

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

Marcela Palacios Matute

Curso de graduación
Abril – Septiembre de 2006

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y fortaleza suficiente para poder conseguir mis metas, a mis padres por el apoyo que me han sabido brindar día a día; así como a mi padre político por haberme ayudado económicamente a concluir con mis estudios, y de manera muy especial a mis profesores que me supieron guiar para llevar a cabo esta monografía.

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a mis padres quienes me han enseñado a no dejarme vencer por mis miedos y a luchar por mis objetivos, a mis hermanas que me brindaron su apoyo cuando más lo necesite; y principalmente a mi esposo por haberme brindado toda su paciencia y confianza, a mi hijo que es la razón de mi vida y mi inspiración para haber culminado con mis estudios.

INDICE DE CONTENIDOS

I PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA RECURSOS HUMANOS

Mapa Funcional aplicado a “METROCAR S.A.”

II PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA DE MARKETING

Plan Estratégico de Marketing aplicado a “FARMAENLACE”

III PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA EMPRENDIMIENTO

Plan de Negocios aplicado a “APTIVA COMPANY”

IV PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA DE GERENCIA FINANCIERA

Reingeniería Financiera aplicada a una empresa Industrial

RESUMEN

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

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

ABSTRACT

This document presents a relationship of four monographs that you/they integrate the Work of Grade of the Career of Commercial Engineering of the University of the Azuay elaborated during the graduation course in the period April - September of 2006. The monographs are related with the basic functional areas corresponding to the administrator's of companies professional field.

In each monograph reference is made to the summarized content of the same one, the professor's tutor name and the description and results of each work.

I PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA RECURSOS HUMANOS

TEMA:

Mapa Funcional aplicado a “METROCAR S.A.”

TUTOR:

Ing. Jaime Vélez

Índice

Introducción		
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
METROCAR Filosofía	11
Antecedentes	11
Visión	12
Misión	12
Valores	12
Marco Teórico	13
Descripción de cargos	14
Análisis Funcionales de METROCAR- CUENCA	15
Mapa Funcional de Propuesto	16
Mapa Funcional METROCAR-CUENCA	19
Unidad de Competencia laboral	20

Anexos:

- Organigrama METROCAR S.A.
- Organigrama METROCAR MATRIZ CUENCA

Conclusiones

Bibliografía

RESUMEN

En la siguiente Monografía vamos a hacer un análisis de competencias laborales en el departamento de comercialización y ventas en la empresa METROCAR S.A.

Desarrollamos el mapa funcional para desglosar cada una de la funciones de los diferentes cargos de la empresa, diferenciando cuales son principales, claves, básicas, llegando a las individuales; para lograr un correcto desarrollo de los procesos y definir correctamente los perfiles del personal requerido para cada función.

ABSTRACT

In the following Monograph we will make an analysis of labor competitions in the commercialization department and sales in the company METROCAR S.A.

We develop the functional map to remove each a of the functions of the different positions of the company, differing which you/they are main, nail, basic, arriving to the singular; to achieve a correct development of the processes and to define the profiles of the personnel's profiles required for each function correctly.

1. INTRODUCCION

La siguiente monografía que vamos a presentar, hace referencia a las competencias laborales, en el departamento de comercialización y ventas, para el desarrollo de la misma, hemos tomado como fuente de análisis a la empresa METROCAR CUENCA.

“El enfoque de competencias está fundamentado en que las personas o equipos de trabajo son competentes cuando saben actuar de manera pertinente en determinadas situaciones“

Utilizaremos la metodología del análisis funcional para la identificación de competencias, se procederá a desglosar las funciones de los diferentes cargos de la empresa, logrando llegar a cada una de las funciones individuales, en el mapa funcional.

2. Objetivo General

Este trabajo tiene por finalidad identificar cada una de las funciones individuales de METROCAR-CUENCA para el correcto desarrollo de los procesos de la empresa en general, así como definir todos los perfiles del personal requeridos para la ejecución de cada actividad, basados siempre en la unidad de competencia laboral, dando constancia de manera clara y concreta para alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo.

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Nuestro objetivo específico es, obtener un plan de actividades, y organizar el desempeño de cada persona que ocupa determinado cargo, evaluándole si está encaminada a cumplir con el plan de ventas anuales de la empresa.

Con el sistema de competencia Laboral, buscamos mejorar los métodos y procedimientos de cada cargo, e identificar cuales son sus necesidades en busca de el mejoramiento continuo.



