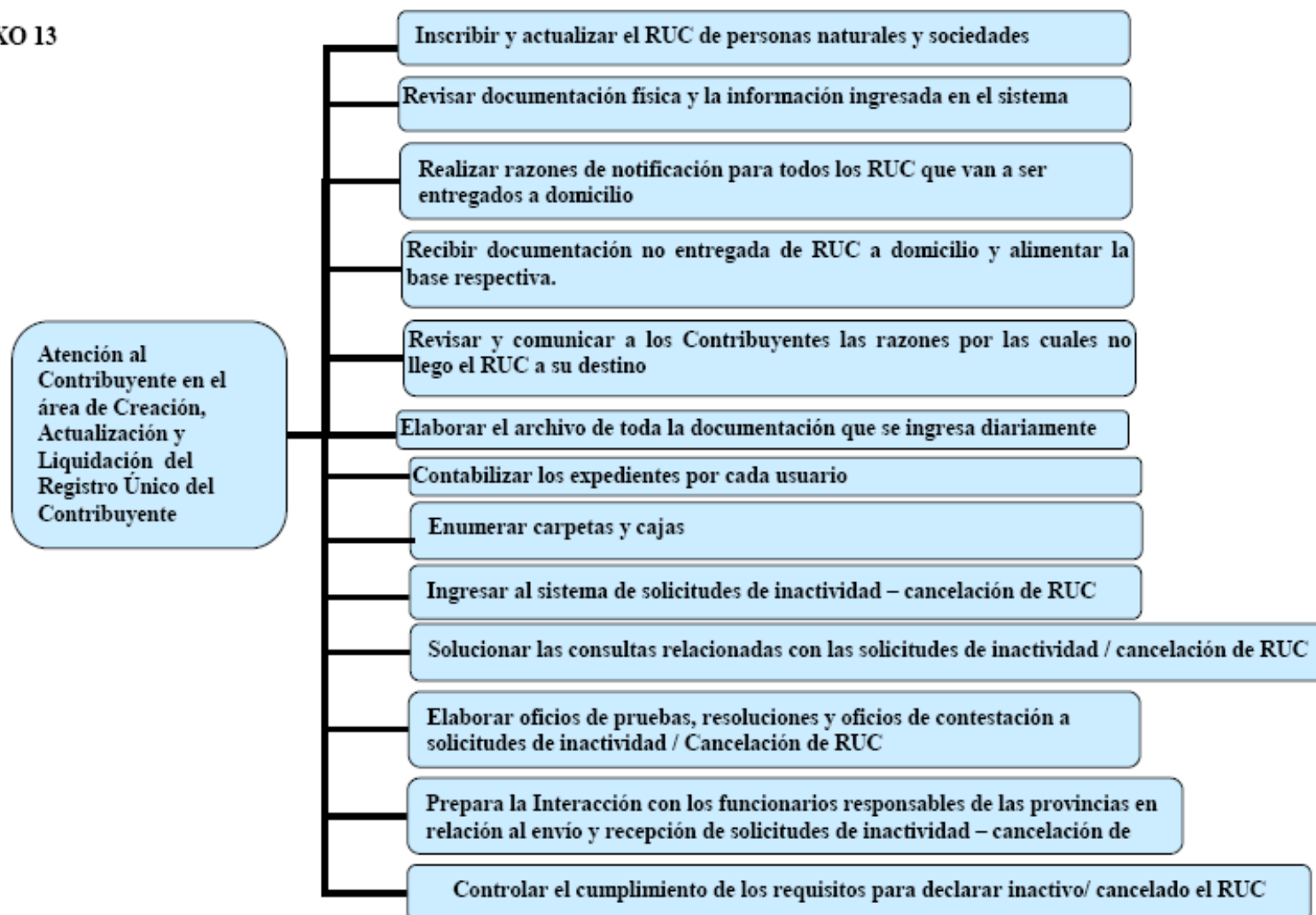
ANEXO 11



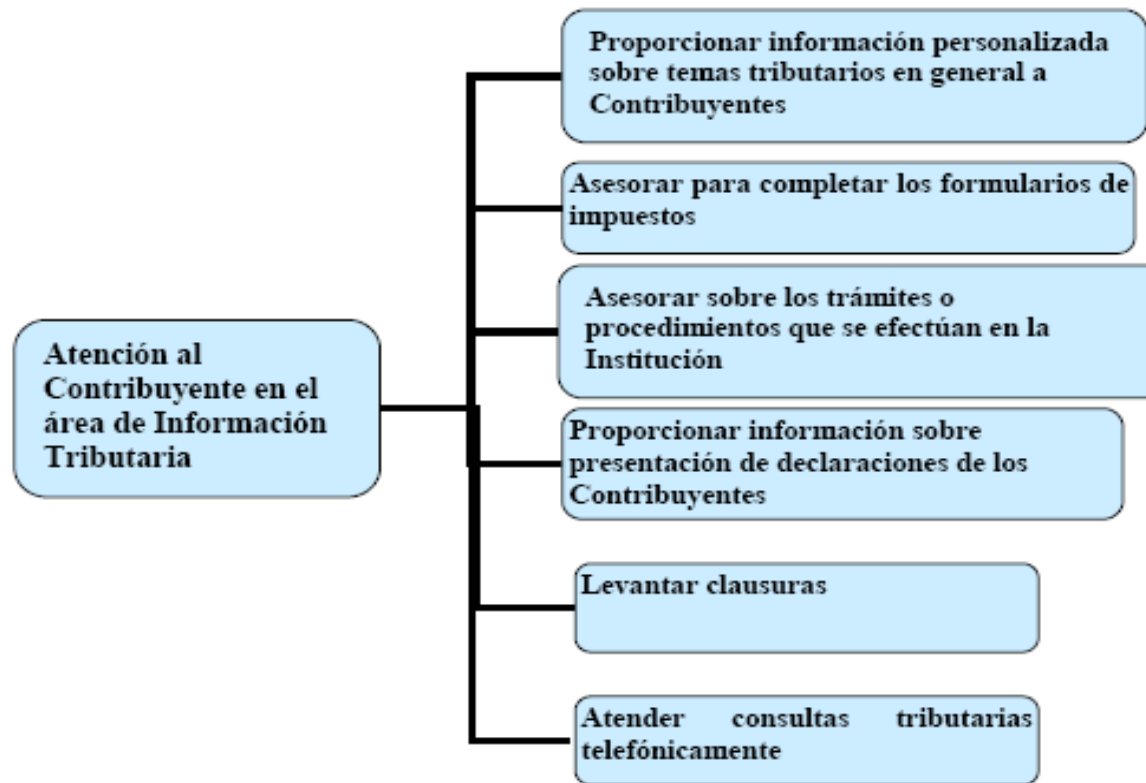
ANEXO 12



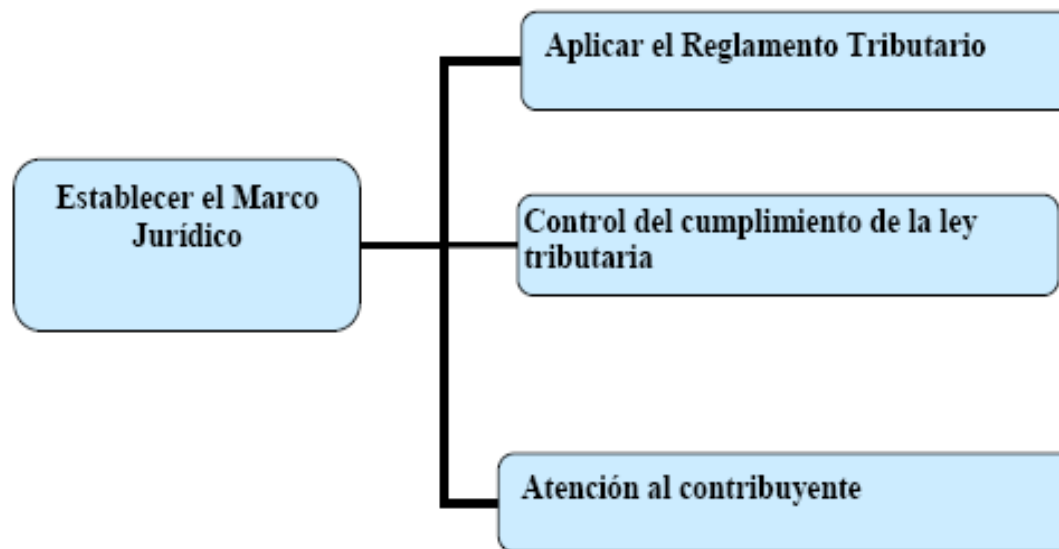
ANEXO 13



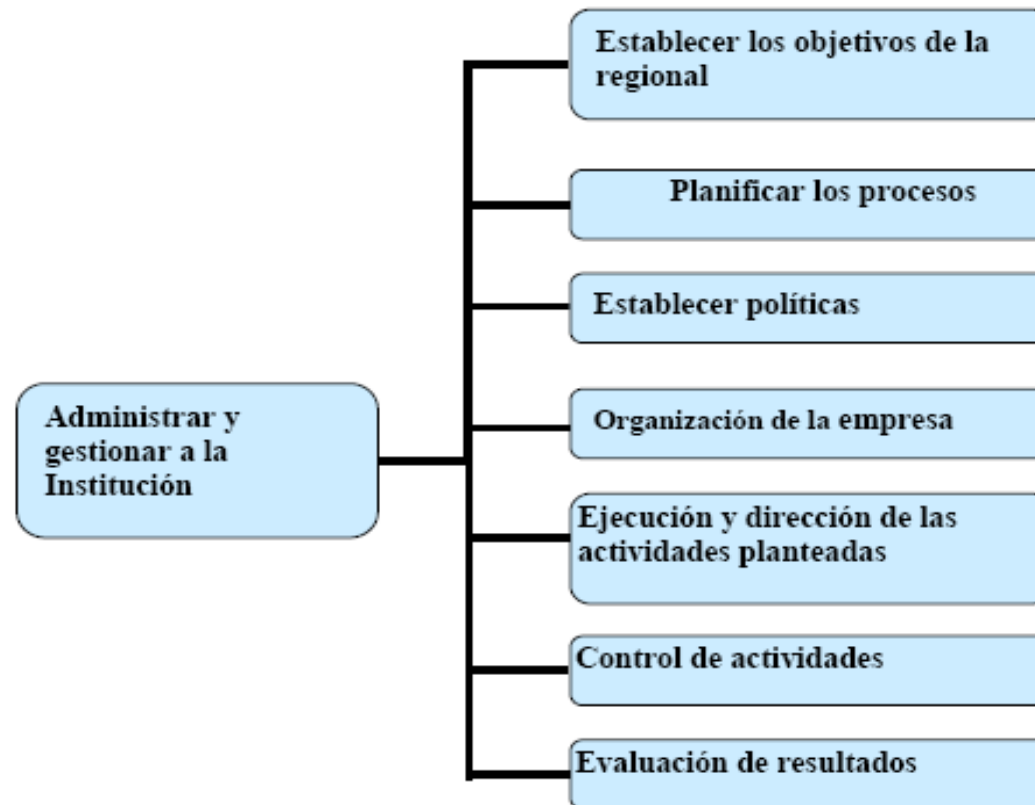
ANEXO 14



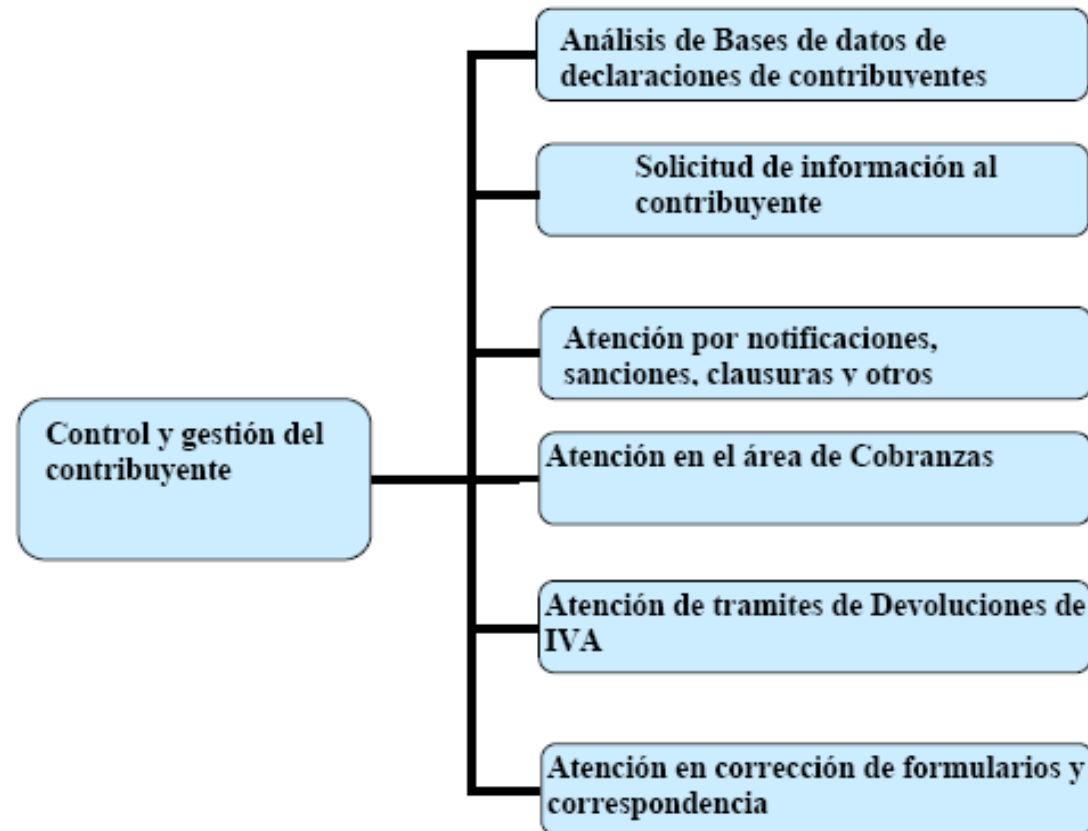
ANEXO 15



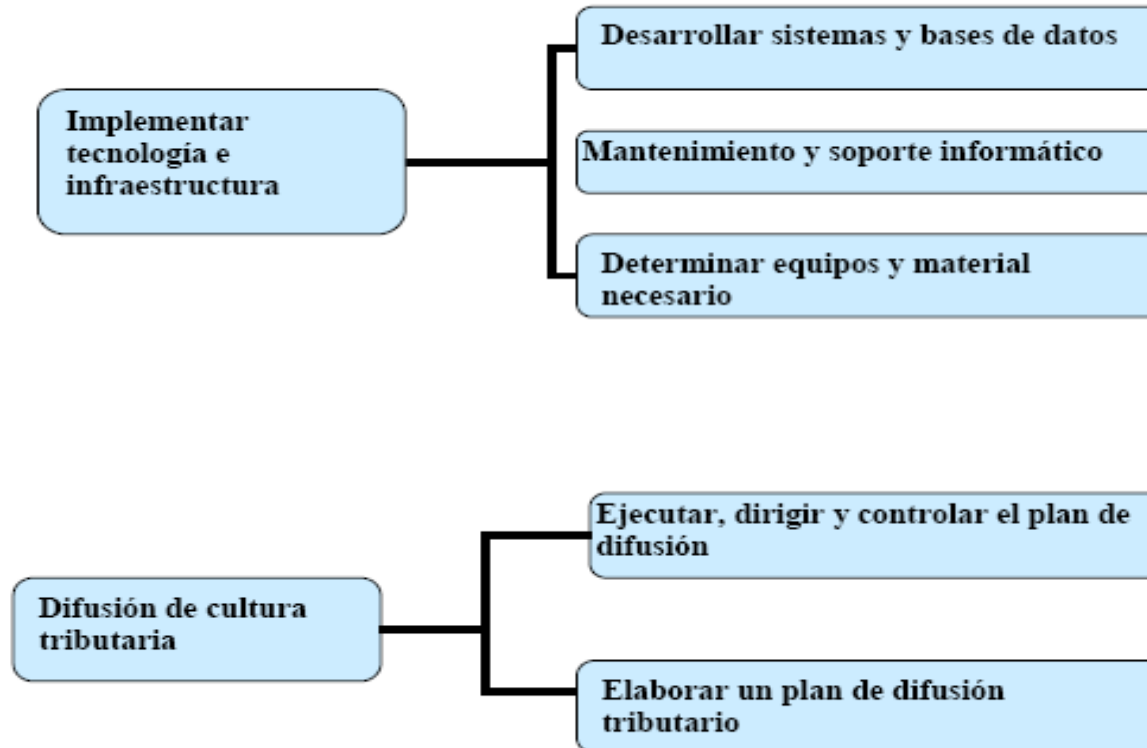
ANEXO 16



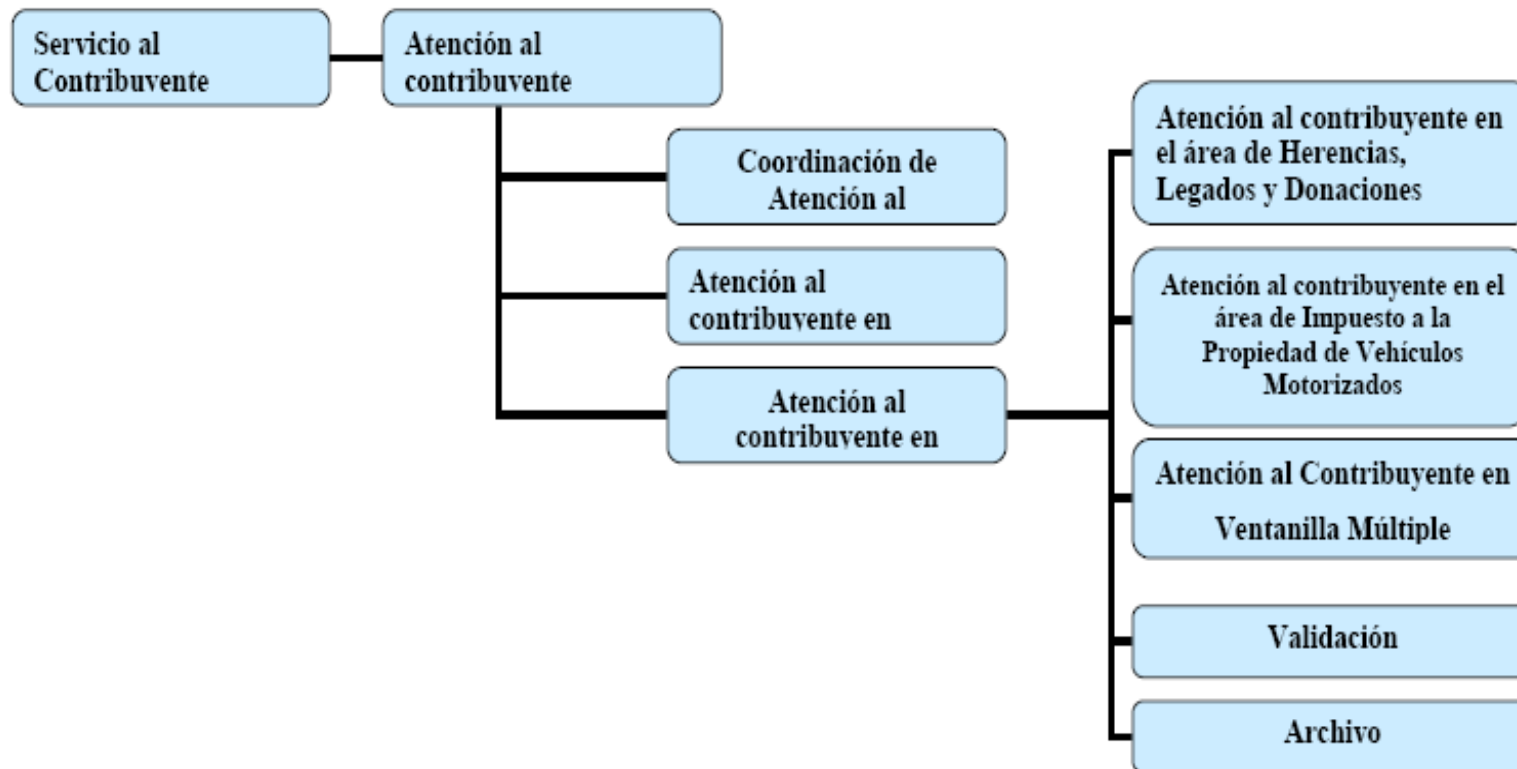
ANEXO 17



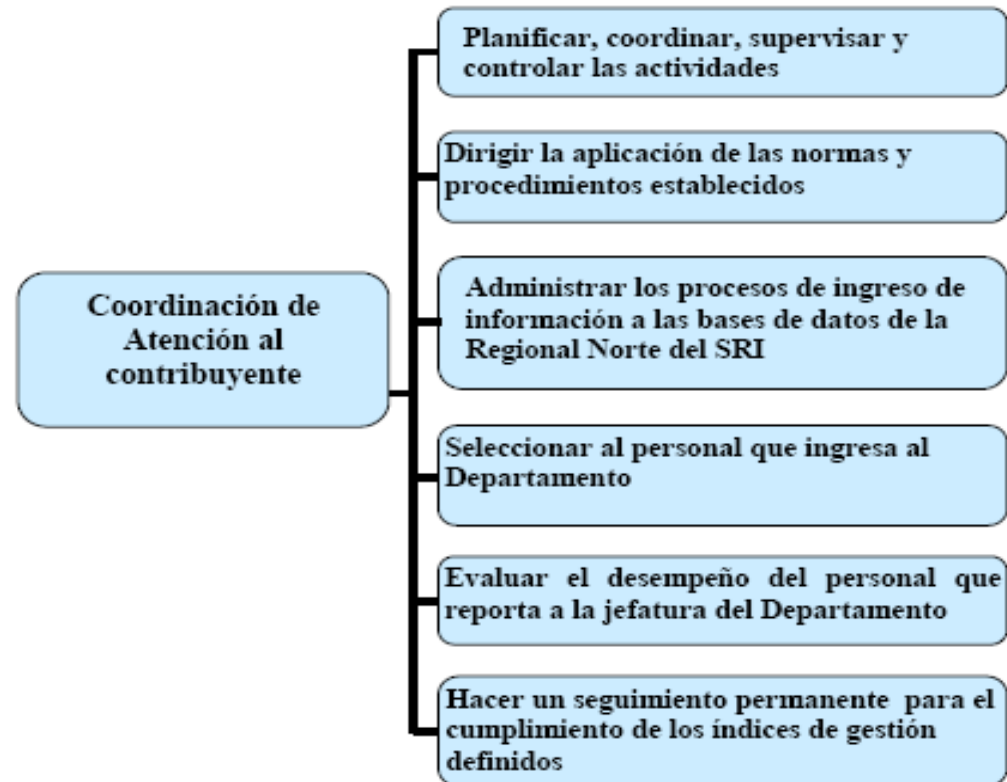
ANEXO 18



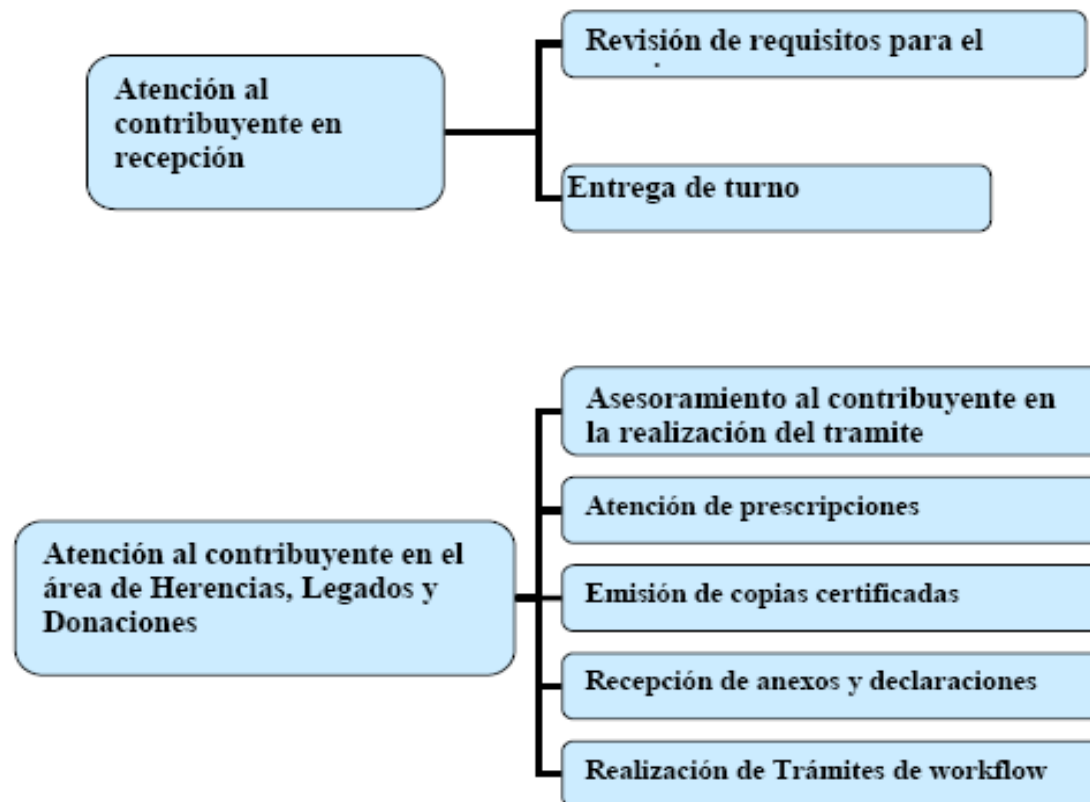
ANEXO 19



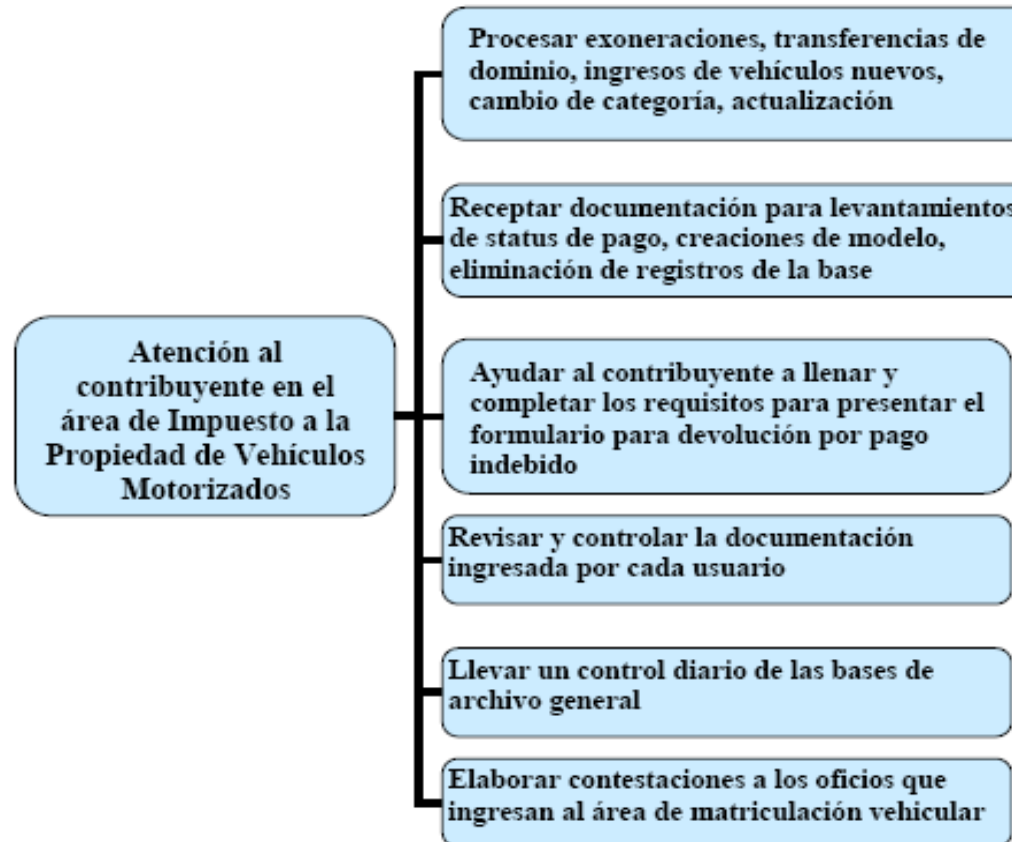
ANEXO 20



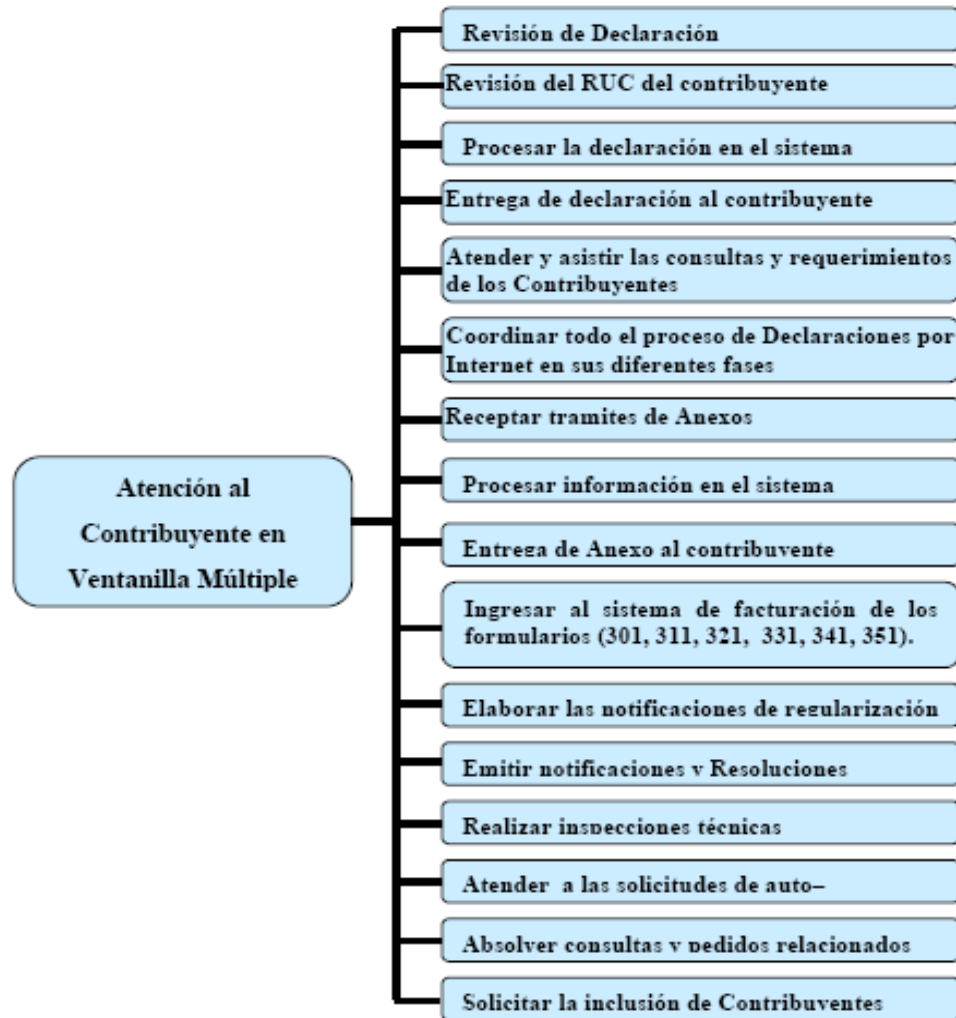
ANEXO 21



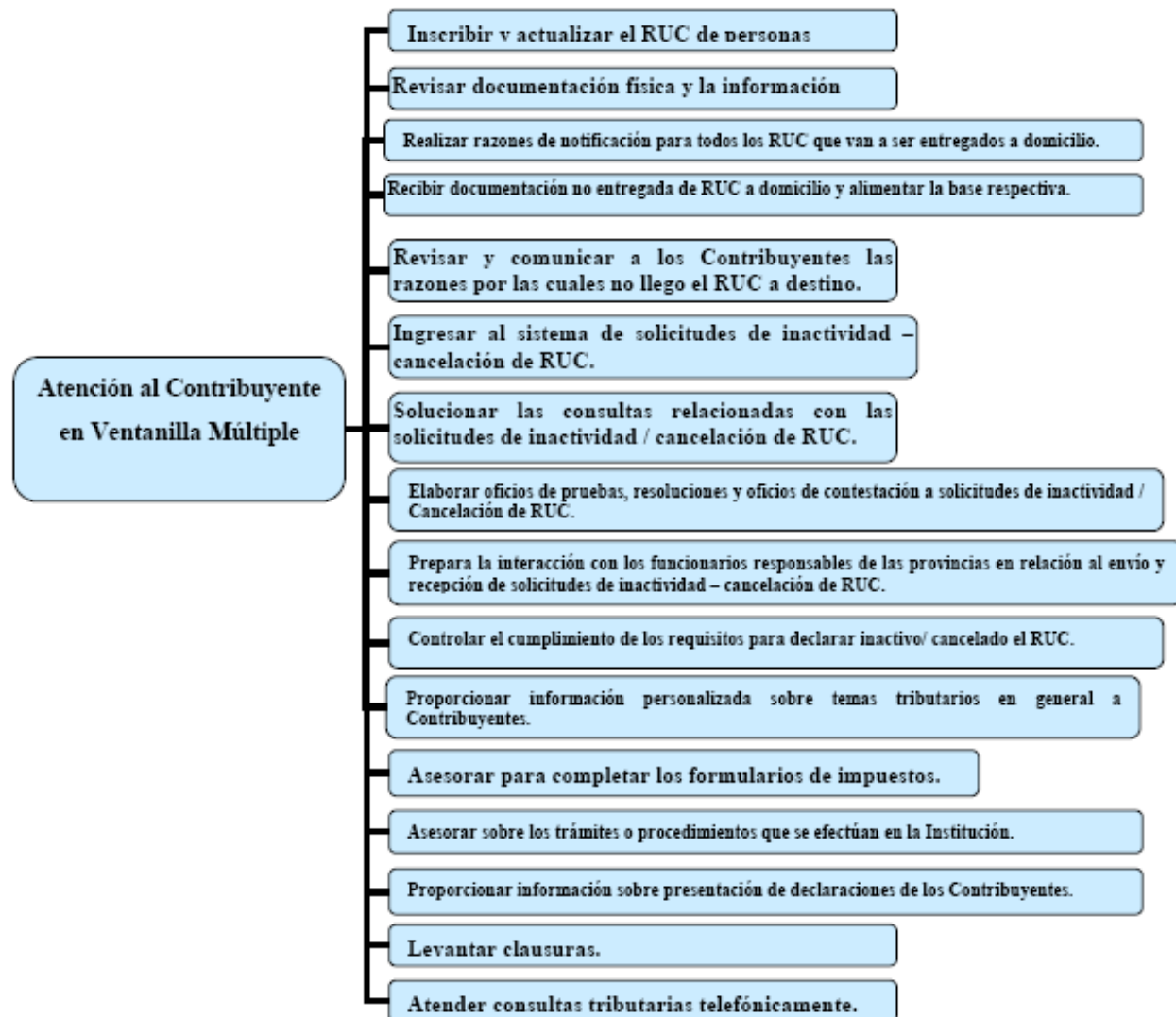
ANEXO 22



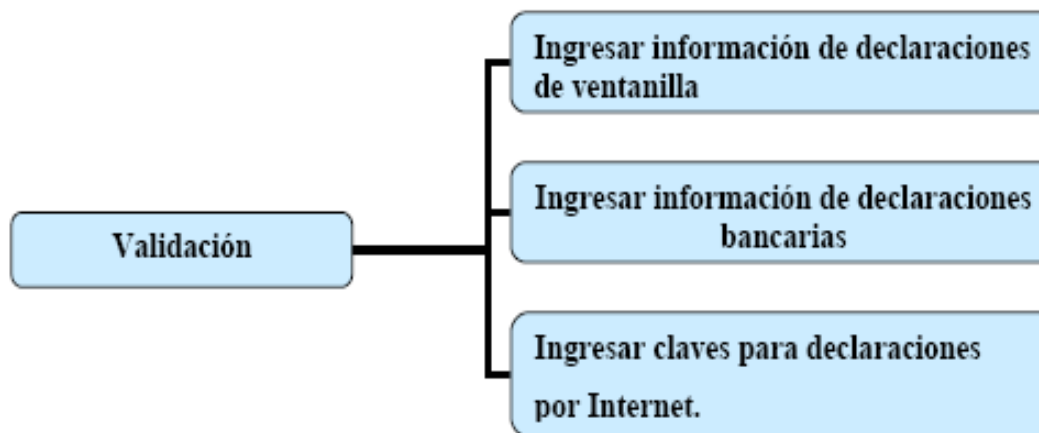
ANEXO 23



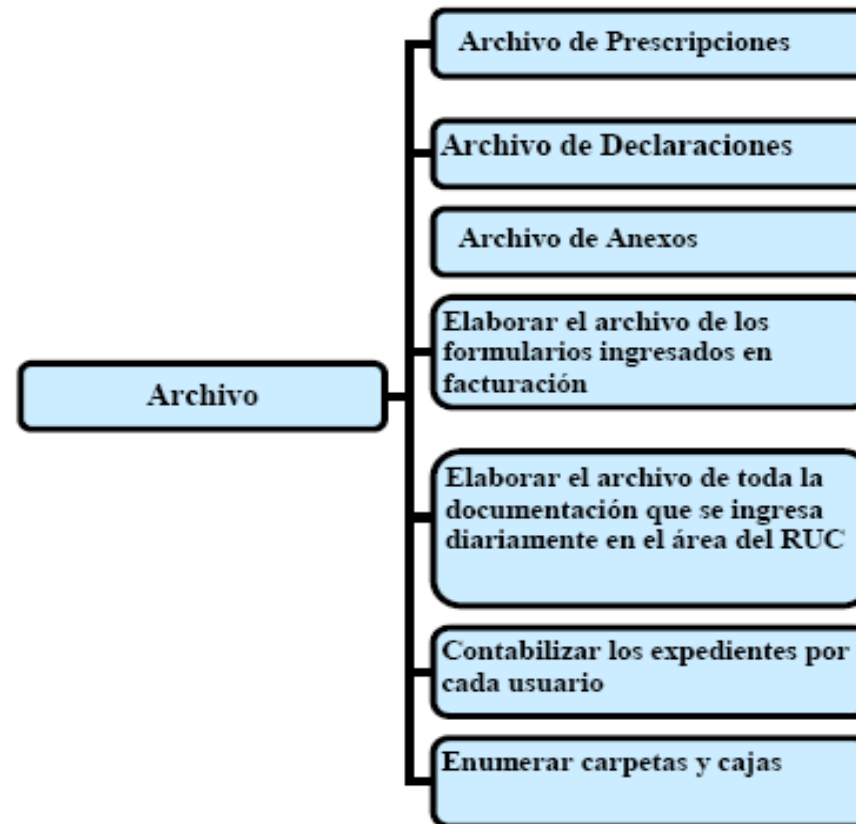
ANEXO 24



ANEXO 25

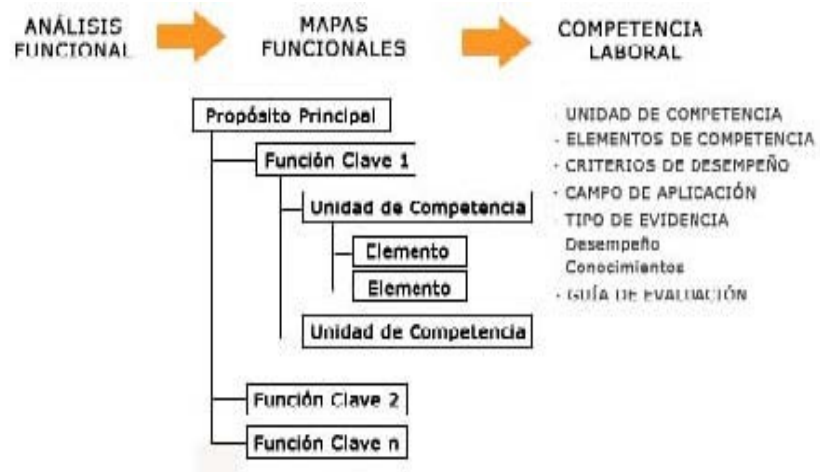


ANEXO 26



ANEXO 27

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



ANEXO 28

PRESENTACIÓN CLÁSICA DE UNA NORMA DE COMPETENCIA

TITULO DE LA UNIDAD: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Una descripción general del conjunto de elementos.	
TITULO DEL ELEMENTO: Lo que un trabajador es capaz de lograr	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia	EVIDENCIAS REQUERIDAS PARA EVALUACION:
	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO: DESEMPEÑO DIRECTO Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.
	EVIDENCIAS DE PRODUCTO Resultados tangibles usados como evidencia
CAMPOS DE APLICACIÓN: Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional dentro de las cuales se desarrolla la competencia.	EVIDENCIAS DE CONOCIMIENTO Y COMPRENSION: Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente. Incluye conocimientos sobre principios, métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el elemento.
GUIA DE EVALUACION: Establece los métodos de evaluación y la utilización de las evidencias para la evaluación de la competencia.	



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
ANKHU FLORISTERÍA”**

Monografía previa a la obtención
de título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

María Isabel Crespo Toledo
Marcela Catalina Vásquez Rodríguez

PROFESOR:

Ing. Xavier Ortega V. MBA

TUTOR:

Eco. Luis Tonón

Cuenca – Ecuador
2006

I
INDICE

CAPÍTULO 2

MARKETING ESTRATEGICO

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
ALCANCE.....	2
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
Segmentación.....	3
Target Group.....	4
Posicionamiento.....	6
Factores Críticos de Éxito.....	7
Producto.....	8
Plaza.....	11
Promoción.....	12
Precio.....	13
Análisis FODA.....	14
RECOMENDACIONES.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	17
ANEXOS.....	18

II

RESUMEN EJECUTIVO CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE MARKETING ESTRATÉGICO

PLAN DE MARKETING

El objetivo es la elaboración de un Plan de Marketing para la empresa Ankhu Floristería.

Se comenzó identificando el nicho de mercado y luego las estrategias y elementos diferenciadores para lograr el posicionamiento deseado, mayor cobertura, satisfacción y fidelización del cliente.

Como conclusión decimos que es un trabajo que nos permite aplicar y adquirir nuevos conocimientos que nos servirán en un futuro cercano con la creación de nuestras propias empresas, haciéndonos conocer los detalles de nuestros productos o servicios a implementar y el éxito que podemos llegar a tener en el mercado si es que no olvidamos ninguna de las variables estudiadas en este módulo.

III

ABSTRACT CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE MARKETING ESTRATÉGICO

MARKETING PLAN

The object is to create a Marketing strategy for ANKHU Flower Company.

We started out studying the flower market and then the different strategies and elements to obtain a mayor coverage, satisfaction, and loyal clients.

In conclusion this work allows us to apply what we have learned, to be able to create our own companies. We have learned about our product or services in detail and this allow us to be successful in the market we have learned in this term.

INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio será Ankhu Floristería, cuyo ámbito de negocios es la elaboración de arreglos florales para todo tipo de ocasión, cuya característica principal es el elemento diferenciador tanto en detalles como en diseño que dispone nuestro producto en comparación al mercado competidor ya existente, para esto se realizó el estudio pertinente para determinar los gustos y preferencias que crearan la expectativa deseada en el cliente.

El principal pilar de nuestro negocio es la diferenciación en todos nuestros aspectos, que va desde la ubicación estratégica de nuestros locales, la innovación y creatividad en nuestros productos y el servicio personalizado y virtual para así lograr mayor cobertura, la satisfacción del cliente y el posicionamiento deseado.

El Plan de Marketing va enfocado a las estrategias que se deberían de tomar en Ankhu Floristería para conseguir los objetivos que se plantean, analizando variables como la segmentación, el target group que abasteceremos, el posicionamiento que se desea lograr, los productos que deberían ser creados, la distribución en el mercado, la plaza que ocuparemos, las promociones y el precio que manejaremos para de esta manera lograr lo requerido al inicio del tema.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de marketing para una empresa dedicada al diseño y a la comercialización de arreglos florales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Obtener parámetros de segmentación de mercado.
- Conocer el nicho de mercado al que debe dirigirse.
- Obtener parámetros de posicionamiento.
- Establecer una imagen corporativa.
- Elaborar planes de acción puntuales que generen un servicio de valor agregado.
- Determinar posibles alianzas estratégicas.
- Establecer criterios para mantener la fidelidad de los clientes.