3. METROCAR FILOSOFIA

3.1 ANTECEDENTES

METROCAR S.A.

La actividad económica de METROCAR S.A., es la venta de vehículos nuevos CHEVROLET y usados de otras marcas, el servicio de repuestos y el mantenimiento de vehículos.

Fue fundada en 1976 y en la actualidad es la concesionaria automotriz más grande del Ecuador.

Cuenta con nueve puntos de venta a nivel nacional como son:

Quito (2), Tumbaco, San Rafael, Babahoyo, Manta, Portoviejo, Manta, Cuenca.

Los mismos que cuentan con un taller de enderezado y pintura, que están equipados con las herramientas más actuales.

Anualmente METROCAR vende alrededor de 4000 vehículos CHEVROLET y 380 vehículos usados de todas marcas.

Metrocar es una empresa que cuida su imagen de proveedor de servicios de calidad, a precios justos y con garantía total.

METROCAR CUENCA. Es la sucursal mayor de METROCAR, cuenta con dos mil metros cuadrados cubiertos, en donde se encuentran dispuestas las áreas de venta y talleres, independientemente pero juntas a la vez.

1

¹ Fuente: METROCAR S. A

3.2 VISION

Ser reconocidos como líderes del mercado nacional en satisfacción del cliente, participación en la industria. Innovación y rentabilidad, actualizando permanentemente las herramientas tecnológicas y conceptos gerenciales.

3.3 MISION

Proveer satisfacción total a los clientes que demanden vehículos, repuestos y servicios relacionados, enfocándonos a una relación de mutuo beneficio y largo plazo llegando a ser para ellos mucho más que un distribuidor automotriz.

3.4 VALORES

La ética, búsqueda de la excelencia, innovación y trabajo en equipo, como patrón de conducta en nuestra relación con los clientes externos e internos.

Ética entendida como integridad, lealtad, profesionalismo, compromiso, esfuerzo constante, sinceridad, equidad y transparencia. Búsqueda de la excelencia a través de la permanente actitud de servicio para superar las expectativas de los clientes y a través del crecimiento personal y profesionalismo continuo que nos convierta a todos en ganadores, innovación expresada como la implantación y permanente depuración de procesos.

Trabajo en equipo, que implica un grupo de personas trabajando en forma coordinada en el logro de las metas. El equipo responsable del resultado final y no cada uno de sus miembros en forma independiente. Cada miembro del equipo es responsable de un grupo de tareas y solo si todos ellos cumplen su función eficientemente será posible alcanzar la meta.

4. MARCO TEORICO

METROCAR S.A. se creó para satisfacer las necesidades de los clientes que demandan vehículos, como camionetas, autos o camiones de la marca CHEVROLET y sus respectivos repuestos, esta empresa busca de una manera preponderante el incremento de sus ventas y servicios , los mismos que tienen una buena tecnología garantizando el prestigio de la empresa.

Los cambios estratégicos en el ámbito empresarial representan una gran oportunidad para los miembros de la empresa; pero eso no significa que será sencillo contar con la receptividad necesaria del personal para avanzar hacia nuevos objetivos y áreas de actividad. Es entonces esencial que el personal sea eficiente, especialmente, orientado con un enfoque competitivo, apoyando a los cambios estratégicos y culturales necesarias.

El análisis funcional aplicado al departamento de ventas en general nos ayudará para que encontremos las deficiencias que existen en el desarrollo individual de cada función, así como también podremos definir si están correctamente enfocados a las políticas establecidas por la empresa.

Si la empresa posee algunos propósitos para el cambio de funciones en el área de ventas, ello tendrá, eventualmente, un impacto en la estructura organizacional.

El principio de este análisis en METROCAR MATRIZ CUENCA serán las competencias de la empresa., es posible hacer avances en la preparación del personal mediante capacitaciones para actualizar sus competencias y, especialmente para incrementar la conciencia dentro del personal sobre los desempeños, actitudes y capacidades más apreciadas en la empresa.

4.3 DESCRIPCION DE CARGOS

▪ **Gerente de Sucursal Cuenca:**

Está encargado de Planificar, administrar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la actividad comercial y administrativa.

▪ **Asistente Administrativa:**

Es la encargada de la administración de Metrocar Cuenca y de la facturación de vehículos.

▪ **Asistente F&I**

Es Responsable directa del Impulso de los servicios complementarios que requiere el cliente como seguro, financiamiento y accesorios.

▪ **Jefe de Taller de Servicios**

Es Responsable de la correcta Administración, supervisión, ejecución y control de calidad de los trabajos realizados en Talleres.

▪ **Asesores Comerciales**

Los seis asesores se encargan de asesorar a los clientes en la compra de vehículos Chevrolet.

▪ **Vendedor de Mostrador**

Es el encargado de la eficiente Atención de las necesidades de repuestos de clientes externos y talleres

▪ **Cajera**

Es responsable directa de el Cobro, custodia y registro de valores, producto de las actividades comerciales y crediticias de la compañía, facturación talleres.

▪ **Recepcionista**

Primer contacto con clientes y prospectos, personalmente y por teléfono.

▪ **Anfitriona**

Es la encargada de recibir y direccional al cliente a el asesor que esté disponible.

5. ANALISIS DEL MAPA FUNCIONAL

PROPOSITO PRINCIPAL

Comercializar vehículos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

El departamento de comercialización se encarga de, planificación y control de los bienes y servicios para ayudar al desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, y al precio establecido, garantizando así unas ventas rentables.

Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación del abastecimiento de los vehículos y accesorios. Para METROCAR implica la selección correcta de las características de los productos que desean los consumidores.

FUNCIONES CLAVE

Asistente de Logística

Se encarga realizar todos los pedidos que requiere la empresa ya sea de vehículos o accesorios, a METROCAR MATRIZ, así como de mantener siempre en stock mercadería

Administrar y gestionar

Planificar, organizar y Dirigir las actividades administrativas y financieras de la empresa

Desarrollo de Recursos Humanos

La Función principal del departamento de Recursos Humanos es de realizar un plan de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de personas y evaluación.

La organización cuenta con un sistema de Recursos Humanos eficiente, con creación rápida y eficaz a los requerimientos de la calidad y cantidad de personal.

Comercialización de vehículos

Dirigir y controlar las operaciones de la actividad comercial de la línea de vehículos livianos y pesados CHEVROLET, así como analizar los gustos de los consumidores, pretendiendo establecer sus necesidades.

Post Venta

Es el encargado de que la compañía se destaque como la mejor en servicios post-venta en el país.

FUNCION PRINCIPAL**Ventas**

Asesorar a los clientes en la compra de vehículos Chevrolet, y Analizar lo que el cliente necesita específicamente, para poder dar información del vehículo o accesorios que estén relacionados con lo que nos pida.

FUNCION BASICA**Trámites y cierre de la venta**

Se procede a hacer el contrato de venta con el cliente, solicitándole los documentos necesarios para el desarrollo del mismo.

FUNCIONES INDIVIDUALES**Venta directa o financiamiento del vehículo**

Se ofrece al cliente las formas en las que nos pueda realizar el pago, en la venta directa se le hará el respectivo descuento.