ALCANCE

El presente estudio pretende establecer estrategias puntuales con respecto a la planificación estratégica de posicionamiento, imagen corporativa, plan y dirección de medios con respecto al lanzamiento de una floristería en el Hospital Santa Inés.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

SEGMENTACIÓN

Para segmentar el mercado al cual van dirigidos los productos y servicios de Ankhu Floristería se han analizado las siguientes variables:

Demográficas:

- **Edad:** el producto esta dirigido hacia la población desde los 16 años de edad en adelante, ya que hemos determinado que esta es la edad desde la cual se comienza a realizar la compra de arreglos florales para diferentes ocasiones.
- **Nivel de Ingresos:** el productos se vamos a vender abarcará a la población que posee niveles de ingresos Medio y Medio – Alto.

El primer local de Ankhu Floristería estará ubicado en una isla comercial en el Hospital Santa Inés, y el otro, que se ocupará del almacenamiento de flores, abastecimiento de arreglos a la isla, y de los pedidos a domicilio estará situado en el Sector Tres Puentes.

Geográficas:

- **Tamaño de ciudad:** hemos tomado al tamaño de la ciudad como una variable, ya que nos servirá para determinar el Mercado Objetivo de Ankhu Floristería. Se procedió a analizar a la población de la ciudad de Cuenca, la misma que consta de 292224 habitantes en el área urbana, según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC hasta el año 2004.

Como podemos ver los segmentos a los que se enfoca Ankhu Floristería son rentables, ya que las personas que prefieran estos productos tienen los recursos

necesarios para poder costearlos. Además estos segmentos le dan a Ankhu Floristería el acceso para producir y comercializar sus productos y también para brindar un servicio y un producto de calidad, con esto se conseguirá seguir ampliando el mercado.

TARGET GROUP

Para cuantificar el Mercado Objetivo de Ankhu Floristería analizamos a la población de 16 años en adelante de un nivel de ingresos Medio y Medio – Alto de la Ciudad de Cuenca de la siguiente manera:

Población total de Cuenca:	292224	
Pobl. 16 años en adelante:	211015	MERCADO META
Quintil No. 5	39333	
Quintil No. 4	52993	
% Pobl. Ingresos Medio y Medio Alto:	31.59%	
Total Pobl. Ing. Medio y Medio Alto:	66660	MERCADO OBJETIVO
15% de Demanda a satisfacer:	9999	PERSONAS

La población de la ciudad de Cuenca hasta el año 2004, según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, es de 292224 personas. El porcentaje que representa a la población de 16 años en adelante es el 72.21% del total, dándonos como resultado 211015 personas (MERCADO META).

Para el análisis de la población que posee ingresos anuales de nivel Medio y Medio – Alto se tomó como dato el Quintil No. 4 y el Quintil No. 5 del último estudio

realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el año 2004, sobre el promedio de ingresos anuales de la población de la ciudad de Cuenca. Tanto el Quintil No. 4 como el Quintil No. 5 nos indican el número de personas que poseen los ingresos más altos en el año en comparación con el resto de la población, este número de personas corresponden a 92326.

Para obtener el porcentaje de la población que posee niveles de ingresos Medio y Medio – Alto tomamos como referencia a la población total de la ciudad, la cual representa el 100%. También se tomó a la población representada en los Quintiles 4 y 5, lo que nos dio como resultado que estos representan el 31.59%, es decir, este es el porcentaje de la población que posee ingresos Medio – y Medio Alto, y que a su vez esta representado en 66660 personas (Mercado Objetivo).

Ankhu Floristería se ha fijado como meta satisfacer al 15% de su Mercado Objetivo, lo que representa 9999 personas de la demanda total a satisfacer.

Creemos que Ankhu Floristería puede llegar a cubrir la demanda existente en el Mercado Objetivo ya que tendrá dos locales que se encargarán de abastecer los pedidos que se realicen de sus productos y a futuro podrá también cubrir el Mercado Meta si desde el inicio se preocupa por brindar un producto diferente con un servicio eficiente.

El Sector Industrial al que va dirigido Ankhu Floristería es el de Flores, y para determinarlo se analizaron factores como:

- Alianzas Estratégicas: se firmó un contrato con el Hospital Santa Inés para ser la única floristería que abastezca de arreglos florales para eventos que realice el Hospital, arreglos para las habitaciones y las diferentes áreas de la misma.
- Ubicación Geográfica: el local ubicado en el Hospital Santa Inés permitirá a Ankhu Floristería abarcar la demanda de las personas que deseen comprar arreglos florales para los diferentes pacientes del Hospital, evitando que vayan antes a otros lugares, lo que les permitiría ahorrar tiempo.

- Diversidad de productos: se deberá estar siempre actualizados en diseños e innovación de los arreglos, lo que implica investigación al mercado constante y también a la competencia.
- Servicio: se investigó que este es un factor que está siendo descuidado por la competencia, lo que permitirá que Ankhu Floristería llegue a sus clientes con un servicio eficiente tanto en la atención personalizada como en el servicio a domicilio de los arreglos, teniendo en cuenta el respeto, la puntualidad y la eficiencia. Un punto de innovación importante en este aspecto será el del servicio virtual interactivo.

POSICIONAMIENTO

Los factores que determinarán el posicionamiento de Ankhu Floristería en el mercado serán, entre otros, los siguientes:

- Locales en zonas estratégicas y asequibles de la ciudad, principalmente el local que se encuentra en el Hospital Santa Inés, ya que le permitirá a Ankhu Floristería promocionar sus productos a las personas que lleguen a visitar a los pacientes del Hospital
- Los locales tendrán diseños llamativos, con colores alegres y modernos, con adornos que vayan acorde con el diseño. El merchandising jugará un papel muy importante en este punto. Para el local del Hospital se tendrá en cuenta lo establecido en el contrato, (estarán bien iluminados, aseados y siempre ordenados, permitiendo mostrar a los clientes una buena imagen).
- Productos de calidad, para lo cual se tendrá en cuenta la variedad de flores y diseños que se utilizarán para realizar los arreglos. Las flores además deberán estar siempre frescas y en buen estado para lo cual es necesario un buen diseño de logística de abastecimiento, almacenamiento y transporte de las mismas.

- Servicio de Calidad, como se dijo anteriormente este es un factor que la competencia ha dejado un poco de lado, lo que permitirá a Ankhu Floristería aprovecharlo para conseguir un buen posicionamiento.

Se pretende dar una buena imagen a través de las personas que trabajen en Ankhu Floristería, las cuales deben tener una buena apariencia y demostrar respeto, amabilidad, carisma, conocimientos y buen gusto en el diseño de los arreglos. Es muy importante que el vendedor interactúe con el cliente y lo asesore en su compra; esto le brindará la confianza necesaria para asegurar la recompra.

El servicio debe ser eficiente también para las entregas a domicilio que se hagan de los arreglos. Para esto se tendrá en cuenta la puntualidad y el cuidado que se debe tener para que los arreglos no lleguen maltratados.

- También se pretende prestar el servicio de venta de arreglos por Internet.
- Marca y Publicidad. Ankhu Floristería tendrá una marca fácil de recordar y su logo será sencillo y llamativo a la vez, el cual será sinónimo de originalidad en sus productos y servicios, y que contribuirá en gran parte a crear lealtad y fidelidad de sus clientes.

La publicidad será manejada como una herramienta muy valiosa en la etapa de posicionamiento de la empresa, y para esto se promocionará a Ankhu Floristería en radio, en la prensa, en Internet, en las aerolíneas y salas VIP de los aeropuertos, se buscará alianzas con los hoteles, con restaurantes, se harán tarjetas de presentación, stickers magnéticos, etc.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Luego de haber analizado la etapa de posicionamiento, podemos determinar cinco factores que consideramos esenciales para el éxito de Ankhu Floristería y son:

- Diferenciación
- Ubicación estratégica
- Diversidad
- Canal virtual interactivo
- Servicio

PRODUCTO

El producto principal son los arreglos florales, sin embargo como complemento a éste, se venderán bombones y frutas con chocolate.

Los arreglos deberán ser realizados con diseños modernos y llamativos, utilizando toda gama de flores como son rosas, orquídeas, crisantemos, conchas, lirios, claveles, astromelias, azucenas, hortensia, girasoles, gerberas, anturios, margaritas, bambúes, etc., y toda clase de follajes realizados con hojas helechos, hiedra, paraguas chinos, hojas de eucaliptos, musgos, crotos y rellenos con chaquiras o uvillas, etc.

Categorización:

Se ha realizado la siguiente categorización del producto:

Líneas:

- Arreglos florales
 - Cumpleaños
 - Aniversarios
 - Enamorados
 - Nacimientos
 - Baby showers
 - Fallecimientos
 - Navidad
 - Matrimonios
 - Primeras Comuniones
 - Día de la Madre

- Chocolates
 - Negro
 - Blanco
 - Relleno

- Frutas con chocolate
 - Frutillas

Dentro de la línea de arreglos florales, dispondremos de una serie de gamas, como son: Arreglos florales simples, Arreglos con frutas, Arreglos con chocolates, Arreglos con licores, Arreglos con globos, Arreglos con peluches, Arreglos con velas, Arreglos con apliques de madera, etc.

Diferenciación:

Nuestro estudio se ha enfocado en investigar los gustos y preferencias del cliente, con el fin de desarrollar un producto diferente del resto de floristerías existentes en la ciudad. Los principales elementos de diferenciación serán:

Bases.- Todos los arreglos florales se elaboraran sobre una base moderna e innovadora, diseñada exclusivamente para Ankhu Floristería y que contará con el logotipo de la misma grabado en uno de sus lados. Esta base será confeccionada con diferentes materiales como son madera, corcho, cristal, barro, plástico, cartón, mimbre, paja, y en distintas formas tratando de así crear una diferenciación marcada en los productos, que cambiarán constantemente sus modelos.

Materiales.- Además de los materiales tradicionales utilizados en la realización de arreglos florales como alambres para floristería, oasis, hilos, guirnaldas, cintas de hilo en todos los colores, cintas plásticas, encajes, papel crepe, papel celofán y papel ceda, se utilizarán otros menos comunes como soguilla, cordeles, yute, tela, mimbre, piedras, arena, alfileres decorativos, etc.

Accesorios.- El principal accesorio diferenciador en los arreglos serán los apliques de madera que indiquen el motivo por el cual se va a entregar el arreglo, o simplemente diseños que mezclen la elegancia y creatividad, y que se convertirán en íconos distintivos de Ankhu Floristería.

Otros accesorios que se utilizarán de acuerdo al motivo que el cliente solicite serán: peluches, licores, globos, chocolates, velas, frutas, etc.

Servicio.- Se contará con servicio a domicilio, ya sea para entregar los arreglos donde el cliente solicite, o para enviarlos al mismo cliente si este no pudiera comprarlos directamente en el local.

El factor diferenciador en este aspecto será el canal virtual en donde crearemos un espacio denominado “Arreglo Interactivo” en donde el cliente al ingresar a nuestra página web tendrá un vínculo en el cual podrá diseñar su propio arreglo.

En este link encontrará todos los elementos disponibles para la elaboración de un arreglo (tipos de flores, modelos de bases y accesorios), representados por íconos que podrán ser elegidos uno a uno hasta formar el arreglo que llegue a satisfacer cliente. Cada icono tendrá un costo que se irá sumando hasta mostrar el precio final una vez concluida la confección virtual. El propósito de este servicio será convertir a Ankhu Floristería “en las manos del cliente”. En la página web también se encontrará un catálogo con arreglos pre diseñado propio de Ankhu Floristería.

Frutillas con chocolate.- Por último se ofrecerá frutillas con chocolate en atractivos y originales empaques rellenos con potpurri.

Valor Agregado:

Una buena estrategia para brindar valor agregado a los arreglos consiste en diseñar las bases de tal modo que se conviertan en atractivos floreros o adornos de mesa una vez que las flores terminen con su ciclo de vida. Esto se conseguiría con bases de diseño artesanal. Una parte de ellas pueden ser decoradas por niños de alguna fundación de ayuda social, con lo cual estaríamos cumpliendo también con la misión social de la empresa.

PLAZA

Puntos de venta y canales de distribución:

Ankhu Floristería contara con dos locales: uno ubicado dentro del Hospital Santa Inés y el otro en el sector de los tres puentes, este ultimo con el propósito de ser el centro de almacenamiento del producto y distribución de servicios a domicilio.

Daremos gran impulso a la utilización del canal virtual, ofreciendo en un principio promociones y descuentos si es que el arreglo es adquirido a través de este medio. Creemos que las ventas aumentarán considerablemente si creamos la cultura de utilización de de éste canal, por la comodidad que ofrece.

Alianzas Estratégicas:

Se deben establecer alianzas estratégicas para cubrir el mercado de una manera más eficiente. Las principales propuestas serán las siguientes:

- Con el Hospital Santa Inés para decorar el área de recepción, arreglos para el personal del hospital en fechas especiales y pacientes VIP.
- Con el Hotel El Dorado para decoración floral de todas sus áreas y detalles de cortesía con sus huéspedes.
- Con el salón de eventos y recepciones Quinta Berenice.
- Con una fundación de ayuda social a niños para la decoración de parte de las bases de los arreglos, a cambio de un porcentaje de aporte sobre las ventas. Esto será utilizado como publicidad de la misión social y los valores de la empresa.

Un servicio muy atractivo que deberá ser incluido es el de realizar un convenio con la emisora de tarjetas de crédito con el fin de facilitar la compra incluso si ésta se realiza vía telefónica o virtual.

PROMOCIÓN

Para dar a conocer Ankhu Floristería se realizara la publicidad una semana antes de la apertura de la misma para crear expectativa en los futuros clientes y de esta manera ganar mas mercado informando la existencia de una floristería dentro del Hospital Santa Inés.

La publicidad que tendrá esta floristería será masiva y de la siguiente manera:

- En la radio en programas donde exista mas ranking de sintonía y en las principales emisoras de la ciudad.
- Se entregara stickers magnéticos en puntos estratégicos de la ciudad o de mayor afluencia de personas como son los locales de Supermaxi, Fybeca de Gran Colombia y del Estadio, Mall del Río, Milenium Plaza, Consultorios Santa Inés, Cuenca, Tenis y Golf Club.
- Si se realiza la alianza promocional con la aerolínea ICARO se entregara flores con el logotipo de Ankhu Floristería a la llegada a la ciudad a todos los pasajeros.
- Se realizaran tarjetas de consumo acumulativo para los clientes, con el fin de que, llegado a un cierto número de compras de arreglos reciba uno gratis.
- Creación de la página Web de Ankhu Floristería.
- Convenios con los consejos estudiantiles de los principales colegios de la ciudad para auspiciar la realización de un concierto en San Valentín a condición de contar con un punto de venta de flores al interior del mismo.
- Tarjetas de presentación, stickers en los locales.

- Creación de la base de datos de clientes con el fin de conocer las fechas importantes para nuestros clientes para así llamarlos con dos días de anticipación para conocer si desean o no los servicios que prestamos.

PRECIO

Según estudios nuestros principales competidores manejan precios en su producto desde los seis dólares. Nuestro objetivo para introducirnos en el mercado no va enfocado a menores precios sino a diferenciación del producto, sin embargo contaremos con una línea económica de arreglos sencillos que van desde los tres dólares con lo cual pretendemos atacar a otro segmento que busca simplemente un detalle sin ser necesariamente una fecha especial.

La negociación con los proveedores será crucial para manejar buenos precios, pero esto a su vez dependerá en gran medida de la rotación del producto, por ello, podemos concluir que el gasto que realizaremos en publicidad y posicionamiento, se convertirá en una inversión que a largo plazo logrará reducción en los precios.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en el área de floristería.• Ubicación Estratégica.• Servicio al cliente.• Innovación constante• Diseño• Promoción virtual• Servicio a domicilio	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Cobertura.• Fuerza de ventas.• Posicionamiento en el mercado.• Poder de negociación con los proveedores.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Alianzas Estratégicas.• Diferenciación de producto.•	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Competencia.• Detalles sustitutos

Fortalezas:

El negocio que se está evaluando es una floristería por lo que los conocimientos que tengamos sobre esta son uno de los pilares más importante que tenemos.

La ubicación de Ankhu Floristería la consideramos estratégicas pues somos el primer negocio de nuestra clase en encontrarse dentro de una identidad tan prestigiosa como es el Hospital Santa Inés, donde muy fácilmente se encontrará el target al cual queremos satisfacer. La innovación constante y el servicio de calidad harán de Ankhu Floristería sea diferenciada del resto.

El servicio a domicilio y la promoción virtual nos permitirá aumentar nuestra cobertura y mejorarán nuestro posicionamiento.

Debilidades:

Debido a que es una empresa que parte de cero, el posicionamiento en el mercado es nulo, hasta el momento que nos demos a conocer.

Una de las debilidades que tenemos es una cobertura reducida, lo cual pretendemos disminuir a través de una estrategia comunicacional adecuada, de igual manera el poder de negociación y fuerza de ventas es restringido hasta que nos establezcamos en el mercado por completo.

Oportunidades:

Consideramos primordial las alianzas estratégicas que se establezcan ya que a través de ellas podremos cubrir de mejor manera nuestro mercado. Mediante la innovación constante en nuestro producto trataremos de crear detalles que nos diferencien de la competencia.

Amenazas:

Debido a que este sector industrial está saturado por la cantidad de floristerías que existen en la ciudad, el factor de la competencia tiene que ser muy bien considerado principalmente con las floristerías de mayor renombre en la ciudad como son Quipu Creaciones, Persa Flor, Las Camelias y Floripondio, sin embargo el motivo diferenciador de nuestro producto se basa en los detalles que tengan los arreglos.

No debemos dejar de lado los productos sustitutos como poliresinas que podrían afectar nuestras ventas.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio de Ankhu Floristería podemos sugerir las siguientes recomendaciones estratégicas que deberán ser utilizadas para cumplir los objetivos planteados:

Un factor muy importante a tomar en cuenta deberá ser la innovación en el diseño y detalles para la realización de los arreglos que deberán causar expectativa en los clientes, para de esta manera convertirse en una empresa diferenciadora en el sector industrial en el que se encuentra.

Para fidelizar a los clientes se deberá desarrollar un servicio y atención de calidad enfocado en una asesoría, mediante el personal capacitado y competente para estas actividades. Para mejorar la cobertura la implementación del servicio a domicilio es una excelente alternativa mientras se vayan creando nuevas sucursales o locales de Ankhu Floristería.

Las alianzas estratégicas que sean establecidas son un pilar primordial para el crecimiento de la empresa, pues a través de ellas daremos mejor cobertura, comodidad y productos de calidad y un buen servicio al cliente.

La estrategia comunicacional deberá ser de tipo informativa con el fin de darnos a conocer en nuestro nicho de mercado, y así crear en un mediano plazo, una marca de renombre que brinda productos y servicios de calidad acordes a los gustos y preferencias del cliente.

Fortalecer la base de datos de nuestros clientes con el fin de que nos sirva de ayuda para asegurar la venta de nuestros productos en fechas especiales para cada uno de ellos, además que una base de datos nos podrá servir para futuros proyectos de crecimiento, publicidad personalizada o servicios de interés para nuestros mejor clientes.

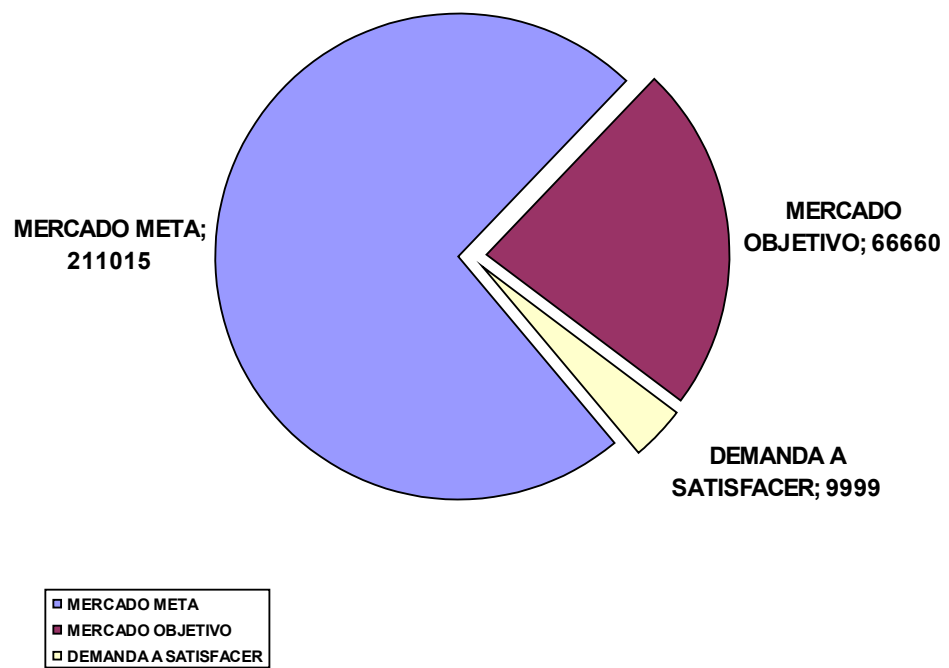
BIBLIOGRAFIA:

- **ORTEGA V. Xavier**, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Marzo - Abril 2006

ANEXOS

ANEXO 1

TARGET GROUP



ANEXO 2

LOGOTIPO





UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“BUSINESS PLAN SPACEMOV
PLANETARIOS MÓVILES EDUCATIVOS”**

Monografía previa a la obtención
de título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

María Isabel Crespo Toledo
Marcela Catalina Vásquez Rodríguez

PROFESOR:

Ing. Gustavo D. Cettolo

TUTOR:

Ing. Xavier Ortega V. MBA

Cuenca – Ecuador
2006

I
INDICE

CAPÍTULO 3

ENTREPRENEURSHIP

SUMARIO EJECUTIVO	1
LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA	3
Descripción de la compañía.....	3
PRODUCTO / SERVICIO	4
Descripción.....	4
Componentes de un Planetario Portátil.....	5
El producto en el mercado.....	10
ANÁLISIS DE MERCADO	11
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	12
PLAN DE MARKETING	13
Segmentación.....	13
Target Group.....	15
Posicionamiento.....	15
Producto / Servicio.....	16
Precio.....	16
Promoción.....	17
Plaza.....	17
ORGANIZACIÓN (RRHH)	18
Personal necesario.....	18
Programa de RRHH.....	20
PLAN DE OPERACIONES	21
Abastecimiento.....	22
Logística.....	22
Operativo.....	24

MANAGEMENT	25
Equipo de Oficiales.....	26
Directores y asesores.....	27
RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES	28
PROYECCIONES FINANCIERAS	29
Inversión fija.....	29
Capital de trabajo.....	30
Presupuesto de start up.....	30
Ventas proyectadas.....	30
Egresos.....	31
Estado de resultados.....	31
Cash flow.....	32
Resumen de los informantes.....	32
EVALUACIÓN SOCIAL	32
CONCLUSIÓN	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS	35

II

RESUMEN EJECUTIVO DE LA MONOGRAFÍA CORRESPONDIENTE AL MÓDULO DE ENTREPRENEURSHIP

BUSINESS PLAN

Este trabajo consistió en elaborar un plan de negocios para poner en marcha una idea de un producto o servicio que cuente con un factor diferenciador en el mercado. Se procedió entonces a proponer ideas, y se eligieron las mejores las cuales fueron asignadas a equipos de trabajo de cuatro personas.