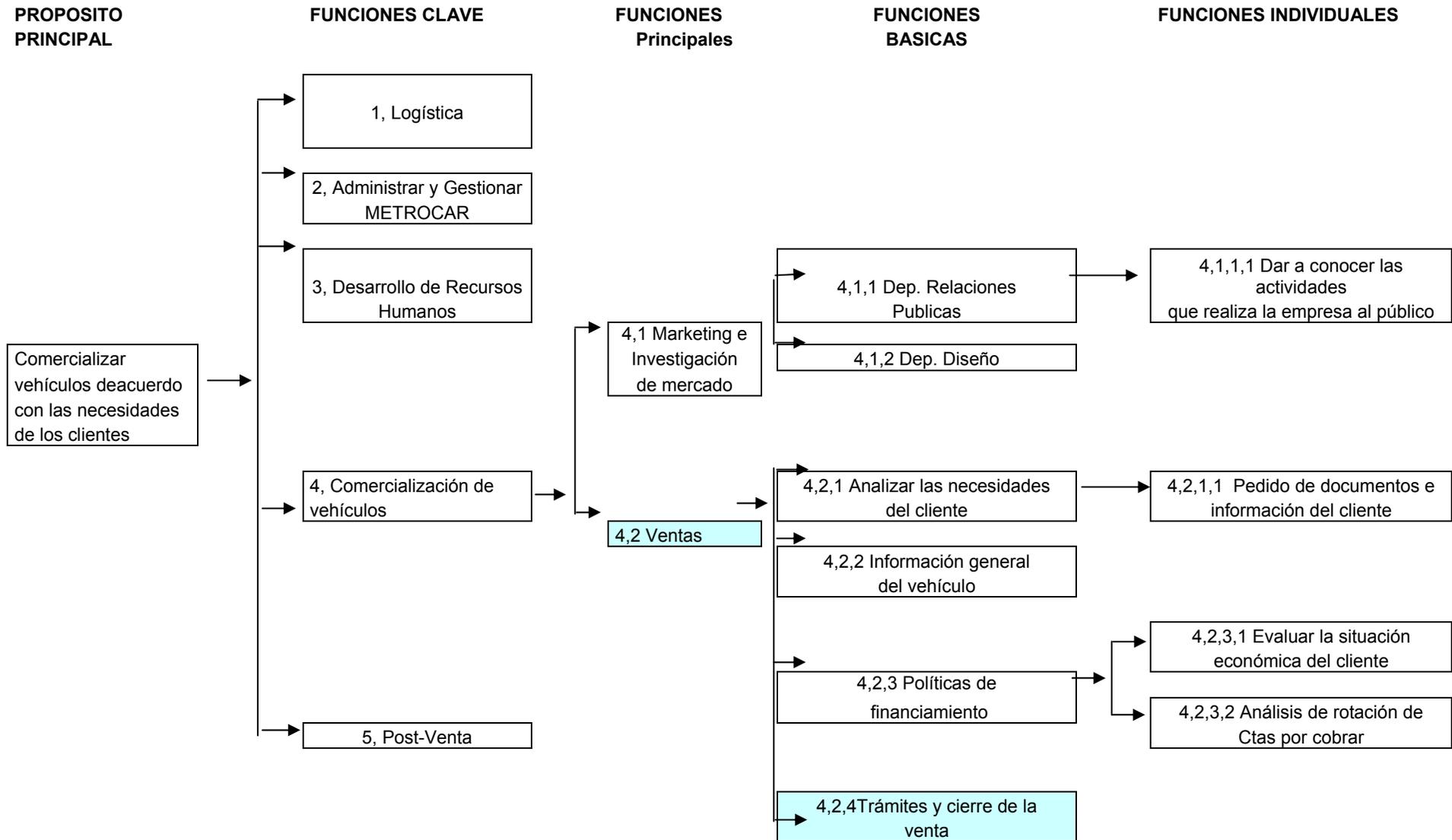
Pago a crédito según las políticas de la empresa