En nuestro caso, elegimos la implementación de equipos de planetarios portátiles con el fin de proyectar documentales educativos en escuelas y colegios del país. Para ello se comenzó con el estudio de mercado en el que se determinó el segmento al cual se quería enfocar el proyecto y la forma de llegar a él. Luego se pasó a analizar la etapa técnica en la cual se estableció el plan operativo, y por último, la etapa económica en la que determinamos en base a la rentabilidad si el proyecto debe o no llevarse a la práctica.

III

ABSTRACT CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE ENTREPRENEURSHIP

BUSINESS PLAN

This task consisted on elaborating a business plan to run an idea of a product or service that it has a differentiating factor in the market. You proceeded then to propose ideas, and the best those were chosen which were assigned to teams of four people's work.

In our case, we choose the implementation of team of portable planetariums with the purpose of projecting documental educational in middle and high schools of the country. We began with a market study in which the target was focused and we'll. Then we find out how to reach it analyzed the technical stage in which the operative plan would be settle down, and then, the economic stage in which we determine the profitability, and if the project should or not be taken to practice.



SUMARIO EJECUTIVO

La educación en el Ecuador ha sido llevada de la misma forma durante los últimos años: falta de dinamismo en el método de enseñanza y material didáctico novedoso y atractivo que refuerce lo aprendido en las aulas o aporte nuevos conocimientos en temas que comúnmente no son manejados o reciben muy poca atención por parte de las escuelas y colegios del país, pero que constituyen una parte muy importante dentro de la formación integral de un estudiante.

Así nace SpaceMov una empresa entrepreneur que pretende cambiar esta situación. Buscamos apoyar a los profesores en su misión de enseñanza y despertar el interés de niños y jóvenes estudiantes por aprender de una forma diferente a través de la creación de una empresa dedicada a realizar presentaciones de temas que normalmente no son incluidos en el pènsum de estudio de los planteles educativos como es el caso de la Astronomía y Paleontología, o reforzar los conocimientos de materias como Matemáticas, Literatura, Historia, Geografía, Anatomía, etc., a través de proyecciones dentro de un planetario portátil.

Este servicio existe actualmente en países como Argentina y Chile, pero jamás ha existido en el Ecuador, por lo que resulta una propuesta muy interesante tanto para el cliente en el ámbito educativo como oportunidad visionaria para el inversionista en el económico.

El proyecto pretende importar desde Argentina dos equipos de planetarios portátiles para recorrer las escuelas y colegios de las principales ciudades de la Costa y Sierra del Ecuador ofreciendo exposiciones de los temas mencionados anteriormente. “Aprender divirtiéndonos” será el slogan con el que SpaceMov será reconocida por los niños y jóvenes estudiantes ecuatorianos.

El principal factor diferenciador de SpaceMov será su capacidad de trasladarse y ser instalado en cualquier plantel educativo en pocos minutos. No son los alumnos quienes van al planetario, sino el planetario viene hacia ellos, lo cual resulta una idea



fascinante y ni siquiera imaginada por los niños en nuestro medio. Otro punto de diferenciación será la variedad de temas, aptos para cualquier edad y nivel de instrucción que SpaceMov ofrecerá en sus presentaciones.

Se planifica que el proyecto empiece a funcionar desde Enero de 2007. Como dijimos anteriormente se planea trabajar con dos equipos de planetarios, operados cada uno por un jefe de equipo y un auxiliar encargados de realizar las presentaciones, las cuales serán previamente coordinadas con los directivos de los institutos por un agente vendedor, y asignadas a cada equipo por el gerente.

La sede será la ciudad de Cuenca, y nuestro target group se enfocará en institutos primarios y secundarios de un nivel económico medio y medio alto de la Costa y Sierra ecuatorianas; y a través de la gestión de auspicios, llegar también a los planteles de niveles económicos más bajos. El segmento al que se puede llegar con los equipos no se limita únicamente a los estudiantes, sino a público en general en centros comerciales, ferias, parques, etc., lo cual se convertirá en nuestro objetivo a mediano plazo.

La inversión inicial será de aproximadamente USD 36.000,00 la cual según las proyecciones será recuperada en un tiempo poco mayor a un año. El equipo de emprendedores que encabezarán el proyecto lo conforman cuatro estudiantes egresados de la Universidad del Azuay en la carrera de Administración de Empresas, y aspirantes a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

En el largo plazo, SpaceMov pretende ser reconocida como una empresa líder en el país no sólo en el ámbito educativo sino también en el de entretenimiento e incluso publicidad.



LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, cuya razón social será SpaceMov Compañía Limitada. Su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

El objeto social de la empresa es brindar el servicio de presentaciones de temas educativos con la utilización de planetarios portátiles a escuelas, colegios y público en general.

El capital con el que constituirá será de \$400.00 (CUATROCIENTOS DOLARES AMERICANOS) el cual estará dividido de acuerdo a los aportes de sus socios, los mismos que responderán de manera responsable por estos.

Los socios que la conformarán la compañía serán cuatro personas, las mismas que se detallan a continuación, incluyendo el monto de sus participaciones y los porcentajes que estas representan:

SOCIOS	PARTICIPACIONES	PORCENTAJES
Juan Manuel Martínez	160.00	40%
Juan Fernando Vargas	120.00	30%
María Isabel Crespo	80.00	20%
Marcela Vásquez	40.00	10%
TOTAL:	400.00	100%

Para la representación legal de la compañía se ha nombrado al socio con mayor porcentaje de participaciones, siendo este el Sr. Juan Manuel Martínez.

La compañía se registrará por lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador y por sus estatutos.



PRODUCTO / SERVICIO

Descripción



SpaceMov surge como respuesta a la necesidad de un sistema de aprendizaje didáctico y de apoyo para escuelas y colegios en campos que han sido poco difundidos debido básicamente a la falta de recursos y material de enseñanza, pero que resultarían importantes ya que complementarían un esquema de educación integral y cultura general, por medio de presentaciones de astronomía, proyectadas a través de un planetario portátil.

Un planetario portátil es una potente herramienta didáctica que permite reproducir sobre una cúpula o domo semiesférico el cielo nocturno. En su interior se pueden brindar funciones de astronomía para enseñar a alumnos de escuelas o público en general las constelaciones, las estrellas y todos los conocimientos del cosmos tal como se hace en los planetarios grandes o fijos.

Su propiedad de ser portátil permite ser transportado a cualquier lugar que se desee y dar funciones de astronomía sin que las personas del lugar tengan que trasladarse hasta uno grande. Con las escuelas en particular tiene la ventaja de que puede ser trasladado a cualquier institución sin tener que llevar a los alumnos fuera del establecimiento y evitar los inconvenientes de trámites y permisos que significa toda salida. También puede ser armado en forma temporaria en distintos lugares tales como exposiciones; ferias de ciencias, educativas u otras; centros comerciales; museos; jornadas de astronomía, etc.



“La tarea educativa que se puede realizar con un planetario es muy grande. Además de simular una vivencia del cielo nocturno como ninguna explicación o pizarrón podría hacerlo nunca, trabajar con las estrellas sobre una superficie esférica que reproduzca la verdadera geometría de la bóveda celeste permite enseñar conceptos que sería imposible transmitir desde la planitud de un pizarrón”.¹

Además, el clima de total abstracción que se logra en su interior mejora notablemente la capacidad de fijación de los conceptos brindados de parte de los asistentes a tan fascinantes funciones didácticas que no sólo podrán ser de astronomía, sino tendremos a disposición para las instituciones educativas diferentes temas para que puedan ser elegidos por los directivos o profesores y que sean los más adecuados para los alumnos según la materia que deseen enfatizar.

Componentes de un planetario portátil

Un planetario portátil contiene los siguientes elementos:²

1. Domo



El domo es una cúpula inflable hecha con una tela plástica de tres capas, gris-plata, 99,98 % black - out (opacidad a la luz solar), muy resistente e ignífuga. Los Domos vienen provistos con sus correspondientes bolsos de transporte de PVC. El Domo pesa 54 kilos y tiene 5,3 metros de diámetro y 3,8 metros de altura. Es un entorno completamente oscuro y portátil. En su interior encontramos no sólo una excelente superficie reflectora para proyectores planetarios, sino también para cualquier tipo de proyección: de vídeos, diapositivas, retroproyectores, etc.

Un domo está compuesto de:

¹ Tomado de www.cubex.com.ar

² Tomado de la página www.planetarios.com

1.1. Tela Ignífuga: la tela es altamente "black-out" (99.98 % de opacidad a la luz solar).

Descripción de la Tela:

- a. Resistencia al frio: no quiebra a -30 grados centígrados.
- b. Resistencia al sol: 3000 hs - Atlas - Fade - 0 - Meter.
- c. Contiene filtro Ultra Violeta y Antioxidante.
- d. Tela de 3 capas incluyendo la black out (opaca 99, 98 % a la luz).
- e. Peso 742 g +/- 5% G/ML.
- f. Espesor aproximado: 358 +/- micrones.
- g. Resistencia a la tracción: mayor a 10 kg/cm (longitudinal) y mayor a 6 kg/cm (transversal).
- h. Elongación a la rotura: mayor a 20% (longitudinal y transversal).
- i. Resistencia inicial al desgarre: 6 Kg. (longitudinal y transversal).



1.2. Tubos de Circulación de aire: posee un tubo de entrada de aire desde la turbina y otro de retorno, para una constante renovación del aire.

1.3. Acceso a turbina por túnel de aire bloqueado: también sobre el túnel de entrada de aire (desde la turbina) se agrega un dispositivo que impide el paso de luz y el ingreso de cualquier niño al túnel de aire de la turbina.

1.4. Ausencia de piso: los domos carecen de piso por razones de seguridad, que derivan directamente de la posibilidad de cortes de luz en el lugar donde sea alojado el domo. Al ser levantado desde cualquier extremo y, luego, soltado de la mano, el domo pasa por encima de los espectadores sustentado por la misma presión del aire.

Capacidad del domo.

Un domo puede albergar cómodamente, en promedio, 60 alumnos de 6 a 12 años o bien, aproximadamente 35 adultos, sentados en el suelo. Lo habitual es que el público sea acomodado en rondas empezando desde la puerta de entrada



hasta completar la primera vuelta y luego, la siguiente y así siguiendo en círculos concéntricos. El público debe ser sentado en el suelo con las piernas cruzadas "a lo indio".

2. Turbina



Utilizada para inflar el Domo y para asegurar una alta tasa de renovación de aire por minuto. No solo puede inflar un domo en algo más de 1 minuto, sino también sostenerlo, aún con las entradas de público abiertas. Construida con un motor-turbina de un 1/2 caballo de potencia y 3000 revoluciones por minuto, con paletas especialmente diseñadas para una excelente aerodinámica.

Además, posee un regulador de velocidad que permite regular de 0 a 3000 revoluciones por minuto, en cualquier velocidad de rotación.

3. Proyector

El proyector que pensamos utilizar está construido con aluminio ALUAR argentino, rulemanes, engranajes y bujes mecanizados. Trabajan con correas sincrónicas, que le proporcionan una tracción perfecta y silenciosa. Además, otra característica es que sus motores de rotación pueden girar en sentido horario o antihorario,





a voluntad del operador, con sus inversores de polaridad. Es decir, con uno de ellos se puede imitar la rotación de la esfera celeste en el hemisferio norte (sentido horario) y, con el otro, la rotación de la tierra en el hemisferio sur (sentido antihorario).

Estos proyectores son los únicos hasta el momento en el mundo que han incorporado motores de 3 voltios, para la simulación de la rotación de la tierra, que pueden variar su velocidad de giro... Es decir, como gran ventaja tecnológica, ellos pueden girar tan despacio como una vuelta cada 22 minutos o acelerarlos hasta 1 vuelta cada 2 minutos, pasando por cualquier velocidad intermedia.

Además poseen la extraordinaria versatilidad de utilizar cualquier cilindro de proyección, lo cual los convierte en mucho más que simples proyectores de planetarios portátiles.

4. Cilindros de proyección

Los cilindros son el "alma" de los Planetarios Portátiles, dado que son los que proyectan las imágenes en 360 grados, creando un entorno visual envolvente, que no logran un simple proyector de diapositivas o un retroproyector.

No es lo mismo una proyección envolvente en 360 grados, que una proyección focalizada en un solo sector.

Estos cilindros de acetato intercambiables abarcan temas tan diversos como astronomía, paleontología, geología, historia, anatomía, literatura, mitología, religiones, botánica, etc., proyectando brillantes imágenes en el domo. Casi no existe tema que no pueda ser representado en un cilindro. Todas las compañías productoras de planetarios portátiles, basados en cilindros de proyección, ofrecen una gran variedad de los mismos, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.





El sistema es igualmente funcional, bueno y eficiente, tanto sea presentando estrellas como imágenes basadas en siluetas. Los cilindros están hechos con filmes impresos y armados sobre soportes de acrílico, que les proporcionan una gran resistencia a los impactos y malos tratos.

Los temas que en un principio tendremos a disposición para realizar las exposiciones serán los siguientes:

Anatomía:

- Sistema Circulatorio, Óseo, Muscular
- Linfático, Digestivo, Nerviosos y Reproductivo
- Endocrino, Respiratorio, Urinario, Cerebro, Oídos, Ojos.

Astronomía:

- Sistema Solar
- Cosmología I.- Evolución Estelar
- Cosmología II.- Big Bag La Gran Inflación

Botánica:

- Árboles, Flores, Hojas, Tallos, Plantas, Tipos de Plantas, Reproducción, Fotosíntesis, etc.

Historia:

- Descubrimiento de América
- Civilización Inca I.- Arte y Religión
- Civilización Inca II.- Política, Guerra y vida diaria

Lengua y Matemática:

- Aprendiendo Inglés.- Abecedario, Números, Animales y Dinero.



EL PRODUCTO EN EL MERCADO

Debido a que este producto no existe actualmente en el país, el proyecto presenta una factibilidad interesante basada en una inversión y costos de operación bajos.

El planetario que se piensa importar es producido por la empresa argentina “Hogar de los Planetarios Portátiles”. El contacto lo realizamos vía Internet a través de su página Web www.planetarios.com. Esta compañía ofrece tres tipos de planetarios que se diferencian por el uso que se los de. En nuestro caso queremos un planetario fácil de transportar y armar para visitar las escuelas del país; para lo cual “Hogar de los planetarios portátiles” ofrece el Planetario Vostok el cual incluye:

01. Proyector Vostok
02. Domo Narod 55T
03. Turbina de Inflado Mir
04. Cilindro "Estrellas Avanzado" (Norte o Sur)
05. Cilindro "Constelaciones Hevelius" (N o S)
06. Dos Cilindros a Elección de otras Ciencias
07. Un baúl de transporte, para el Proyector
08. Una caja con molduras para 4 cilindros
09. Bolsa de PVC para transporte del Domo.

En cuanto a la inversión tenemos los siguientes costos:

DETALLE	COSTO
Planetario Portátil Vostok	USD 5.250
Envío	USD 1.320

NOTA: El costo de cada cilindro de proyección extra es de entre USD 300,00 y USD 400,00 dependiendo la categoría y el tema del cilindro.

Gracias a la facilidad y rapidez con que puede ponerse en marcha un planetario portátil, la probabilidad de posibles competidores en el mercado es muy alta, por ello aprovecharemos las ventajas de ser los primeros para buscar “protegernos” en cierta forma de la entrada de nuevos competidores, por medio de convenios para realizar presentaciones en la mayor cantidad de centros educativos de todo el país durante el año lectivo en fechas establecidas con anterioridad.

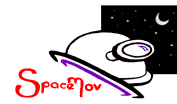
Con el fin de brindar una mejor cobertura, nuestra estrategia plantea la adquisición de dos planetarios. Estas estrategias serán estudiadas en el Plan de Operaciones – Logística.

ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado al cual pretendemos introducirnos es el de educación en escuelas y colegios, pues consideramos que la falta de material didáctico actualizado así como ciertas metodologías utilizadas en el país hacen que la enseñanza en los niños deje ciertos vacíos, desencadenando posibles frustraciones o falta de interés por aprender nuevos conocimientos.



Esta es sin duda una de las razones por la que muchos ecuatorianos no ven a la educación como una inversión y herramienta valiosísima para lograr su desarrollo



personal, y buscan otras alternativas para solucionar esos problemas como es el caso de la migración.

Nosotros pretendemos contribuir a dar un pequeño giro a la enseñanza, buscando concienciar a nuestros niños que siempre hay algo nuevo que conocer, que el aprendizaje no tiene fronteras y que la educación es la razón por lo que los pueblos se desarrollan y mejoran sus economías.

En otros países existen muchos planes novedosos en el sistema educativo, tales como clases multimedia, visitas a museos educativos, talleres de creatividad y otros que en el Ecuador no existen. Continuamos con el común método donde el profesor dicta y el alumno copia, limitando en los estudiantes el desarrollo de su ingenio, creatividad y curiosidad por la ciencia, siendo esta una fuente ilimitada para crear nuevos productos o procesos que podrían mejorar la situación del país.

Es por esta razón que es una oportunidad importantísima ingresar en el ámbito educativo, pues así fomentamos al desarrollo cultural del individuo que a su vez se reflejara en el aspecto laboral del mismo.

Pensamos que no existen barreras de entrada en éste campo, al contrario, si presentamos un proyecto que demuestre y realmente fomente el mejoramiento educativo en el país, podemos recibir el apoyo y aprobación del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, lo cual facilitaría enormemente nuestro accionar.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

No existe en el país una entidad que brinde servicios similares (servicios de apoyo interactivos a la educación) a los que pretendemos ofrecer, por tanto no existe competencia directa a nuestro proyecto pero no debemos descartar la competencia indirecta existente en los planetarios fijos que generalmente están administrados por los municipios.

En el Planetario Municipal de la ciudad de Cuenca por ejemplo, el precio para las escuelas y colegios es de USD 0,50 por estudiante para una presentación de 30 minutos. Este planetario realiza seis funciones diarias y tiene capacidad para 63 personas.



Lo que nos diferenciaría es la facilidad que damos a las escuelas en el hecho de no tener que transportar a los niños a un planetario fijo, lo cual muchas veces resulta poco factible por el desperdicio tiempo, el costo de alquilar un autobús y las medidas de prevención para salvaguardar la seguridad de los estudiantes. Nuestros servicios serán ejecutados en los patios de las propias escuelas, con lo cual solucionamos los inconvenientes anteriores.

Otro factor diferenciador será la variedad de temas de proyección que ofreceremos en materias que sirvan como un apoyo al p^énsum que la institución esté siguiendo.

Nuestro objetivo será incentivar la curiosidad y creatividad de los estudiantes de una manera entretenida e innovadora... *“aprender divirtiéndonos”* sería nuestro slogan.

PLAN DE MARKETING

SEGMENTACION

El mercado en el cual pretendemos introducir nuestros servicios de planetarios móviles es en el ámbito educativo, por lo que recurrimos a información obtenida en la página Web del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, realizando la segmentación de acuerdo a los siguientes criterios de selección:

- **Quintil de Pobreza:** Uno y Dos (de cinco), pues es el grupo de planteles educativos con mayores posibilidades económicas.



- **Régimen:** Costa y Sierra, ya que son los dos periodos lectivos que tiene el país. El Régimen Sierra comprende el período octubre – julio, y el Régimen Costa el período abril – diciembre.
- **Zona Urbana:** tomaremos en cuenta únicamente establecimientos de la zona urbana.
- **Sostenimiento:** Fiscal, Fiscomicional, Particular religioso y Particular laico, los únicos establecimientos que no tomamos en cuenta en este aspecto son los establecimientos municipales, debido a que son planteles con escasos recursos y no formarán parte de nuestro segmento en este estudio.
- **Nivel:** Primaria y Media
- **Tipo:** Hispana y Bilingüe

Los datos resultantes de nuestro estudio aparecen en la siguiente tabla donde se muestra el numero de establecimientos educativos por provincia que formarán parte de nuestro “Mercado Meta”:

PROVINCIA	PLANTELES EDUCATIVOS
Azuay	56
Bolívar	44
Cañar	40
Cotopaxi	57
Chimborazo	59
El Oro	9
Esmeraldas	94
Guayas	326
Imbabura	69
Loja	26
Los Ríos	111
Manabí	292
Pichincha	550
Tungurahua	8
TOTAL	1741



TARGET GROUP

Nuestro “Mercado Meta” esta conformado por 1741 planteles de las zonas de la Costa y Sierra del Ecuador, excluyendo a la zona Oriental, debido a que el acceso a la misma es difícil y es un medio del cual no tenemos mucho conocimiento.

Para el “Mercado Objetivo” se ha fijado el porcentaje del 30% del Mercado Meta, representado por 522 planteles

POSICIONAMIENTO

Queremos que SpaceMov sea reconocida como una empresa seria, profesional e innovadora de un nuevo método de apoyo a la enseñanza y aprendizaje a través de un novedoso sistema audiovisual en el cual, además de reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas, se presentarán nuevos temas que aportarán al enriquecimiento del saber y cultura general de los alumnos, como es el caso de la Astronomía, Paleontología, Mitología, etc.

Nuestro servicio estará enfocado hacia la calidad en cada una de las presentaciones, en las que además de elegir el tema acorde a las necesidades de las escuelas contaremos con personal capacitado para que la exposición sea la más adecuada.

La estrategia de posicionamiento que utilizaremos será la de presentar un paquete de servicio integral de enseñanza a los estudiantes de escuelas y colegios del país, en donde no sólo se incluya el ofrecer la infraestructura y tecnología a los centros educativos, sino también el brindar exposiciones que complementen y refuercen los conocimientos adquiridos en las aulas de acuerdo a temas elegidos por los propios directivos o profesores, llegando así a posicionarnos como una empresa líder, única y diferente en este campo.