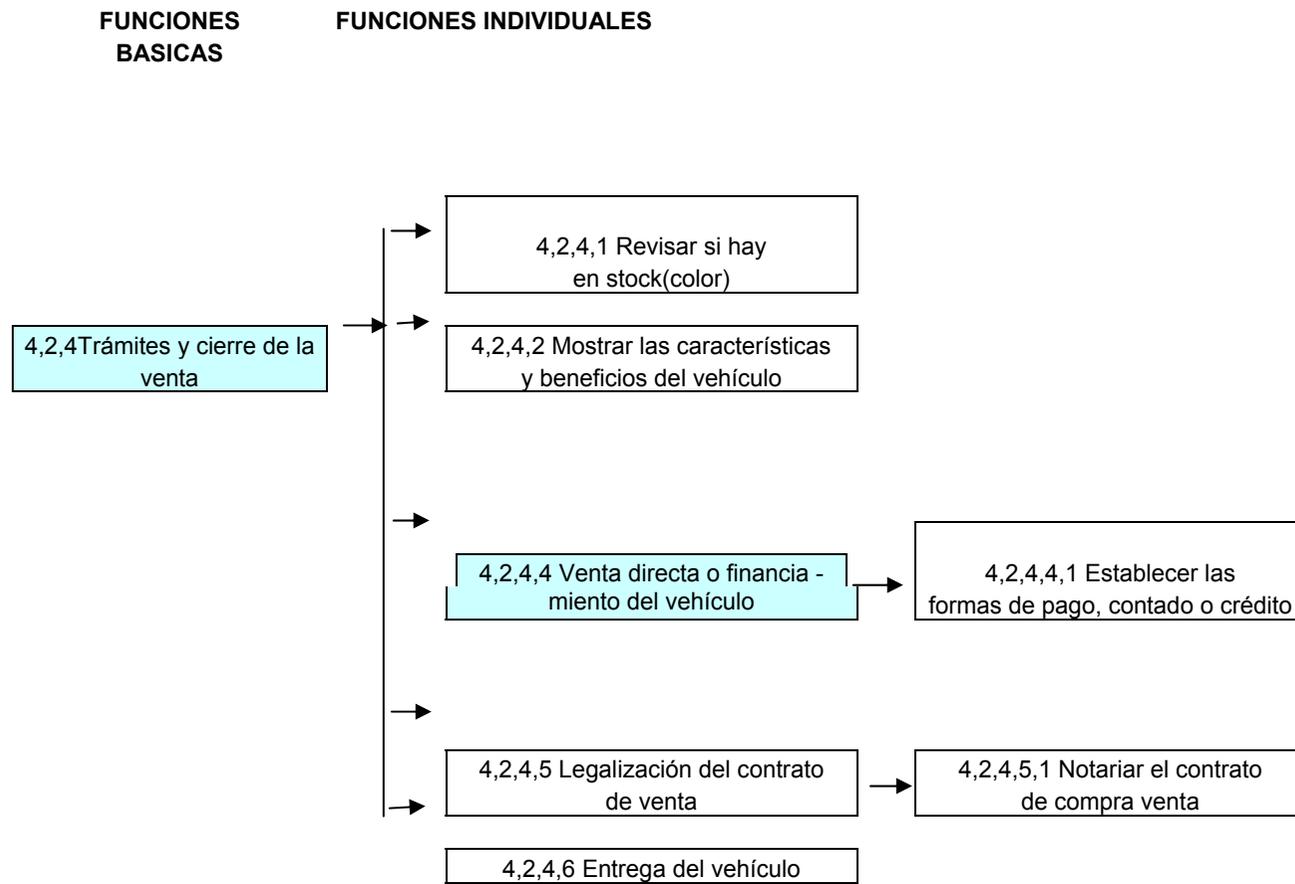
Se encarga de organizar y revisar la documentación destinada para la aprobación de operaciones con Financieras y Bancos.

Gestionar la entrada, tiempo e interés

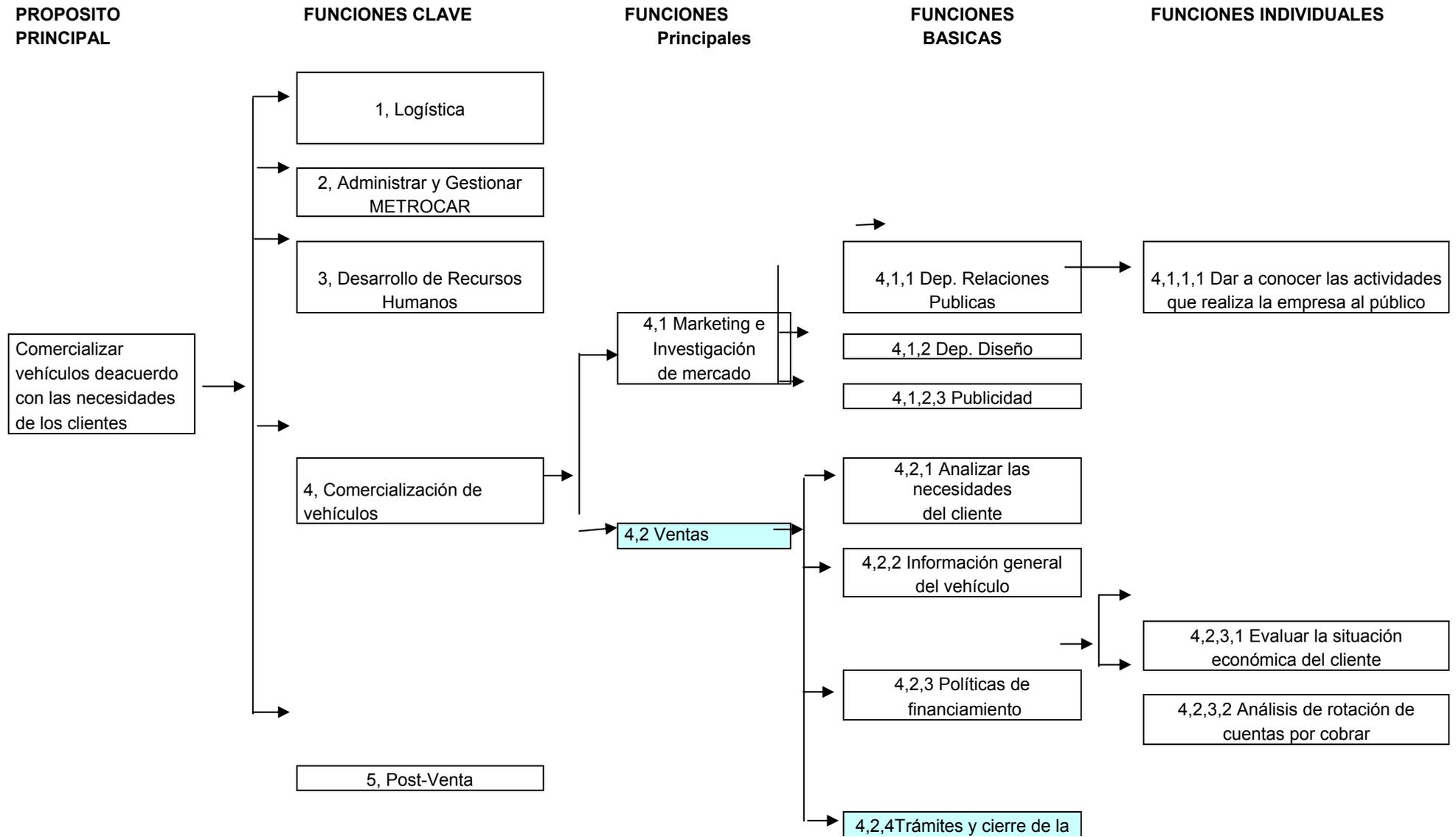
Revisión de Carpetas y Aplicaciones de Crédito con GMAC (Subsidiaria de la General Motors), según la cantidad de entrada fijada con el cliente, se establece el tiempo e interés.

**EMPRESA METROCAR CUENCA
MAPA FUNCIONAL PROPUESTO**





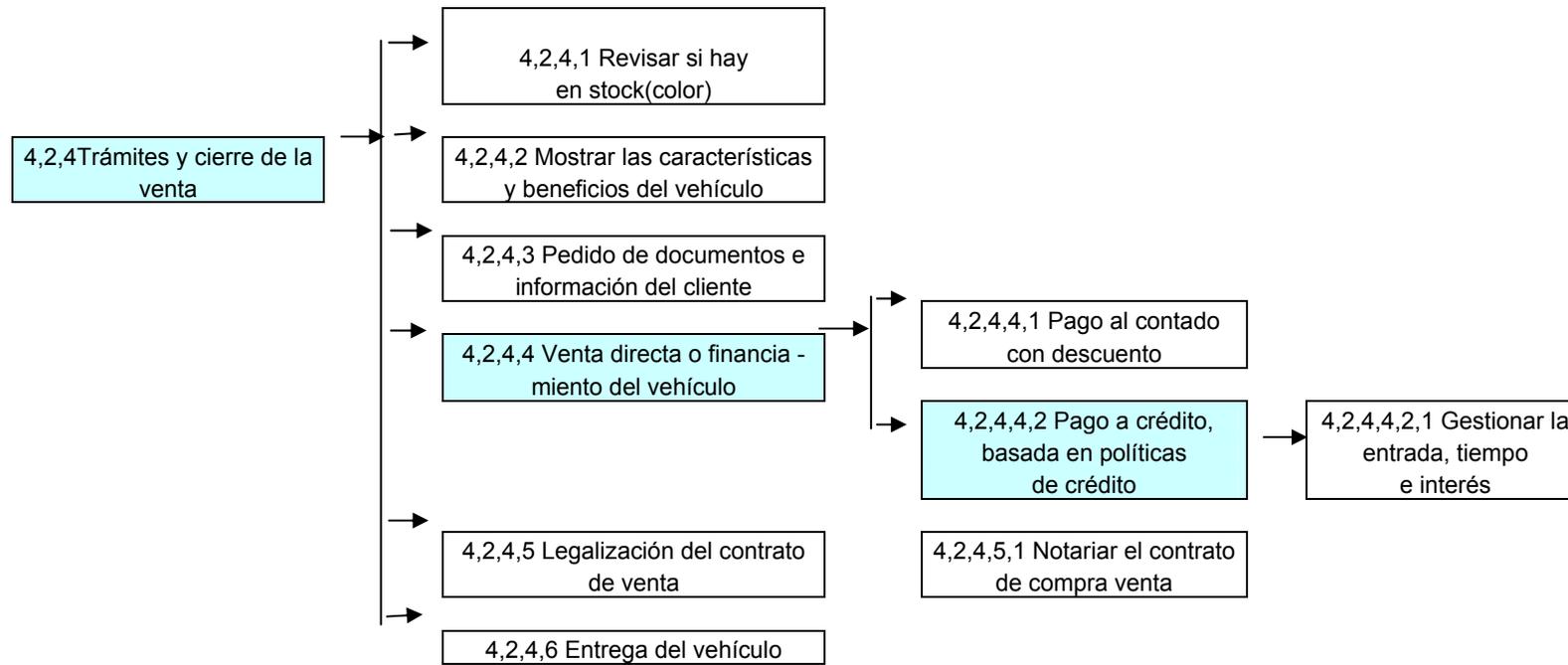
**5,1 EMPRESA METROCAR CUENCA
MAPA FUNCIONAL**