PRODUCTO / SERVICIO

Dado que tanto las características técnicas como las de operación relacionadas con nuestro producto / servicio están detalladas en secciones específicas, aquí únicamente procederemos a realizar un pequeñísimo análisis marquetero referido a:

Ciclo de Vida del producto / servicio.- Nuestro producto se encuentra en la etapa de introducción, ya que es un servicio que actualmente no se brinda en el país, pues únicamente existen planetarios municipales fijos, por lo que creemos que las tasas de crecimiento pueden ser muy altas, permitiéndonos manejar nuestros precios sin la presión de la competencia directa.

Razón de compra y propuesta de valor.- Una forma nueva y atractiva de enseñanza tanto para el educador como para el educando.

PRECIO

En escuelas particulares y de mayores posibilidades económicas el precio será establecido por alumno y tendrá un valor de USD 1,50 por persona que será cobrado a cada uno a la entrada a la función. La presentación se realizará con un mínimo de 30 estudiantes.

Para establecimientos fiscales y de recursos económicos limitados, los precios serán manejados por presentación y no por alumno. Con ello trataremos de lograr que los profesores o directivos de las escuelas busquen llenar la capacidad de cada función para reducir el costo individual. El valor por función en estos centros será de USD 45,00 el cual será cubierto a través de la gestión de auspicios. .

Como dijimos anteriormente en la sección de producto, tenemos que aprovechar el período de introducción en el que nos encontramos y manejar un modelo de discriminación de precios que nos permitan obtener la máxima utilidad.



PROMOCIÓN

Nuestra estrategia comunicacional será una visita personal e informativa a los directivos de cada uno de los planteles de nuestro target group. Esta visita será realizada con el fin de dar a conocer todos los atributos de nuestro producto y de realizar convenios para realizar las exposiciones en fechas preestablecidas y con temas elegidos por los dirigentes o profesores del plantel, para organizar así nuestro cronograma de trabajo.

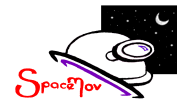
Para efectuar esta promoción necesitaremos de una persona con capacidades de negociación, conocimiento y relaciones públicas para que llegue a efectuar la venta del servicio, además de un catálogo informativo que contenga todas las especificaciones técnicas, operativas y de seguridad, y la lista de temas disponibles para las presentaciones.

PLAZA

Con el fin de establecer nuestro cronograma de trabajo, y para “protegernos” de posibles competidores, tendremos una persona encargada de realizar visitas a cada uno de los establecimientos educativos con el fin de presentar nuestra propuesta y coordinar las fechas y los temas de las presentaciones en caso de llegar a un acuerdo con sus directivos.

Estas visitas empezarán a realizarse 30 días antes de iniciar las exposiciones, con el objeto de organizarnos y planificar las presentaciones, y continuarán durante todo el año para así mantener siempre un número suficiente de planteles que requieran de nuestros servicios, evitando así tiempos ociosos.

Pensamos trabajar bajo este sistema hasta lograr un posicionamiento que nos permita ser contratados a través de nuestra página Web. Sería muy importante en este aspecto lograr la aprobación y el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador.



Auspicios

Nuestro objetivo no es simplemente ganar dinero por las presentaciones que realicemos a las instituciones que puedan pagar el servicio. Queremos ser un valioso aporte para la educación del país. Para ello buscaremos el apoyo de grandes empresas o de los municipios de cada ciudad gracias a lo cual podremos realizar nuestras exposiciones en instituciones educativas de recursos limitados, sobre todo aquellas que funcionan en horario vespertino, las cuales no están contempladas en nuestro presupuesto, pero que sería importante realizarlas para completar la jornada de trabajo diaria (8 presentaciones aproximadamente).

Alternativas

Como alternativas tenemos planeado ofrecer exposiciones en colonias vacacionales, ferias y centros comerciales, que podrían contratar nuestros servicios en eventos especiales. Al igual que las presentaciones vespertinas, estas exposiciones no se encuentran contempladas en nuestro presupuesto, pero resulta muy viable realizarlas.

ORGANIZACIÓN (RRHH)

Al ser SpaceMov una compañía pequeña, su estructura organizacional será sencilla, y al menos en un inicio, el personal asumirá distintas funciones. Detallaremos a continuación los cargos que se ejercerán en esta empresa con sus funciones y responsabilidades:

PERSONAL NECESARIO

Gerente General.- Encabezará la estructura organizacional de SpaceMov. Será el encargado de manejar las finanzas, organizar y capacitar al personal, diseñar los cronogramas de trabajo, planificar el mantenimiento de los equipos supervisión y relaciones públicas; con este último punto nos referimos a que será el encargado de gestionar los auspicios y fortalecer las relaciones logradas por el agente vendedor



con las instituciones educativas. En resumen, el gerente general asumirá, además de las funciones propias de su cargo, las de gerente financiero y jefe de operaciones.

Agente vendedor.- Su función consistirá en manejar el marketing. Principalmente se encargará de visitar cada una de las escuelas y colegios de las diferentes ciudades en las cuales pensamos ofrecer nuestro servicio.

El agente vendedor se entrevistará con los directivos de los establecimientos presentando toda la información referente a nuestro producto y concretando las fechas exactas para las presentaciones. Una vez realizado esto procederá a enviar la lista al gerente para que éste realice el cronograma de actividades.

Deberá también consultar con los profesores de los planteles sobre temas que serían importantes tomar en cuenta y que tal vez no los tenemos, para sugerir al equipo de SpaceMov la compra de estos cilindros.

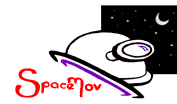
Uno de los requisitos que deberá cumplir el agente vendedor es el de tener su propio vehículo y estar dispuesto a viajar por todo el país.

Equipo de exhibición.- cada planetario será encargado a dos personas responsables de realizar las presentaciones, conformado por un Jefe de equipo y un auxiliar de exposición.

Funciones del equipo de exhibición

(Incluye Auxiliar y Jefe de exhibición)

- Instalar el planetario: Inflar el domo, realizar las conexiones, instalar los proyectores, etc.
- Organizar la entrada y ubicación de los alumnos.
- Presentación del equipo e introducción a la presentación.
- Proyección y exposición del tema escogido.
- Respuesta a preguntas e inquietudes posteriores a la presentación.



- Controlar la salida.
- Una vez concluidas las presentaciones deberán desarmar el planetario y guardarlo correctamente.
- Realizar el mantenimiento necesario a los equipos y comprobar constantemente el correcto funcionamiento de sus componentes.

Muchas de las funciones del personal de exposición tendrán un común denominador, pero la responsabilidad principal del equipo recaerá sobre el Jefe.

Funciones del Jefe de Equipo

- Responsabilidad absoluta sobre activos como equipo planetario (domo, proyectores, cilindros de proyección y otros) y equipos de transporte (furgoneta).
- Cumplimiento del cronograma establecido por el gerente.
- Encargado del manejo del personal que conforma su equipo.
- Responsable del manejo de valores que genera y ocasiona el equipo de exposición
- Efectuar el cobro a la institución de acuerdo al contrato de presentación y reportarlo al gerente.

Contador.- se necesitara un contador para que lleve todas las cuentas y declare los impuestos, cabe recalcar que no es necesario que esta persona forme parte del personal de planta.

PROGRAMAS DE RRHH

Para mantener a todo el personal de SpaceMov motivado con su trabajo se plantean los siguientes programas:

Contratos establecidos.- cada uno de los empleados deberá en un inicio firmar un contrato a prueba por tres meses. En caso de pasar este período, se realizarán



contratos anuales en los cuales constará una cláusula de no-competencia para seguridad de la empresa.

Cabe recalcar que todos los contratos de empleo se los realizará por escrito con cada uno de los miembros y podrán ser variadas sus condiciones e incrementos salariales únicamente cada año, según el mejor criterio de gerencia y de acuerdo al crecimiento del proyecto.

Seguro médico.- Se brindará a cada empleado un seguro de cobertura médica, chequeo médico anual gratuito y seguro de vida.

Programa de beneficios.- Crédito y descuentos en supermercados y farmacias.

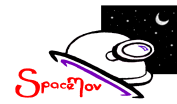
Programas de capacitación.- Al ingresar un nuevo colaborador para el área operativa se le dará un curso de inducción a cerca del proceso de armado y desarmado del equipo, como brindar una presentación adecuada y conocimientos sobre los temas de presentación.

Semestralmente se brindarán cursos de capacitación a los integrantes de los equipos de exhibición, con el fin de aumentar las capacidades pedagógicas de enseñanza y presentación al público.

PLAN DE OPERACIONES

Todo el plan de operaciones de SpaceMov se encuentra dentro de tres procesos fundamentales:

- Abastecimiento
- Logística
- Operativo



Abastecimiento

Los planetarios con todos sus componentes serán importados a la compañía argentina “Hogar de los planetarios portátiles”, la cual realizará el envío a través de la empresa mayorista de transportes Lux Logistic S.A. El tiempo de espera desde el momento de la importación hasta su llegada es de alrededor de 4 días.

La empresa transportista de los planetarios, se encargara de ellos hasta que llegan a la ciudad de Guayaquil. A partir de entonces, los gastos de transporte hacia la ciudad de Cuenca corren por cuenta propia.

Cualquier repuesto necesario o en caso de necesitar algún cilindro de proyección, la empresa “Hogar de los planetarios portátiles” se compromete a enviarlos inmediatamente. Otro compromiso de ésta institución es el de actualizar constantemente los temas disponibles para los cilindros según las necesidades del mercado.

Cabe señalar que todos los componentes de un planetario portátil pueden comprarse por separado.

Logística

Los planteles educativos que formarán parte de nuestro target group serán obtenidos a partir de los datos proporcionados por el Ministerio de Educación. Estos serán entregados al gerente del proyecto y al agente vendedor, el cual empezará a realizar las visitas de acuerdo a la lista, empezando por la ciudad de Cuenca y continuando con toda la Sierra, para posteriormente cubrir la región de la Costa. El agente vendedor empezará su trabajo 30 días antes de iniciar con las presentaciones.

Para facilitar la labor del agente vendedor se deberá elaborar un catálogo donde se de a conocer las el funcionamiento de los planetarios, así como las características y



temas de las presentaciones con el fin de que la apreciación de nuestros clientes sea mas objetiva.

En caso de llegar a un acuerdo con el plantel, el agente remitirá un “contrato de presentación”, el cual será enviado vía fax al gerente, el cual organizará el cronograma de trabajo para cada uno de los equipos de planetarios. Este cronograma deberá darse a conocer a los operarios por lo menos con una semana de anticipación.

El contrato de presentación deberá incluir los siguientes datos:

- 1) Nombre de la institución
- 2) Ciudad, Dirección, Teléfono
- 3) Persona de Contacto
- 4) Número de presentaciones
- 5) Temas escogidos para cada exposición

El agente vendedor deberá también presentar al gerente un documento de constancia de visita a los centros educativos incluso en el caso de no haber conseguido el contrato, con el fin de controlar su trabajo y empezar a elaborar nuestra base de datos.

Funcionaremos con dos equipos de planetarios, a los cuales denominaremos “Equipo 1” y “Equipo 2”. Cada equipo estará conformado por 2 operarios o personal de exposición (jefe y auxiliar), que comenzarán a laborar el momento que sea entregada la agenda elaborada por el gerente.

Para el traslado de los equipos al lugar de la exposición será necesario contar con una furgoneta con la capacidad para transportar los planetarios (dos equipos) y el personal de exposición (cuatro personas). Como referencia, un planetario con todos sus componentes puede ser transportado en la cajuela de un auto.



Cabe señalar que los dos planetarios permanecerán funcionando en la misma ciudad con el objeto de cumplir el cronograma de forma más rápida en cada sector. Con ello también se hace más fácil el intercambio de cilindros de proyección de acuerdo a las necesidades de cada planetario según la exposición que realice en el día.

Otra ventaja será que de esta forma se utilizará un solo vehículo para llevar los planetarios a su destino, lo cual resultaría imposible en caso de que estos se encontraran en ciudades diferentes. Existirán casos incluso en que los dos planetarios funcionen en un mismo plantel, cuando el número de alumnos así lo amerite. Las presentaciones de cada equipo deben ser coordinadas de manera que no se expongan los mismos temas pues únicamente tendremos un cilindro para cada asignatura.

Operativo

Los procesos operativos de las presentaciones estarán a cargo de los equipos de exposición los cuales deberán llegar con 30 minutos de anticipación a la primera función con el fin de realizar la instalación y preparativos previos.

Cada función tendrá una duración de 30-35 minutos. se tendrá en cuenta además 10 minutos para aclarar dudas y preguntas y alrededor de 15 minutos que tomará la operación de entrada y salida de los estudiantes; por tanto hablamos de que cada presentación ocupará en promedio una hora.

La razón de que cada planetario esté conformado por un equipo de dos personas no es precisamente por el proceso de armado y desarmado, el cual puede ser realizado sin ningún problema por un solo operario, sino básicamente por seguridad hacia el equipo y hacia los niños. Con esto nos referimos a que mientras una de las personas se encuentra realizando la presentación, el otro se mantendrá afuera cuidando que otros niños no desconecten los equipos ni se acerquen al domo. Además servirá de ayuda para levantar el domo y organizar la salida en caso de un corte de energía. Por otro lado, evita el agotamiento de un solo expositor, al ir alternando sus funciones en cada presentación.



La disposición de los niños dentro del planetario debe ser en rondas empezando desde la puerta de entrada hasta completar la primera vuelta y luego, la siguiente y así sucesivamente en círculos concéntricos. El público debe ser sentado en el suelo con las piernas cruzadas "a lo indio". De esta manera se podrán albergar hasta 60 alumnos de hasta 12 años o 35 adultos cómodamente sentados.

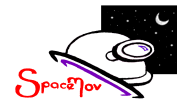
Las exposiciones será mixtas es decir el moderador podrá utilizar elementos de audio propios de la presentación y combinarla con sus comentarios, siendo esta la manera mas recomendada de hacerlo para lograr la mayor comprensión de los niños según sus edades y nivel de conocimiento. Así la charla será mas dinámica, dando la oportunidad a preguntas eventuales que podrían darse.

Para el desarmado de un equipo de planetarios es necesario que los operarios tomen todas las medidas correspondientes descritas en el manual de uso elaborado por el fabricante de planetarios. Se recomienda tener mucho cuidado con los lentes y focos del proyector por su fragilidad, al igual que con el domo pues su superficie no debe tener ningún agujero que pueda dar paso a la luz solar. Es necesario que el aire salga por completo para que el domo sea guardado, en caso de necesitar ejercer presión se deberá realizarla sobre una superficie completamente lisa, sin presencia de posibles partículas que causen daño a la tela, si dicha presión se la realizará con los pies, debería hacérselo sin zapatos, para salvaguardar las características de fábrica.

Al finalizar con las presentaciones se realizará el cobro respectivo y la entrega de la factura por los servicios brindados. Posteriormente el contador recibirá los valores correspondientes a las facturas emitidas, para la contabilidad respectiva.

MANAGEMENT

El grupo entrepreneur que pondrá en marcha el proyecto de planetarios móviles estará liderado por Juan Manuel Martínez Cordero, y conformado además por Maria Isabel Crespo Toledo, Marcela Vásquez Rodríguez y Juan Fernando Vargas Ochoa, todos ellos egresados de la Universidad del Azuay de la carrera de Administración de



Empresas. Actualmente se encuentran realizando el curso de grado con el cual obtendrán el título de Ingeniero Comercial.

Equipo de oficiales

Juan Manuel Martínez, será el encargado de la gerencia y dirección del equipo, dado su conocimiento sobre el tema operativo de los planetarios. Sus conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad del Azuay le servirán para manejar la organización y las finanzas del proyecto eficientemente. Empleado a tiempo completo cuya remuneración será de USD 1000,00 mas beneficios de ley.

Juan Fernando Vargas por su experiencia en negociación, se hará cargo de las ventas, convirtiéndose en nuestro agente vendedor. Será un empleado a tiempo completo con un sueldo fijo de USD 600,00 mensuales y un variable de acuerdo al número de contratos obtenidos en el mes. Cada contrato nuevo tendrá un valor de USD 5,00 por hora de presentación contratada.

Maria Isabel Crespo estará a cargo del Equipo N° 1, lo cual significa que se desempeñará como Jefe de Grupo. Su responsabilidad será mantener en buen estado el equipo planetario y que la exhibición cumpla con todos los estándares que se plantean, que entregue a los alumnos el conocimiento que se desea impartir y que el nivel académico o que la presentación por parte del exhibidor sea de calidad.

De igual forma será una empleada a tiempo completo con un sueldo básico de USD 650,00 mas una comisión de USD 0,55 por cada presentación que realice.

Marcela Vásquez Rodríguez será la jefe del Equipo N° 2, tendiendo las mismas responsabilidades que el jefe del equipo anterior. Su remuneración será manejada de la misma forma que el jefe de equipo anterior.



Cada jefe de equipo tendrá a cargo un ayudante expositor, el cual permanecerá junto a su jefe colaborando en el armado, presentación y desarmado del planetario móvil. Su sueldo será de USD 650,00 mas los beneficios de ley.

Para la contratación de un nuevo auxiliar de exhibición se tomará en cuenta una persona mayor a los 23 años de edad con instrucción secundaria como mínimo y que cumpla con las características del puesto, entre ellas ser sociable y tener don de palabra.

Los viáticos para todo el personal del equipo en caso de encontrarse fuera de la ciudad, serán de USD 30,00 diarios.

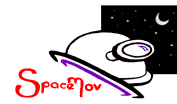
El contador tendrá un sueldo de USD 350,00 por servicios brindados considerando que no será de planta. Únicamente llevara la contabilidad y realizará la declaración de impuestos.

Directores y Asesores

El cuerpo de directores de SpaceMov estará conformado por los cuatro socios fundadores antes mencionados los cuales tendrán responsabilidad y autoridad para representar a la empresa y tomar medidas a favor de la misma siempre y cuando se llegue a un acuerdo que supere el 50% del total de las participaciones.

El cuerpo de Asesores no tendrá ninguna ingerencia de responsabilidad y autoridad en la empresa, y sus funciones de apoyo serán pagadas en base a sus honorarios. Brindaran sus servicios en el área técnica y de marketing.

Los asesores con los cuales contará SpaceMov con el fin de guíen a la empresa por el camino que le permita obtener los mejores resultados serán:



- Licenciado Fernando Vargas, Psicólogo y Orientador Educativo con 20 años de carrera en el ámbito de la educación, quien nos ayudará con la elección correcta de temas, modalidad y técnicas para una presentación eficiente.
- Ingeniero Comercial Hugo Martínez, con 24 años de experiencia en administración de empresas, nos asesorará en el manejo organizacional y procesos de importación.
- Doctor Teodoro González, Doctor en leyes que nos asesorará en el ámbito legal.
- Ingeniero Javier Ortega, MBA especialidad en Marketing Estratégico, quien nos guiará en el planteamiento de las estrategias de mercado mas convenientes para nuestra empresa.

RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES

Al llegar a este punto y realizar un análisis podemos llegar a la conclusión de que el principal problema para SpaceMov es que la barrera de ingreso al mercado es sumamente baja, dado la facilidad de importar los planetarios y el bajo costo de inversión. La competencia no se hará esperar, es por eso que planeamos realizar las visitas y los convenios con los centros educativos antes de empezar a funcionar con los planetarios.

De todos modos el proyecto se presenta atractivo en el corto plazo, tiempo en el cual debemos aprovechar al máximo la ventaja de ser únicos y con un producto novedoso, para manejar precios que nos permitan recuperar nuestra inversión y generar ganancias a partir del quinto mes. Para ello, el ritmo de trabajo durante este periodo debe ser intenso, pues debemos cubrir la mayor cantidad de planteles en cada una de las provincias en las cuales pensamos introducir nuestro servicio.

Otra medida para contrarrestar este problema es no quedarnos únicamente con el modelo de las presentaciones en escuelas y colegios, sino trabajar en las alternativas que se proponían como eran presentaciones en centros comerciales, ferias, parques, etc.; con el tiempo incluso iremos encaminándonos hacia la publicidad, convirtiéndonos en un novedoso medio para empresas que quieran dar a conocer sus



productos de una manera diferente, nueva e interesante a través de exposiciones en el domo. La idea es siempre mantenernos delante de la competencia... ser diferentes!.

La falta de experiencia en el trabajo con planetarios portátiles constituye otro problema potencial, pues no conocemos exactamente el trato que debe darse al equipo en las operaciones de transporte, armado, desarmado y durante la presentación, así como el mantenimiento periódico. Solucionaremos este problema asesorándonos minuciosamente sobre estos temas con la empresa proveedora de la unidad de planetarios, y si es necesario, enviando a un miembro del equipo a capacitarse con todo lo referente al manejo técnico.

Un riesgo muy grande también comprende el hecho de que tanto el personal como las unidades de planetarios estarán constantemente trasladándose de un lugar a otro, dentro y fuera de la ciudad, por lo que sería indispensable asegurar tanto el vehículo como los equipos de proyección.

PROYECCIONES FINANCIERAS

En esta etapa determinaremos los costos y resultados aproximados para el proyecto. Dado que ninguna economía es predecible, y menos aún la nuestra, intentaremos dar valores lógicos, acertados y reales.

Inversión Fija

La Inversión Fija total necesaria para iniciar con el proyecto de planetarios portátiles será de USD 28.040,00. En éste valor se incluyen:

- 2 equipos completos de planetarios que suman USD 13.140,00 (incluye costo de envío).
- 7 cilindros extras de proyección por un total de USD 3.150,00 (incluye costo de envío)
- Una furgoneta Hyundai SL año 2000 diesel cuyo costo es de USD 10.500,00



-Equipo de computación, USD 600,00

-Muebles y enseres avaluados en USD 650,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para iniciar con las operaciones de nuestro proyecto es de USD 8.050,37 valor que cubrirá los egresos por sueldo, transporte y viáticos del vendedor que promocionará las exposiciones un mes antes de empezar con ellas. Además este dinero será utilizado para combustible de la furgoneta de transporte de planetarios, viáticos del personal de exposición, y todos los gastos que se generen antes de poderlos cubrir con los ingresos propios de la gestión del negocio.

Presupuesto de Start Up

El presupuesto Start Up se refiere a la suma de inversión fija y capital de trabajo, pues son estos dos rubros los necesarios para poner en marcha la empresa. Su valor corresponde a USD 36.090,00

Ventas proyectadas

Nuestras ventas proyectadas se basan en las 6 presentaciones diarias que daremos con cada equipo de planetarios, por tanto serán 12 presentaciones al día. Como habíamos dicho, el domo tiene capacidad para 60 niños de hasta 12 años o 35 adultos. En promedio, consideramos una capacidad de 40 estudiantes en un domo. Multiplicando este último valor por las 12 presentaciones al día obtenemos un promedio de 480 estudiantes a los cuales llegaremos con nuestras exposiciones diariamente, y siendo el precio por alumno de USD 1,50 nos da un total de ventas mensuales de USD 15.120,00 y anuales de USD 181.440,00 esto durante todo el primer año, para el segundo año se seguirá manteniendo las 6 presentaciones diarias mas una exposición extra a la semana donde se cobrara un valor de USD 45 dólares con lo que haremos 52 exposiciones al año.



Para el tercer año aumentaremos a dos presentaciones extras a la semana dando un total de 104 al año, para el cuarto y quinto año se aumentara el numero de presentaciones extras a 3 por semana dando un total de 156 al año, este es el crecimiento en la producción que se ha planificado con lo que obtenemos ingresos de USD 183.780 para el segundo año, USD 186.120 para el tercero, y USD 188.460 para el cuarto y quinto año

Egresos

Los egresos anuales de SpaceMov suman un total de 132.969,00 divididos en:

Gastos Administrativos anuales por USD 24.032,00

- Sueldos gerente y contador
- Catálogo de servicio
- Seguros
- Luz, agua, teléfono
- Suministros de oficina

Gastos por Ventas anuales por USD 101.142,00

- Sueldos
- Bono de gestión jefatura
- Comisión de ventas
- Combustible y mantenimiento de vehículo
- Mantenimiento y repuestos de los planetarios
- Movilización del agente vendedor
- Viajes y viáticos equipo de ventas

Estado de resultados

La utilidad neta proyectada para el primer año es de USD 30.900,00 en el segundo de USD 32.527, en el tercer año de USD 33.900, en el cuarto año es de USD 24.505



debido a que en este año se realiza la compra de nuevos equipos planetarios pues su vida útil termina y en el quinto año la utilidad es de USD 35.272

Cash Flow

El Flujo Neto de efectivo para el primer año es de USD 38.695,00, el segundo de USD 40.322 en el tercer año de USD 41.695,00, en el cuarto año es de USD 32.300,00 y en el quinto año es de USD 57.073,00.

Resumen de los informes

Como se puede apreciar en todos los años en los que se ha proyectado las ventas se ha obtenido utilidad. También se puede observar que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de 92.796 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 106.92%, lo que nos da como conclusión de que es un proyecto rentable si lo comparamos con la Tasa Exigida por los inversionistas que es del 14 % y la tasa de financiamiento de los bancos que es del 12,50 %.

EVALUACIÓN SOCIAL

SpaceMov pretende contribuir a la educación ecuatoriana ofreciendo una forma diferente y atractiva de aprender. Nuestro objetivo será realizar este aporte con un servicio que incluya material y tecnología de calidad, ofreciendo además seguridad a los estudiantes, pues seremos nosotros quienes vayamos hacia ellos.

Como empresa dedicada a convertirse en material de apoyo para el personal docente de los planteles primarios y secundarios de la Costa y Sierra del Ecuador, SpaceMov se compromete a mantener temas actualizados y apropiados para cada uno de los niveles de instrucción a los cuales pretende llegar.



CONCLUSION

Como conclusión a nuestro plan de negocios podemos decir que además de ser una idea novedosa en nuestro país para ponerla en practica, ya que sus costos no son tan elevados, también es un negocio muy factible ya que supera todas las expectativas de de inversión y recuperación del capital que podrían darse.

Ahora el objetivo esencial de este buisness plan es de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la vida Universitaria para plasmarlos en la vida real a través de un negocio rentable y sustentable para aquellas personas que lo pongan en práctica, en este caso nosotros, que como un grupo de emprendedores buscamos no solo alcanzar el éxito profesional sino cumplir con una labor social al crear mayor fuentes de trabajo y a la vez ser nosotros mismos los participes del mejoramiento de la economía nacional.



BIBLIOGRAFIA

- **CUBEX**, Portal planetarios móviles, www.cubex.com.ar
- **CASA DE LOS PLANETARIOS**, Portal la casa de los planetarios móviles, www.planetarios.com
- **ORTEGA V. Xavier**, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Marzo - Abril 2006
- **CETTOLO, Gustavo**, Seminario de Entrepreneurship, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Mayo 2006



ANEXOS



PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Juan Manuel Martínez Cordero
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 18 de Junio de 1982
Dirección: Panamericana Norte, Kilómetro 6
Teléfono de contacto: 098420906
E-mail: juanma_martinez11@hotmail.com
Estado civil: Soltero
Situación Militar: Servicio militar cumplido

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Unidad Educativa San Francisco de Borja
Estudios Secundarios: Unidad Educativa Rafael Borja
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

1999 Bachiller en Físico – Matemático

EXPERIENCIA LABORAL

ENERO 2004 - NOVIEMBRE 2005:

- Administrador del Área Hípica e instructor de Equitación en la Hostería Caballo Campana.

DICIEMBRE 2005 HASTA LA FECHA:

- Instructor de Equitación en el Club Hípico Dávalos.

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio, oral y escrito.



CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Conocimientos de Equitación.



PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Juan Fernando Vargas Ochoa
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 13 de Mayo de 1982
Dirección: Av. Abelardo J Andrade y Av. Del Chofer
Teléfono de contacto: 098449765
E-mail: juanfando@hotmail.com
Estado civil: Soltero
Situación Militar: Servicio militar cumplido

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Escuela Experimental Honorato Vásquez
Estudios Secundarios: Instituto Técnico Superior Salesiano
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

- 2000** Bachiller Técnico Automotriz y físico Matemático otorgado por el Instituto Técnico Superior Salesiano
- 2003** Técnicas en ventas y negociación de excelencia, otorgado por la Cámara de Comercio de Quito

EXPERIENCIA LABORAL

OCTUBRE 2001 - SEPTIEMBRE 2002:

- Cajero vendedor de Almacenes JEM Ferretería, Challuabamba - Cuenca

DICIEMBRE 2002 HASTA LA FECHA:

- Jefe Administrativo, Farmacias Fybeca, Agencia Gran Colombia Cuenca.



IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Técnicas para dictar cursos de exposición, Fybeca, Quito Octubre 2005
- Técnicas para detección de valores y documentos Falsificados o estafa, Banco Central del Ecuador Quito febrero 2005.



PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: Marcela Catalina Vásquez Rodríguez
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 30 de Octubre de 1980
Dirección: Fernando de Legarda S/N
Telefono de contacto: 097198751
E-mail: mashivasquez@hotmail.com
Estado civil: Casada

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Escuela Rosa de Jesús Cordero
Estudios Secundarios: Colegio Rosa de Jesús Cordero
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

2000 Bachiller en Químico - Biólogo

EXPERIENCIA LABORAL

DICIEMBRE 2005 - JUNIO 2006:

- Gerente propietario de Floristería

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos intermedio - alto, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas



- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.
- Conocimientos en Arte Floral.



PERFIL DE OFICIALES

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos: María Isabel Crespo Toledo
Lugar y fecha de nacimiento: Cuenca, 7 de Julio de 1983
Dirección: Cacique Chaparra 2-100
Teléfono de contacto: 095787461
E-mail: isabelcrespo@hotmail.com
Estado civil: Soltera

FORMACION ACADÉMICA

Estudios Primarios: Unidad Educativa Salesiana Maria Auxiliadora
Estudios Secundarios: Unidad Educativa Salesiana Maria Auxiliadora
Estudios Superiores: Universidad del Azuay.
Especialidad: Ingeniería Comercial
Nivel: Egresado

TITULOS

2000 Bachiller en Comercio especialidad en Secretariado Bilingüe

EXPERIENCIA LABORAL

JULIO 2000 - AGOSTO 2000:

- Prácticas Empresariales en el Banco del Austro, Departamento de Inversiones

ENERO 2003 – MAYO 2003:

- Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Contabilidad de Agroprotección CIA. Ltda.

OCTUBRE 2003 – JUNIO 2005:

- Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Contabilidad de CETA Centro de Tecnología Apropriada y Condominios Malo – Abad.



JULIO 2005 HASTA LA FECHA:

- Asistente de Ventanilla de Servicios Tributarios en el Servicio de Rentas Internas, Regional del Austro.

IDIOMAS

Inglés: Conocimientos medio - alto, oral y escrito.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos en Contabilidad, Finanzas y Ventas.
- Tributación.
- Nivel de usuario de entorno Windows 98, Office 2000 (Excel, Word, PowerPoint), e Internet.

SpaceMov

DATOS DE LA DEMANDA PROYECTADA



	Demanda Anual	Demanda Mensual
Total de Establecimientos	522	44
Dias laborables proyectados	260	21

Numero de planetarios Moviles 2

	Individual	Grupo
Precio de entrada	1,5	45

	Equipo exposicio	2 Equipos
Capacidad del domo (promedio)	40	80

FUENTE: Analisis de Mercado

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

TASA DE RIESGO DEL PROYECTO

Tasa libre de riesgo	R =	0,14
----------------------	-----	------

FUENTE: Investigacion de Campo

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
CUADRO DE INVERSIONES



Cantidad	Descripcion	Costo Unitario	Costo Total
	Maquinaria y Equipo		16.290,00
2	Planetarios Moviles	6.570,00	13.140,00
7	Cilindros de proyeccion extras	450,00	3.150,00
	Vehiculos		10.500,00
1	Furgoneta Hyundai	10.500,00	10.500,00
	Muebles y equipos de oficina		1.250,00
1	Computadora con impresora	600,00	600,00
1	Muebles de oficina	650,00	650,00
Total Inversiones			28040

Fuente: Analisis Tecnico y Economico - Inversiones

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov
PRESUPUESTO DE INVERSIONES, DEPRECIACION Y V.S.

DESCRIPCION	VALOR	VIDA UTIL	VALOR DEPRECIACION ANUAL	Valor Salvamento
Maquinaria y Equipo	16.290	3	5.430	5.430
Vehiculos	10.500	5	2.100	0
Muebles y enseres	650	10	65	325
Equipos computacion	600	3	200	200
TOTALES	28.040		7.795	5.955

Fuente: Presupuesto Inversiones fijas

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
ROL DE PAGOS

CARGO	N° Pers	SUELDO UNIFICADO	APORTE PATRONAL 12.15%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Total por empleado mensual	Total a pagar Anual
Gerente	1	1.000,00	121,50	83,33	13,33	83,33	1301,50	15618,00
Agente Vendedor	1	600,00	72,90	50,00	13,33	50,00	786,23	9434,80
Jefe de Equipo	2	650,00	78,98	54,17	13,33	54,17	850,64	20415,40
Auxiliar de Exhibicion	2	650,00	78,98	54,17	13,33	54,17	850,64	20415,40
Contador	1	350,00					350,00	4200,00
Total Mensual:		3.250,00	352,35	241,67	53,33	241,67	4139,02	70083,60

FUENTE: Tablas sectoriales acuerdo ministerial N° 00000139 registro oficial N° 564

Elaborado: Grupo 4

	Mensual	Anual
Salarios de Ventas	4188,80	50265,6
Salarios de Administracion	1651,50	19818



SpaceMov

INVERSION INICIAL EN CAPITAL DE TRABAJO POR EL METODO DEL DEFICIT ACUMULADO

CONCEPTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Ingreso mensual		15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120
Egreso Mensual	8.050	7.920	10.840	10.740	10.840	10.840	11.140	10.740	10.840	10.740	10.840	11.640
Saldo mensual	-8.050	7.200	4.280	4.380	4.280	4.280	3.980	4.380	4.280	4.380	4.280	3.480
Saldo Acumulado	-8.050	-851	3.429	7.809	12.088	16.368	20.347	24.727	29.007	33.386	37.666	41.146

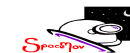
Capital de Trabajo -8.050

Fuente: Presupuesto de ingresos y egresos

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

Numero de planetarios Moviles 2



	Individual	Grupo	
Precio de entrada	1,5	45	
	Equipo Indiv	Total	
Capacidad del domo (promedio)	40	80	
	Mensual	Semanas labora	Total
Dias laborados	21	52	260

VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO 1

Año 1							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	0	0	0	0	0
Total	6	12	0	0	0	252	3024

CONCEPTOS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Anual
Ingresos directos	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440
Exposicion mañana													
Ventas: Dólares	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440
Precio Unitario	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
Ventas: Cantidad	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080	120.960
Exposicion Tarde													
Ventas: Dólares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Precio Unitario	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
Cantidad exposiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso Mensual	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	15.120	181.440

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO 2



Año 2							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	1	4	52	4	52
Total	6	12	1	4	52	256	3076

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	183.780
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,500
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	2.340
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	52
30	
1560	
Ingreso Mensual	183.780

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO 3



Año 3							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	2	8	104	8	104
Total	6	12	2	8	104	260	3128

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	186.120
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,500
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	4.680
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	104
30	
3120	
Ingreso Mensual	186.120

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO 4



Año 4							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	3	12	156	12	156
Total	6	12	3	12	156	264	3180

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	188.460
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,500
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	7.020
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	156
	30
	4680
Ingreso Mensual	188.460

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

VENTAS Y VALOR DEL INGRESO MENSUAL AÑO 5



Año 5							
	1 solo equipo	2 equipos	Presentaciones extras			Mensuales	Anuales
	Diarias	Diarias	A la semana	Al mes	Al Año		
Presentaciones en la mañana	6	12	0	0	0	252	3024
Presentaciones en la tarde	0	0	3	12	156	12	156
Total	6	12	3	12	156	264	3180

CONCEPTOS	Anual
Ingresos directos	188.460
Exposicion mañana	
Ventas: Dólares	181.440
Precio Unitario	1,500
Ventas: Cantidad	120.960
Exposicion Tarde	
Ventas: Dólares	7.020
Precio Unitario	45
Cantidad exposiciones	156
30	
4680	
Ingreso Mensual	188.460

Fuente: Analisis de la demanda

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

ESTADO DE EGRESOS AÑO 5

Jefes de equipo	2
Auxiliares de exhibicion	4

	Mensual	Total
Días laborados	21	260
Valor del día de viáticos	30	

	1 solo equipo	2 equipos
	Diarias	Diarias
Presentaciones en la mañana	6	12
Presentaciones en la tarde	0	0

CONCEPTOS	ANUAL
ADMINISTRACIÓN	24032,44
Sueldos Gerente y Contador	19818,00
Catálogo del servicio	300,00
Seguros	1234,44
Luz, agua, teléfono	1800,00
Gastos constitucion	400,00
Suministros de oficina	480,00
VENTAS	101703,60
Sueldos	50265,60
Comisiones presentacion	3498,00
Comisiones ventas	7950,00
Combustible y manten. vehíc	5700,00
Manten. y repuestos Planetar	1000,00
Movilización agente vendedor	1160,00
Viajes y viáticos	32130,00
EGRESO MENSUAL	125736,04



Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	2,5
Total comisionado	7950

Comisiones por Ventas

Exhibiciones al Año	3180
Valor por comisión	0,55
Total comisionado anual	1749



INGRESOS TOTALES 1 AÑO

CONCEPTOS		Valor	Total
Exposicion mañana Ventas: Dólares		181.440	
Precio Unitario	1,5		
Ventas: Cantidad	120.960		
Exposicion Tarde Ventas: Dólares		0	
Precio Unitario	60		
Cantidad exposiciones	0		
Ingresos Directos			181.440

EGRESOS TOTALES 1 AÑO

CONCEPTOS	Valor	Total
ADMINISTRACIÓN		24.032
Sueldos Gerente y Contador	19.818	
Catálogo del servicio	300	
Seguros	1.234	
Luz, agua, teléfono	1.800	
Suministros de oficina	480	
VENTAS		101.142
Sueldos	50.266	
Bono de gestión jefe de equipo	3.326	
Comisiones ventas	7.560	
Comb. y manten. vehículo	5.700	
Manten. y repuestos Planetarios	1.000	
Movilización agente vendedor	1.160	
Viajes y viáticos	32.130	
EGRESO TOTAL VARIABLES Y FIJOS		125.174

Fuente: Analisis costos - Etapa Tecnica

Elaborado: Grupo 4

Monto Financiamiento 14.436,15
 Plazo: años 5
 Tasa de Interés efectiva Anual: % 12,50
 Pago: 31.dic del 1º Año operación

Cuotas Anuales 5,00
 Cuota capital 4.054,45
 Intereses en 5 años 5.836,10

CUOTAS	CUOTA ANUAL	CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
Año 0				14.436,15
Año1	4.054,45	2.249,93	1.804,52	12.186,22
Año2	4.054,45	2.531,17	1.523,28	9.655,04
Año3	4.054,45	2.847,57	1.206,88	6.807,47
Año4	4.054,45	3.203,52	850,93	3.603,96
Año5	4.054,45	3.603,96	450,49	0,00
total	20.272,25	14.436,15	5.836,10	

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

ANALISIS DE FINANCIAMIENTO

FLUJO DE EFECTIVO Y VAN Produbanco

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CREDITO BANCARIO	14.436,15					
Gastos Financieros		-1.804,52	-1.523,28	-1.206,88	-850,93	-450,49
Ahorro Impuestos 36,25%		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
		-1.150,38	-971,09	-769,39	-542,47	-287,19
Amortización Crédito		-2.249,93	-2.531,17	-2.847,57	-3.203,52	-3.603,96
Flujo Neto	14.436,15	-3.400,31	-3.502,26	-3.616,96	-3.745,99	-3.891,15
Factor de valor presente		1,1250	1,2656	1,4238	1,6018	1,8020
Valor presente	-12.828	-3.023	-2.767	-2.540	-2.339	-2.159
Valor presente deuda 12,5%	1.608					

Fuente: Condiciones del Crédito y Tasa de Impuesto

Elaborado: Grupo 4

MODO ALTERNATIVO						
Ahorro Impuestos		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
Valor Presente	1.608	581,46	436,30	307,27	192,57	90,62

SpaceMov
Análisis del VAN Y TIR



CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
Costos		-132.969	-132.757	-132.944	-133.131	-133.131
Costos Administrativos		-24.032	-23.632	-23.632	-23.632	-23.632
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		48.471	51.023	53.176	38.439	55.329
Impuestos y participaciones		17.571	18.496	19.276	13.934	20.057
Utilidad neta		30.900	32.527	33.900	24.505	35.272
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento					0	5.955
Flujo de efectivo operacional		38.695	40.322	41.695	32.300	49.022
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073
VAN	92.796					
TIR	106,92%					
Tasas de Rendimiento Exigida		0,14				
Rentabilidad sobre inversión		85,62%	90,13%	93,93%	67,90%	97,73%
Rentabilidad sobre ventas		17,03%	17,70%	18,21%	13,00%	18,72%

FUENTE: Estado de Resultados y Cuadro de Inversiones y Depreciaciones

Elaborado: Grupo 4

Evaluación con financiamiento crédito concedido por Prodebanco

EVALUACION AJUSTADA						
Flujo neto Efectivo Puro	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073
Más Ahorro Imptos Financiamiento		654,14	552,19	437,49	308,46	163,30
Flujo Neto Ajustado	-36.090	39.349	40.875	42.132	32.608	57.236
TIR AJUSTADA	108,53%					
VAN DE LA DEUDA		1.608				
VAN PURO		92.796				
VAN AJUSTADO: Capital Propio		94.405				

FUENTE: Estado de Resultados y Cuadro de Inversiones y Depreciaciones

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov

Costos Unitarios

CONCEPTOS	Producción Mensual	Sueldos	Comisiones presentacion	Comisiones ventas	Combustible y manten. vehículo	Manten. y repuestos Planetarios	Movilización agente vendedor	Viajes y viáticos	Depreciacion	Total	PVP	Utilidad Operacional
Presentaciones	10.080	0,416	0,028	0,063	0,047	0,008	0,010	0,266	0,062	0,90	1,5	0,60

Total Costos Mensual		4188,80	277,20	630,00	475,00	83,33	96,67	2677,50	627,50	9056,00		
Total Costos Anual		50265,60	3326,40	7560,00	5700,00	1000,00	1160,00	32130,00	7530,000	108672,00		

Fuente: Presupuesto egresos

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
Punto de Equilibrio

CONCEPTOS	1	2	3	4	5
Producción	120960	122520	124080	125640	125640
INGRESOS POR VENTAS	181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
COSTOS VARIABLES	50.876	51.064	51.251	68.328	51.438
Comisiones presentacion	3.326	3.384	3.441	3.498	3.498
Comisiones ventas	7.560	7.690	7.820	7.950	7.950
Combustible y manten. vehiculo	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
Manten. y repuestos Planetarios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Movilización agente vendedor	1.160	1.160	1.160	1.160	1.160
Adquisicion nuevo planetarios				16890	
Viajes y viáticos	32.130	32.130	32.130	32.130	32.130
COSTOS FIJOS	73.898	73.898	73.898	73.898	73.898
Sueldos Gerente y Contador	19.818	19.818	19.818	19.818	19.818
Sueldos ventas	50.266	50.266	50.266	50.266	50.266
Catálogo del servicio	300	300	300	300	300
Seguros	1.234	1.234	1.234	1.234	1.234
Luz, agua, teléfono	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Suministros de oficina	480	480	480	480	480
COSTOS DEPRECIACION	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Maquinaria y Equipo	5.430	5.430	5.430	5.430	5.430
Vehiculos	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Muebles y enseres	65	65	65	65	65
Equipos computacion	200	200	200	200	200
COSTO TOTAL FIJO	81.693	81.693	81.693	81.693	81.693
COSTO TOTAL	132.569	132.757	132.944	150.021	133.131
COSTOS UNITARIOS					
Costo Variable Unitario	0,42	0,42	0,41	0,54	0,41
Costo Fijo Unitario	0,68	0,67	0,66	0,65	0,65
Costo Total Unitario	1,10	1,08	1,07	1,19	1,06
Punto de Equilibrio					
Producción Mínima Económica	75684,	5417,	75158,	85439,	74907,

Fuente: Presupuesto egresos

Elaborado: Grupo 4

SpaceMov

RELACION BENEFICIO-COSTO



CONCEPTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
INGRESOS POR VENTAS		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						8.050
COSTOS		159.813	160.188	160.562	177.827	160.937
COSTOS VARIABLES		50.876	51.064	51.251	68.328	51.438
COSTOS FIJOS		101.142	101.329	101.516	101.704	101.704
OTROS COSTOS		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
INVERSION ADICIONAL					-16.890	
FACTOR DE VALOR PRESENTE		1,1400	1,2996	1,4815	1,6890	1,9254
Valor Presente de los Beneficios	635.660	159.158	141.413	125.626	111.583	97.880
Valor Presente de los Costos	560.694	140.187	123.259	108.375	105.288	83.585
Valor Presente Costo Inversión Adicional	-10.000	0	0	0	-10.000	0
Inversión Inicial	-36.090					
Valor Presente de Total de Costo + Inv. Ini	514.604					
RELACION BENEFICIO/COSTO	1,24					
VPN = VPB-(VPC+I)	121.056					

FUENTE: Ventas Totales - Costos Totales - Cuadro de Depreciación

Elaborado: Grupo 4

Nota: El coeficiente de Costo Beneficio del proyecto, calculado como la relación entre el Valor Actual de los Beneficios y el de los costos es de 1.29 que significa, que el proyecto genera 1.29 unidades de beneficios por cada unidad de costo en que incurre el proyecto.

SpaceMov
ANALISIS DE SENSIBILIDAD



CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Valor Presente
Inversiones:							
Inversión Fija	-28.040				-16.890		-36.812,14
Capital de trabajo	-8.050						-8.050,37
Ingreso por ventas		181.440	183.780	186.120	188.460	188.460	635.660,00
Costos		-132.969	-132.757	-132.944	-133.131	-133.131	-456.493,44
Costos Administrativos		-24.032	-23.632	-23.632	-23.632	-23.632	-81.482,96
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704	-348.249,62
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-26.760,87
Otros Ingresos		0			0	0	0,00
Utilidad antes de impuestos y part. Trab.		48.471	51.023	53.176	38.439	55.329	169.166,33
Impuestos y participaciones		17.571	18.496	19.276	13.934	20.057	61.322,79
Utilidad neta		30.900	32.527	33.900	24.505	35.272	107.843,53
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	26.760,87
Valor de salvamento					0	5.955	3.092,84
Flujo de efectivo operacional		38.695	40.322	41.695	32.300	49.022	137.697,24
Recup. Capital de trabajo						8.050	4.181,11
Flujo neto de efectivo	-36.090	38.695	40.322	41.695	32.300	57.073	141.878,35
Factor de valor presente		1,1400	1,2996	1,4815	1,6890	1,9254	
Valor presente neto	92.796						
TIR	106,92%						
DATOS ADICIONALES:							
Producción: Cantidad		120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	604.800,00
Precio		1,50	1,52	1,54	1,56	1,56	7,67
Costo Unitario Variable		-0,20	-0,20	-0,20	-0,20	-0,20	-0,67
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704	-348.249,62
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-26.760,87
Efecto sobre tributos (1-t)	0,36						0,64



SpaceMov

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Aumento en 10 % los ingresos

Aumento de la demanda

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		199.584	202.158	204.732	207.306	207.306
Costos		-135.373	-135.120	-135.307	-135.494	-135.494
Costos Administrativos		-26.436	-25.996	-25.996	-25.996	-25.996
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos		64.211	67.038	69.425	54.922	71.812
Impuestos y participaciones		23.277	24.301	25.167	19.909	26.032
Utilidad neta		40.935	42.737	44.258	35.013	45.780
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento						5.955
Flujo de efectivo operacional		48.730	50.532	52.053	42.808	59.530
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	48.730	50.532	52.053	42.808	67.580
Valor Actual Neto	123.787					
l						
TIR	135,59%					
DATOS ADICIONALES:						
Producción: Cantidad		120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00	120.960,00
Precio		1,65	1,67	1,69	1,71	1,71
Costo Unitario Variable		-0,22	-0,21	-0,21	-0,21	-0,21
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795

FUENTE: Flujo Neto Efectivo

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov

ANALISIS DE SENSIBILIDAD Disminuye en 10 % los ingresos Disminuye la demanda

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversiones:						
Inversión Fija	-28.040				-16.890	
Capital de trabajo	-8.050					
Ingreso por ventas		163.296	165.402	167.508	169.614	169.614
Costos		-130.566	-130.393	-130.581	-130.768	-130.768
Costos Administrativos		-21.629	-21.269	-21.269	-21.269	-21.269
Costos de Ventas		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación Activos Fijos		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		32.730	35.009	36.927	21.956	38.846
Impuestos y participaciones		11.865	12.691	13.386	7.959	14.082
Utilidad neta		20.865	22.318	23.541	13.997	24.764
Adición de la depreciación		7.795	7.795	7.795	7.795	7.795
Valor de salvamento						5.955
Flujo de efectivo operacional		28.660	30.113	31.336	21.792	38.514
Recup. Capital de trabajo						8.050
Flujo neto de efectivo	-36.090	28.660	30.113	31.336	21.792	46.565
Valor presente neto	61.806					
TIR	77,63%					
DATOS ADICIONALES:						
Producción: Cantidad		120960	120960	120960	120960	120960
Precio		1,35	1,37	1,38	1,40	1,40
Costo Unitario Variable		-0,18	-0,18	-0,18	-0,18	-0,18
Costo Fijo		-101.142	-101.329	-101.516	-101.704	-101.704
Depreciación		-7.795	-7.795	-7.795	-7.795	-7.795

FUENTE: Flujo Neto Efectivo

Elaborado: Grupo 4



SpaceMov
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

RESUMEN DE ANALISIS DE SENSIBILIDAD

DESVIACION RESPECTO AL	VALOR PRESENTE NETO
NIVEL BASICO	VARIACION VAN
-10%	61.806
0 (Nivel Básico)	92.796
10%	123.787
VARIACION PORCENTUAL	
SI DISMINUYE EL 10%	-33,40%
SI AUMENTA EL 10%	33,40%

FUENTE: Anexos de Análisis de Sensibilidad: 10% más y menos en ingresos y costos variables
ELABORADO: Grupo 4



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**REINGENIERÍA FINANCIERA A LA
EMPRESA TECNITRUCKS S.A.**

Monografía previa a la obtención
de título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

María Isabel Crespo Toledo
Marcela Catalina Vásquez Rodríguez

PROFESOR:

Ing. Fausto Calderón

TUTOR:

Eco. Lenín Zúñiga

Cuenca – Ecuador
2006

I

INDICE

CAPITULO 4

GERENCIA FINANCIERA

REINGENIERÍA FINANCIERA.....	1
ANTECEDENTES.....	1
ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
ANÁLISIS MACROSOCIAL.....	3
FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	7
Rivalidad.....	7
Sustitutos.....	7
Competidores Potenciales.....	8
Proveedores.....	9
Clientes.....	9
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	10
Misión.....	10
Visión.....	10
Objetivos.....	10
ANÁLISIS FODA.....	11
Fortalezas.....	11
Debilidades.....	11
Oportunidades.....	11
Amenazas.....	11
BALANCE SCORECAD.....	12
Perspectiva Financiera.....	12
Perspectiva del Cliente.....	13
Perspectiva de Procesos internos.....	13
Perspectiva de Innovación y aprendizaje.....	14

CADENA DE VALOR	15
Actividades primarias.....	15
Actividades de apoyo.....	16
GESTIÓN DE GOBERNABILIDAD	17
PROGRAMA DE REINGENIERÍA	17
Detonante del proceso.....	17
Reingeniería de servicios complementarios.....	18
BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA	20
INFORME FINANCIERO	21
ANÁLISIS FINANCIERO EN BASE A LA REINGENIERIA	24
CONCLUSIÓN	28
BIBLIOGRAFÍA	29

II

RESUMEN EJECUTIVO DE LA MONOGRAFÍA CORRESPONDIENTE AL MÓDULO DE GERENCIA FINANCIERA

REINGENIERÍA FINANCIERA

Como trabajo final de este módulo se presentó una reingeniería financiera que consistió básicamente en la evaluación económica de la situación actual, y una proyección de los resultados que se darían con la implementación de nuevos servicios.

Para llegar a esto se comenzó con el análisis del entorno, fuerzas competitivas del sector, análisis interno de la empresa, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) llegando finalmente a la elaboración del Balance Scorecard en el cual pudimos darnos cuenta las deficiencias en el funcionamiento de la empresa.

Finalmente se propuso la reestructuración financiera y la evaluación de las ideas sugeridas.

III

ABSTRACT CORRESPONDIENTE A LA MONOGRAFÍA DEL MÓDULO DE GERENCIA FINANCIERA

FINANCIAL RESTRUCTURING

As final work on this chapter a financial restructuring was presented that consisted basically on the economic evaluation of the current situation, and a projection of the results they would give with the improving the new services.

To arrive to this we began with the analysis of the environment, competitive forces of the sector, internal analysis of the company, analysis FODA (Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats) arriving to the elaboration of the Scorecard Balance in which we could realize the deficiencies in the company operation.

Finally we suggest the financial restructuring and the evaluation of the suggested ideas.

REINGENIERÍA FINANCIERA

ANTECEDENTES

Para el estudio de Reingeniería Financiera hemos tomado una empresa dedicada a brindar servicios de mantenimiento automotriz, específicamente de alineación y balanceo a vehículos de transporte pesado, como son camiones, buses y cabezales.

La Empresa a la que llamaremos Tecnitricks desempeña sus actividades en la ciudad de Cuenca, desde el año 2002. Cabe recalcar que el nombre Tecnitricks es un nombre ficticio ya que su Gerente General nos brindó toda la información requerida y los balances necesarios para llevar a cabo el estudio, con la condición de que no sea revelado el nombre real de la Compañía.

A continuación intentaremos realizar, de una forma breve y sencilla, un análisis completo del entorno en el que se desempeña Tecnitricks y de su situación interna, con la finalidad de encontrar falencias en su manejo o simplemente proponer mejoras que pudieran llevarla a una mayor solvencia financiera.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Después de realizar una investigación sobre el análisis del entorno del sector de mantenimiento automotriz en especial al de carga pesada, se llegó a la conclusión de que si no existe un nivel de innovación en los talleres de mantenimiento que trate de ir a la par con las nuevas tecnologías y procesos que requieren los vehículos, sus días en el mercado están contados.

Es necesario entonces realizar cambios que marquen la diferencia y tomar decisiones financieras estratégicas que aseguren el éxito competitivo, a través de una reingeniería financiera que podría ser aplicada al sector en estudio por las siguientes razones:

La tecnología cambió: Los tecnicentros en la última década han cambiado muchísimo con la implementación de la tecnología, y gracias a la computación, cada vez existen equipos que realizan los trabajos automotrices con menores márgenes de error y con mayor rapidez.

Los clientes cambiaron: Las necesidades de los clientes han cambiado. Ahora son más exigentes por el conocimiento y la información con la que disponen, exigiendo a su vez mayor calidad de servicios que se le ofrecen.

La competencia se amplió: la calidad de vida de hoy en día ha hecho que el tiempo libre sea un tesoro que todos anhelan y las personas desean simplificar sus actividades en todo sentido. Esto ha obligado también al sector de mantenimiento automotriz a ampliar la cobertura y los servicios que brindan. La competencia se ha tornado más profesional y mayores son los esfuerzos por hacerse de nuevos clientes.

ANÁLISIS MACROSOCIAL

La problemática del subdesarrollo económico del país consiste precisamente en el conjunto complejo e interrelacionado de fenómenos que se traducen y expresan en desigualdades de riqueza y pobreza, en estancamiento, en retraso respecto de otros países, en potencialidades productivas desaprovechadas, en dependencia económica, cultural, política y tecnológica.

Al analizar el PIB del país podemos decir que la economía está en crecimiento. El PIB del Año 2005 (Precios constantes) fue de 20,285,433 millones de dólares¹, teniendo un crecimiento del 3.90% anual con respecto al del 2004, en donde también hubo un crecimiento del 7.60% con respecto al 2003. El crecimiento del 3.90% en el año 2005 se debe al crecimiento acelerado del sector petrolero que estuvo en el 8.30%, debido al aumento del precio del barril. El Banco Central del Ecuador estima que el crecimiento del PIB para el primer y segundo trimestre del 2006 será del 0.01% y 1.43% respectivamente, lo cual quiere decir que económicamente el país está creciendo y a su vez abre campo a que la expansión o crecimiento de las empresas lo hagan también.

¹ <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/BoletinesPrensa/BPrensa086>.

El sector de actividad económica en donde se encuentra Tecnitrucks es el sector de transporte y almacenamiento donde ha existido un crecimiento del 2.02% respecto al 2004.

Si analizamos en general las ventas internas a nivel país según datos del Banco Central del Ecuador[♦] aumentaron un 4.03% en el mes de marzo, y para abril se estimaba un crecimiento del 0.21% adicional, mientras que las ventas al exterior en marzo tuvieron un crecimiento del 6.30% con un incremento del 0.40% para el mes de abril. La producción también aumentó un 3.63% en marzo y 0.21% para abril.

Y para concluir este segmento podemos decir que la ciudad de Cuenca es la ciudad con el menor índice de desempleo y subocupación del país, con un 4.30% y un 47.7% respectivamente. Con toda esta información macro social llegamos a la conclusión de que es un muy buen momento para ejecutar cambios de crecimiento y expansión de servicios en la empresa de estudio, pues las cifras así lo demuestran.

Según datos de la Unidad Municipal de Transito del Azuay (UMT)² son 1,508 vehículos los que corresponden al patio de transporte pesado subdividido en cinco grupos:

- Carga
- Carga pesada
- Transporte urbano y micro regional
- Transporte ínter parroquial

[♦] Según la última publicación mes de marzo del 2006 del Banco central del Ecuador para ventas y producción del país

² Unidad Municipal de tránsito <http://www.municipalidadcuenca.gov.ec/bdasp/Empresas/Sitios/umt/>

- Turismo y fletes

La base de datos de la Empresa en estudio revela que cerca de 802 vehículos están visitando un tecnicentro alrededor de dos veces al trimestre, pues se requiere mayor cuidado y control en el mantenimiento de éstos vehículos que en los de uso particular, debido al recorrido que realizan y la carga que transportan.

Nos indicaron que un vehículo que ingresa en un tecnicentro no siempre realiza los mismos servicios (alineación y balanceo), a veces necesita los dos o solo uno, otras veces es necesario el enllantaje, enderezamiento de ejes y otros servicios afines a los dos primeros trabajos mencionados, haciendo al año un total de 4987 servicios que se realizan.

La Empresa desempeña sus actividades en la ciudad de Cuenca y sus dos principales servicios son alineación y balanceo de neumáticos para vehículos pesados, para lo cual ha pactado ciertos convenios con las cooperativas de transporte pesado, brindándoles un descuento especial y la prioridad en los trabajos para que todos los automotores de estas cooperativas se acerquen específicamente a los talleres de Tecnitricks. Hoy en día Tecnitricks tiene convenios con 13 cooperativas:

Cooperativa	Dirección	Teléfono	Num	Fecha
Pineda Peralta y Asociados S.A.	Ricaurte	2891662	29	18/12/2001
R. Berrezueta S.A.	Mercado el arenal	2885497	25	18/12/2001
Uncovia S.A.	Vía a Patamarca y Cajanuma	2863534	80	31/07/2001
Cotrutudossa	Guatemala y costa rica	2889007	14	03/12/2003
Transsanjoaquin S.A.	Leopoldo Dávila y Carlos Arízaga vega		18	18/12/2001
Comcuetu S.A.	Manuel vega 7-30	2823751	145	31/07/2001
Mauro Tapia S.A.	Av. De las Américas y calle Cantón Paute		51	21/10/2002
Transervicaushin S.A.	Parroquia Cumbe	22878609	15	19/10/2004
Los Halcones S.A.	Feria libre	2834056	40	06/06/2002
Voltrama	Calle vieja (Parque Jacarandá)	2862223	45	31/12/2001
19 de Noviembre S.A.	Capulispamba		31	11/12/2001
Supertaxis Ricaurte S.A.	Manuel vega 13-25	2830588	69	31/07/2001
Transporte Occidental S.A.	Mariscal Lamar y Octavio Cordero	2828085	14	26/10/2004

En el cuadro anterior podemos ver el número de vehículos que tiene cada una de las empresas.

Un aspecto que consideramos negativo para la Compañía es que no existe la diversificación de servicios que brindan, como es por ejemplo cambio de aceite, calibración de luces y revisión de frenos; servicios que darían un valor agregado al local.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

La actividad del tecnicentro se ve afectada por la competencia o servicios sustitutos que registren la prestación de servicios, además del poder de negociación que se tenga con proveedores y clientes. Es por esto que analizaremos al sector mediante las fuerzas competitivas de Porter:

Rivalidad

La rivalidad entre competidores ha aumentado los últimos años ya que este nicho de mercado había estado descuidado. En el ámbito de empresas que compiten con Tecnitrucks están “Tecnicentro del Austro TEDASA”, y “CHEVY trucks” que realizan los mismos servicios que la empresa en cuestión, aunque esta última está más enfocada a las reparaciones correctivas automotrices. Entre las acciones que se deben enfatizar para reducir la rivalidad se encuentran:

- Consolidar la fidelización del cliente para que regrese al taller.
- Diversificar los servicios prestados para que el cliente encuentre en nuestro taller lo que necesita.
- Centrarse en la calidad de los servicios técnicos que se brindan.

Sustitutos

Si bien desde el punto de vista técnico no existen servicios sustitutos que se podrían dar por el momento, existe la competencia de las lubricadoras, vulcanizadoras o mecánicas de confianza de los propietarios, a las cuales suelen llevar sus vehículos

para que se les dé un servicio empírico y no calificado por un costo menor. Esto siempre será considerado un problema, y para contrarrestarlo se deberá:

- Enfatizar en la calidad técnica que se ofrece de acuerdo a las especificaciones de cada vehículo.
- Obtener tecnología de punta que disminuya los márgenes de error a cero, para que el cliente se sienta seguro del servicio que adquirió.
- Ofrecer garantía en los servicios que se proporcionan.

Competidores Potenciales

Existen algunas empresas en las Ciudades de Quito y Guayaquil que brindan los servicios de alineación y balanceo, además de que son mecánicas automotrices especializadas en vehículos pesados. Una de ellas, y que constituye una gran amenaza en caso de ingresar al mercado de la ciudad de Cuenca, es la mecánica de Mercedes-Benz, que es una de las marcas de mayor comercialización en el país de vehículos de carga pesada.

Para reducir la amenaza de nuevos ingresos (barrera de entrada) se deberá:

- Aumentar el número de convenios con las empresas de vehículos pesados para fidelizarlos a nuestra empresa
- Elevar la calidad de servicios y mejorar la calidad del personal a través de capacitaciones técnicas y actualizadas

Proveedores

Debido al actual desempeño de la Compañía, el poder de negociación con los proveedores es bueno. Además, los servicios que se brindan actualmente no necesitan de una materia prima, salvo el caso del balanceo, en el que se necesitan pesas de calibración cuyo costo es bajo y no representa un esfuerzo para la Empresa conseguirlos.

La reingeniería que se propone requiere que las relaciones con los actuales y futuros proveedores sean excelentes, con el fin de obtener beneficios como descuentos y plazos de pago.

Clientes

El poder de negociación con los clientes es una gran debilidad de Tecnitricks, pues aunque siempre se llegan a pactar acuerdos como descuentos u otros beneficios, estos no aseguran que el total de los automotores de una cooperativa visite las instalaciones del taller. Es por esto que se deberán tomar las siguientes acciones para fidelizar a los clientes, en especial las cooperativas:

- Brindar mejores descuentos que interesen a los posibles clientes.
- Poner en marcha un plan de control preventivo para que el cliente sienta que la empresa se preocupa por él y le brinda el servicio de calidad adecuado en el momento preciso y a un precio accesible.
- Hacer más satisfactoria la visita del cliente, innovar servicios adicionales como capacitaciones a los conductores, servicio de cafetería y almacén para que sea más placentera la espera.

- Tener una política de crédito para los mejores clientes.
- Servicio al cliente personalizado y de excelencia. (tratarlo mejor que en su casa)

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Misión

Revolucionar el servicio técnico automotriz de alineación y balanceo en vehículos pesados de la ciudad de Cuenca, al cumplir con las exigencias de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado local de la ciudad de Cuenca en servicio técnico automotriz de calidad balanceo y alineación en vehículos de transporte pesado.

Objetivos

Las exigencias de la vida moderna hacen que uno de los recursos más preciados por todos sea el tiempo. Por tal razón nuestro Tecnicentro le ayuda a evitar la pérdida del mismo al llevar su vehículo a nuestras instalaciones donde se dará un servicio técnico de alineación y balanceo.

- Un amplio horario de servicios de 6h00 a 19h00 de lunes a sábado.
- Instalaciones adecuadas para los trabajos de alineación y balanceo.

- Tecnología de punta específicamente diseñada para realizar los trabajos requeridos.
- Servicio Técnico calificado y garantizado.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada (talleres amplios y nuevos).
- Tecnología de primera.
- Personal calificado.
- Convenios con cooperativas de Transporte Pesado.

Debilidades:

- Falta de diversificación de servicios.
- Falta de cursos de actualización para técnicos y operarios.

Oportunidades:

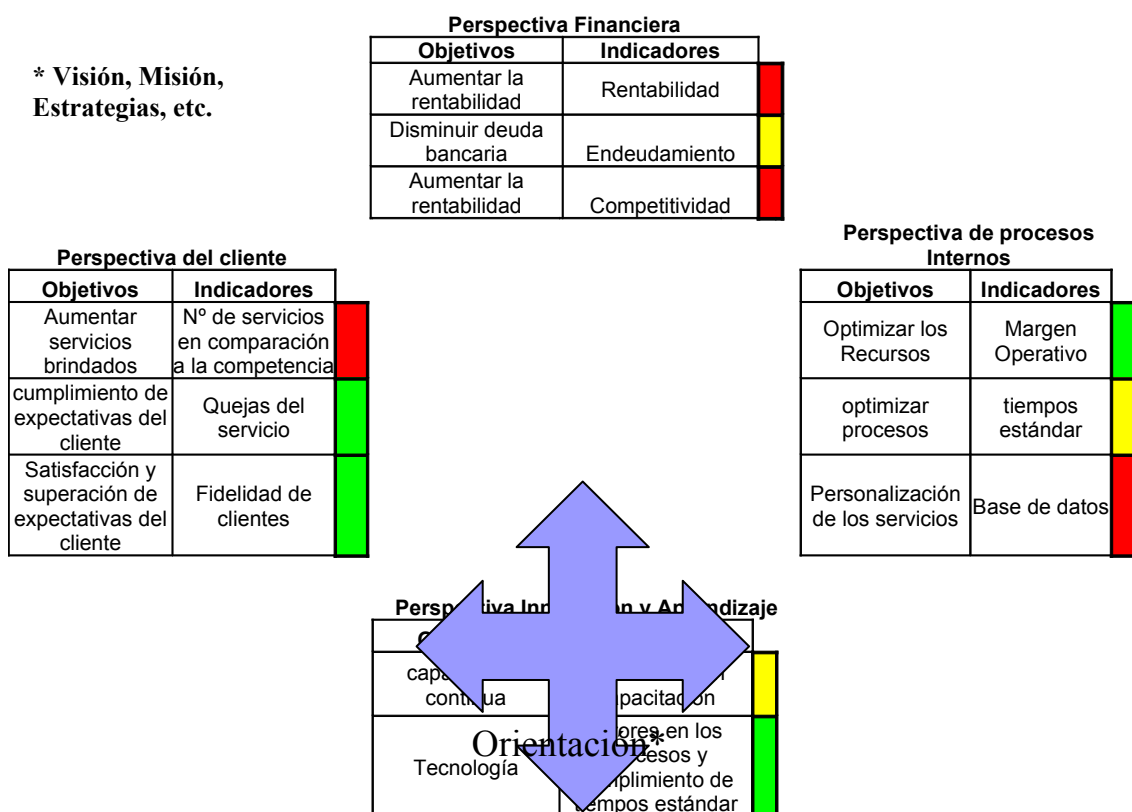
- Competencia no saturada.
- Mercado en crecimiento acelerado.
- No existe otro tecnicentro en la ciudad especializado únicamente en vehículos de carga pesada.

Amenazas:

- Introducción de competidores con integración horizontal.
- Inestabilidad económica del país.

BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard es una herramienta que nos ayuda a planificar las acciones estratégicas de gestión futura, a través de la evaluación de indicadores financieros y no financieros, analizados en el siguiente cuadro:



1.- Perspectiva Financiera

El factor más crítico bajo esta perspectiva es el aumento de rentabilidad. Se manejan dos indicadores: el de rentabilidad y competitividad. Bajo el índice rentabilidad encontramos que la tasa requerida del sector en el cual nos encontramos es del 13%. Esta, comparada con el 11.74% de rentabilidad en el último año muestra el desfase en que se encuentra esta Empresa, aunque comparándolo con los índices del 2003 y 2004 podemos notar que poco a poco se ha ido incrementando la rentabilidad del negocio, debido a que año tras año se reduce la deuda adquirida cinco años atrás para

la construcción de la nave. El índice de competitividad es del 90%, obtenido a partir de la comparación de la rentabilidad promedio del sector con la de la empresa.

2.- Perspectiva del cliente

Nos enfocamos en analizar básicamente la relación de la Compañía con el cliente, en términos de cumplimiento de expectativas y, satisfacción y superación de expectativas. Aunque estos objetivos son aparentemente los mismos, se diferencian porque en el primer caso el cliente simplemente recibe el servicio que pidió, pero en el segundo, se deleita al cliente con el servicio, asegurando así la recompra y fidelización. Como podemos ver en el Balance Scorecard estos dos aspectos se encuentran estables y con indicadores favorables. El problema está en el incremento de servicios, pues contamos con los mismos o menores a los que ofrece la competencia, y lo que buscamos es una diferenciación, la cual será uno de los principales objetivos de nuestra reingeniería.

3.- Perspectiva de Procesos internos

Referido a optimizar recursos, optimizar procesos y personalización de servicios. En el primer caso tenemos como indicador al margen operativo, el cual es de USD 50,000.00 sobre ventas de USD 120,000.00 es decir una utilidad operacional del 42%, que resulta muy atractiva, pero que se ve disminuida en la utilidad neta debido a factores como intereses y depreciaciones. En cuanto al cumplimiento de tiempos estándar (indicador de la optimización de procesos), el Jefe de Taller del tecnicentro nos informó que generalmente se encuentran dentro de lo establecido, aunque una

mayor capacitación permitiría un mejor manejo de la maquinaria y herramientas con la finalidad de aprovechar al máximo sus prestaciones y además reducir daños en los equipos.

En cuanto a la personalización de servicios finalmente proponemos que sea la Compañía la que se preocupe por el mantenimiento periódico del vehículo de su cliente, para ello se necesitará contar con una base de datos muy detallada en la cual conste el promedio de recorrido semanal del vehículo y rutas por las cuales frecuenta con el fin de realizar el plan de mantenimiento. Este objetivo será cumplido en el mediano plazo, y su costo será analizado posteriormente.

4.- Perspectiva de innovación y aprendizaje

Nos enfocamos en dos puntos, primero un plan de capacitación continua, cuyos beneficios fueron mencionados en el punto anterior. Actualmente (según información de la Empresa), se destina aproximadamente USD 500.00 para la capacitación de los 4 obreros que realizan las labores de alineación y balanceo; “sería muy interesante destinar un mayor presupuesto para enviar a nuestros trabajadores a especializarse en el manejo de los equipos” acota el jefe de taller.

La maquinaria es de punta, y se cuenta con la mejor tecnología existente en el país; lo importante ahora sería aprovechar al máximo el uso de estas herramientas.

CADENA DE VALOR

Actividades primarias

Las actividades primarias realizadas en el tecnicentro son básicamente enllantaje, alineación y balanceo, aunque existen otras que eventualmente se realizan como son el enderezado de frontal y el de ejes.

Alineación

Este servicio tiene la finalidad de brindar estabilidad al vehículo y para que el desgaste de los neumáticos sea uniforme, prolongando así la vida de estos. Para realizarlo, es necesario el equipo de alineación, compuesto por sensores de alineación de ruedas con sistema láser conectados a un computador central donde se encuentran los datos de especificaciones técnicas para la marca del vehículo. La alineación debe ser realizada cada 5,000 Km de recorrido y con cada cambio de neumáticos.

Balanceo

Operación requerida para que el peso del vehículo sea distribuido uniformemente en la llanta, evitando así vibraciones y desbalances (very-very). El período óptimo para realizarlo es el mismo que para la alineación, y es necesaria una máquina balanceadora y pesas de plomo para cumplir con este proceso.

Enllantaje

Consiste en la colocación del neumático en el aro, a través de una máquina neumática.

Enderezamiento de frontal y ejes

Realizado a través de una máquina neumática que coloca los ejes en su posición original en caso de existir golpes.

Actividades de apoyo

Infraestructura

Ubicada en un lugar que facilita el acceso de vehículos pesados. Compuesta de una nave diseñada específicamente para cumplir con todas las medidas técnicas y de seguridad de funcionamiento del tecnocentro. Tiene capacidad de diez puestos de trabajo para camiones, de los cuales cuatro de ellos son fosas. En cuanto a la maquinaria se dispone de cuatro máquinas Bosh, de las cuales dos son alineadoras y dos para balanceo. Además existe una máquina neumática enderezadora y una enllantadora.

Sistema de información y comunicación

Es necesario contar con una base de datos completa que permita tener toda la información necesaria de nuestros clientes con el fin de llevar una hoja de control de cada vehículo. Posteriormente este sistema será utilizado para la personalización de control preventivo que propondremos más adelante.

Gestión financiera

Encaminada al correcto manejo de los recursos, y enfocada especialmente al aumento de la rentabilidad y mantenimiento de una liquidez que permita la expansión hacia nuevos servicios y mercados.

Gestión de los recursos humanos

Referido a contar con el personal necesario tanto en cantidad como en capacidad para mantener un alto nivel de calidad en los procesos.

Gestión de los procesos y operaciones

Con la finalidad de optimizar recursos, reducir tiempos ociosos, cumplir con tiempos estándar y llegar a la excelencia a través de la calidad.

GESTIÓN DE GOBERNABILIDAD

La gobernabilidad de la Compañía se la ha venido manejando bajo los principios de ética, honradez y responsabilidad. Conscientes de la misión que se tiene, las decisiones son tomadas analizando cuidadosamente el entorno macroeconómico y del sector al que pertenece, con el fin de tomar las mejores decisiones de reinversión.

PROGRAMA DE REINGENIERÍA

Detonante del proceso

El detonante de reingeniería que planteamos es la diversificación de servicios en el mantenimiento automotor y la personalización de la atención y control preventivo del vehículo, enfocados a satisfacer y superar las necesidades del cliente, pues además de encontrar en un mismo lugar un servicio completo de mantenimiento automotriz, tendrá la asesoría calificada para mantener a su inversión en las más óptimas condiciones de calidad.

La reingeniería financiera plantea la creación de nuevos productos complementarios, pues la infraestructura disponible así lo permite, los cuales darán lugar al crecimiento de la Compañía bajo un enfoque mas personalizado hacia el cliente.

Reingeniería de servicios complementarios

El tecnicentro tiene la posibilidad de desarrollar productos extras que den un valor agregado al cliente para que nos siga visitando y fidelizándolo. Entre los posibles servicios a implementarse tenemos: cambio de aceite, calibración de luces y revisión de frenos, además de contar con una cafetería y un almacén de accesorios para hacer más placentera la espera del cliente.

Cambio de Aceite

Es posible realizarlo en nuestros talleres ya que contamos con las fosas necesarias para el cambio. Lo que debemos tomar en cuenta es tener un stock de los lubricantes necesarios para cada tipo de vehículo así como los filtros de aceite correspondientes. También es indispensable tomar las medidas ambientales adecuadas respecto al almacenaje del aceite ya utilizado en tanques de reserva de 55 galones, para que el municipio lo retire semanalmente.

Calibración de Luces

Para este servicio es necesario contar con un panel de calibración de luces. Este servicio será ofrecido como cortesía para los camiones que ingresen al taller a realizar alineación balanceo y cambio de aceite.

Revisión de frenos

No es necesaria la implementación de maquinaria especial, únicamente personal capacitado que conozca del tema y el buen empleo de las herramientas de las que dispone el taller.

Plan de control preventivo

Al contar con una base de datos de nuestros clientes se podrá poner en marcha el plan de control preventivo. Este plan pretende dar a cada uno de los propietarios de vehículos pesados la atención personalizada y el correcto control en el mantenimiento automotor. Consiste en llenar un formulario en donde se obtendrán los datos del propietario, su teléfono, las especificaciones técnicas del vehículo y observaciones especiales en caso de existir, exigencias y los recorridos que hace, la frecuencia con la que realiza su mantenimiento, los principales problemas y daños o reparaciones que ha tenido.

Con todos estos datos se pretende dar un plan de mantenimiento para el camión durante un año, pues contaremos con las fechas donde un vehículo deberá visitar el tecnicentro, y así realizar la labor especificada. Para ello se pondrá en contacto uno o dos días antes de la fecha con el propietario con el fin de confirmar el servicio, evitando así pérdidas de tiempo ocasionadas por llevar el vehículo sin previo aviso; además el cliente sabrá con anterioridad el tiempo estimado de la reparación, permitiendo así organizar la agenda tanto para el cliente como para la Empresa.

Almacén de Accesorios

Para crear valor agregado a las instalaciones pretendemos implementar dentro del taller un almacén de accesorios exclusivos para camiones, así los clientes mientras esperan por su vehículo podrán visitarlo. En él encontrarán innovadores accesorios que serán instalados en ese momento en caso de efectuarse la compra.

Cafetería-Restaurante

Al observar la infraestructura del tecnicentro nos dimos cuenta de que existe un salón utilizado como cocina-comedor del personal que labora en la Compañía, pero que podría ser perfectamente adecuado como una cafetería-restaurante para los clientes. La idea es realizar la adecuación y arrendar el local a una persona dedicada exclusivamente a esa labor.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA

- **Beneficios para el tecnicentro**
 - Captación de un mayor número de clientes
 - Ampliación de la base de negocios
 - Mayor posicionamiento en el mercado
 - Diferenciación de la competencia
- **Beneficios para el cliente**
 - Servicio completo de mantenimiento a su vehículo
 - Comodidad de encontrar todo en un solo lugar
 - Servicio personalizado
 - Visita y espera más placentera

- Accesorios especializados para el tipo de vehículo

INFORME FINANCIERO

La Empresa Tecnitrucks nos facilitó la información financiera, su Estado de resultados y balance general de los últimos tres años que damos a conocer a continuación.

Balance General

	2003	2004	2005
ACTIVOS			
<u>Activo Circulantes</u>			
Caja y Bancos	18.856.09	19.975.00	20.764.00
Cuentas por cobrar	3.254.00	3.546.00	4.801.00
Inventarios	1.325.90	1.867.00	1.983.00
Total Activos circulantes	23.435.99	25.388.00	27.548.00
<u>Activos fijos</u>			
Terrenos y edificios	102.765.90	102.765.90	102.765.90
Maquinaria y Equipo	23.000.00	23.000.00	26.000.00
Bienes y enseres de uso	3.980.00	4.170.00	4.205.00
Herramientas y otros varios	950.00	1.200.00	1.450.00
Total de activos Fijos	130.695.90	131.135.90	134.420.90
TOTAL ACTIVOS	154.131.89	156.523.90	161.968.90
PASIVOS			
<u>pasivos Circulantes</u>			
Proveedores	1.957.00	2.476.00	2.825.00
intereses bancarios	14.746.00	14.746.00	14.746.00
impuestos por pagar	4.213.34	5.889.54	7.709.65
gastos acumulados por pagar	848.00	685.00	475.00
Total Pasivos circulantes	21.764.34	23.796.54	25.755.65
<u>Pasivo no corriente</u>			
Deudas Bancarias	35.410.99	24.917.99	13.164.77
TOTAL PASIVOS	78.939.67	72.511.07	64.676.07
PATRIMONIO			
Capital	60.000.00	60.000.00	60.000.00
Reservas	7.782.56	13.655.37	23.734.48
Resultados del ejercicio	7.409.66	10.357.46	13.558.35
PATRINOMIO NETO	75.192.22	84.012.83	97.292.83
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	154.131.89	156.523.90	161.968.90

Estado de Resultados

CONCEPTOS	2003	2004	2005
-----------	------	------	------

Ventas	102.664.00	110.795.00	119.570.00
Costos de Operación	-41.240.00	-44.412.00	-47.745.00
Margen de Contribución	61.424	66.383	71.825
Costos fijos (Administrativos)	-21.600.00	-21.935.00	-22.356.00
Margen Operacional (BADIT)	39.824	44.448	49.469
Depreciación Activos Fijos	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00
Resultado Operacional (BAIT)	26.369	30.993	36.014
Intereses	-14.746.00	-14.746.00	-14.746.00
Utilidad antes de impuestos (BAT)	11.623	16.247	21.268
Impuestos y participaciones	4.213	5.890	7.710
Utilidad neta (BDT)	7.410	10.357	13.558

Con estos datos procedimos a realizar el análisis financiero utilizando los siguientes ratios:

Ratios	2003	2004	2005
Capital de trabajo	1671.7	1591.5	1792.4
liquidez circulante	1.08	1.07	1.07
Prueba Ácida	1.02	0.99	0.99
Prueba súper ácida	0.87	0.84	0.81
Rotación de cuentas por cobrar (días)	11	12	14
Rentabilidad	7.22%	9.35%	11.34%
Capital Fijo	95,284.91	106,217.91	121,256.13
Competitividad	56%	72%	87%
Rentabilidad sobre recursos propios	11%	15%	18%
Rentabilidad patrimonio Neto	15%	19%	22%
Rentabilidad Económica	17%	20%	22%
Recursos propios	49%	54%	60%
Calidad de la deuda	45%	34%	20%
Margen sobre ventas	%11	%15	18%
Contribución marginal	1.40	1.40	1.40

Para el estudio financiero, se analizará la tendencia de algunos ratios que ha tenido la Compañía en los últimos años y que consideramos importantes para nuestro trabajo.

Podemos ver el capital de trabajo es demasiado bajo para una empresa de este tipo, debido a que el pago de los intereses mas capital de la deuda bancaria son bastante altos, deuda que se acabara de pagar en el 2006; sin embargo la liquidez es buena (1.07) ya que sí se podría pagar el total de los pasivos circulantes con los activos

corrientes. La prueba ácida mientras tanto es de 0,99 ya que el valor de los inventarios es bajo, pues la Empresa brinda servicios y los valores de inventarios corresponden al stock existente en pesas utilizadas para el balanceo y materiales necesarios para realizar el resto de servicios.

En la prueba súper ácida el valor es 0.81 debido al monto de cuentas por cobrar, ya que la Empresa trabaja con tarjetas de crédito cuyo plazo es de 8 días y con las cooperativas con las que existen convenios de crédito de 15 días, lo cual corrobora la rotación de cuentas por cobrar (14 días) y su correcta estructuración, pues el plazo promedio de pago a proveedores es de entre 15 y 30 días.

Al hablar de rentabilidad las cosas no se presentan de la mejor manera, pues aunque ha ido en crecimiento año tras año, el 11.34% obtenido en el 2005 resulta inferior al promedio del sector, el cual es de 13%, lo que nos indica claramente que se ha ganado mercado pero existe aún falta de competitividad (87%), problema que debe ser resuelto inmediatamente. Si analizamos rentabilidad de recursos propios, ésta supera el promedio requerido para el sector, pero la deuda adquirida hace que la Empresa pierda liquidez y por ende su rentabilidad global.

En cuanto al Capital fijo, observamos que ha ido en aumento debido a la disminución de la deuda, mas no porque se haya adquirido algún tipo de activo.

ANÁLISIS FINANCIERO EN BASE A LA REINGENIERÍA

Como habíamos mencionado, la implementación de la diversificación de servicios, hará que nuestros ingresos aumenten, aunque nuestros costos también se verán

afectados por la necesidad de contar con un stock de materiales necesarios para realizar los servicios complementarios ya mencionados, como son lubricantes, filtros, repuestos y accesorios. Bajo este escenario hemos proyectado los ingresos y egresos que la compañía podría tener en el 2006:

ESTADO DE INGRESOS MENSUALES

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Anual
Ingresos directos	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	24.623	330.528
Alineación Ventas: Dólares	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	62.600
Precio Unitario	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ventas: Cantidad	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	3.130
Balanceo Ventas: Dólares	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	5.217	62.600
Precio Unitario	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ventas: Cantidad	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	3.130
Cambio Aceite Ventas	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	14.189	170.272
Precio Unitario	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	
Ventas: Cantidad	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.008
Calibración de frenos Ventas	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	2.921	35.056
Precio Unitario	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
Ventas: Cantidad	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.252
Ingresos Indirectos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Almacén Ventas: Dólares	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
Precio Unitario	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Ventas: Cantidad	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Cafetería Arriendo	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Ingresos totales													344.928

ESTADO DE EGRESOS MENSUALES

CONCEPTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Costo de Producción	21.825	14.275	14.275	14.575	14.275	14.875	14.275	14.575	14.275	14.275	14.275	15.175	180.954
Materiales Directos	12.635	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	9.085	112.574
Material Directo Lubricantes	10.093	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	7.209	89.395
Material Directo Filtro	2.330	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	1.664	20.634
Material Directo Pesas	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2.546
Mano de Obra directa	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	3560	42.720
Stock de Repuestos y accesorios	4000	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	11.150
herramientas	650			300				300				300	1.550
Energía Eléctrica	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Seguridad Industrial	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Mantenimiento Maquinaria Electrónica						600						600	1200
Costo Fijos	3417	3417	3417	3517	3417	3417	4737	3517	3417	3417	3417	3517	42624
Gastos Administración	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	2450	29400
Pago Seguros	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	5364
Agua Potable	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Teléfono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Suministros papelería	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
Publicidad	180	180	180	180	180	180	1500	180	180	180	180	180	3480
Mantenimiento equipo de computación				100				100				100	300
EGRESO MENSUAL	25.242	17.692	17.692	18.092	17.692	18.292	19.012	18.092	17.692	17.692	17.692	18.692	223.578

Flujo de efectivo actual y Proyectado

Una vez realizada la reingeniería con los ingresos y egresos antes mostrados tenemos el siguiente flujo de efectivo donde observamos el crecimiento considerable de la compañía.

CONCEPTOS	2003	2004	2005	2006 reingeniería
Ventas	102.664.00	110.795.00	119.570.00	344.928
Costos de Operación	-41.240.00	-44.412.00	-47.745.00	-180.954
Margen de Contribución	61.424	66.383	71.825	163.974
Costos fijos (Administrativos)	-21.600.00	-21.935.00	-22.356.00	-42.624
Margen Operacional (BADIT)	39.824	44.448	49.469	121.350
Depreciación Activos Fijos	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00	-13.455.00
Resultado Operacional (BAIT)	26.369	30.993	36.014	107.895
Intereses	-14.746.00	-14.746.00	-14.746.00	-13.165
Utilidad antes de impuestos (BAT)	11.623	16.247	21.268	94.730
Impuestos y participaciones	4.213	5.890	7.710	34.340
Utilidad neta (BDT)	7.410	10.357	13.558	60.390
Adición de la depreciación	13.455	13.455	13.455	13.455
Valor de salvamento				
Flujo de efectivo operacional	20.865	23.812	27.013	73.845

A continuación podemos visualizar el crecimiento tanto en rentabilidad como competitividad que tendría la Compañía al poner en marcha el plan de reingeniería financiera propuesto, incluso aumentando el margen sobre ventas y la contribución marginal que tendría.

INDICADOR	2003	2004	2005	2006 reingeniería
Rentabilidad	7.22%	9.35%	11.34%	17.51%
competitividad	0.56	0.72	0.87	1.35
Margen sobre ventas	0.11	0.15	0.18	0.27
Contribución marginal	1.40	1.40	1.40	1.52

CONCLUSIÓN

Al concluir con el estudio financiero que a lo largo de los últimos tres años se ha venido dando en el tecnicentro y proyectando el escenario bajo el cual se presentarían las cifras dada la reingeniería, podemos comparar y ver que la implementación y diversificación de los servicios en este caso resultan totalmente beneficiosos para la Empresa, pues a excepción del almacén de accesorios, los demás servicios no constituyen un costo adicional representativo, sino al contrario, se transforma en una optimización de la infraestructura y recursos con los que se cuenta, lo cual además servirá para diferenciarse de la competencia y captar la atención de los clientes, que nos visitarán en mayor cantidad y frecuencia, haciendo reales nuestras proyecciones.

BIBLIOGRAFIA

- **TECNITRUCKS**, Balances Financieros, Años 2003 – 2005, Cuenca – Ecuador.
- **Banco Central del Ecuador**, Pagina web, www.bce.fin.ec
- **Unidad Municipal de tránsito**, Pagina web, www.municipalidadcuenca.gov.ec/bdasp/Empresas/Sitios/umt/
- **CALDERON, Fausto**, Seminario de Gerencia Financiera, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Mayo - Junio 2006