venta

FUNCIONES BASICAS

FUNCIONES INDIVIDUALES



5.2 UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL

Analizar los pagos a crédito de un vehículo

Descripción General:

Unidad principal para cada una de las personas cuyas responsabilidades son las actividades de organización y revisar la documentación destinada para la aprobación de operación con financiación y bancos.

Vigencia: Hasta Diciembre del 2010

Elementos	Criterio de desempeño
Analizar los pagos a crédito de un vehículo.	1.1 Determinar el tipo de vehículo a financiar. 1.2 Establecer las tasas de interés a cobrar. 1.3 Aplicar el sistema de amortización al vehículo, intereses, impuestos y el seguro. 1.4 Fijar los gastos de otorgamiento del vehículo, administrativos y de seguro. 1.5 Solicitar los documentos personales al cliente, tales como: edad, nacionalidad, ingresos mínimos, antigüedad laboral. 1.6 Informe del diagnóstico de crédito realizado al cliente-

Contexto de Competencias

El candidato tiene que demostrar sus competencias del departamento de ventas en el siguiente contexto:

. Condiciones:

- Facilidad de manejo de las tasas de interés que están vigentes en el Banco Central.
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de organización
- Capacidad de adaptación
- Dinamismo e iniciativa
- Conocimiento del mercado
- Versatilidad en el conocimiento de la competencia.

. Herramientas:

- Saber manejar una computadora Laptop
- Internet.- Manejo de las siguientes páginas:
 - Careburó de crédito
 - Central de riesgos
 - La web de los Bancos como la página Todo en uno
 - Correos externos como Outlook
- Tabla de cálculos o cotizadotes de crédito directo
- Programas actualizados de cálculos

. Evidencia

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios:

.Experiencia

- Haber realizado la función de crédito 2 años antes en concesionarios de vehículos.

Evidencia Directa

Observación:

Realizar las observaciones que consideren en los procedimientos de pagos a crédito de un vehiculo. Las observaciones deberán llevarse a cabo considerando el proceso completo de de la función antes descrita.

Entrevistas

Se realizará una entrevista en la que participe un comité de evaluación, el gerente y un psicólogo con el candidato. En la que cubra todos los conocimientos expuestos en este documento

Evidencia Indirecta

Informe de la entrevista de Trabajo

Testimonios

Cursos, capacitaciones.

Evaluación del desempeño.

Testimonios de jefes directos.

Lista de Conocimientos.

Los siguientes, conocimientos son necesarios para la demostración de competencias en el departamento de ventas. No la garantizan, pero forman parte de ella.

Saber y tener conocimientos de:

- Liderazgo, Trabajo en Equipo

Conocimiento para realizar tramites como:

- Conocimiento de los criterios y herramientas para controlar el riesgo en el otorgamiento del crédito.

- Conocimiento de las fases del proceso de otorgamiento de créditos financieros a vehículos y desarrollo de criterios de análisis para identificar su justo valor.

- Analizar y tomar decisiones financieras estratégicas.

- Conocimientos adecuados de la recuperación de la cartera para lograr buenos resultados.

- Conocimientos sobre normas y procedimientos.

- Procedimientos de la empresa relacionados con esta competencia.

- Manual de comportamiento para el personal de la empresa.

- Disposiciones de Reglamento interno de Orden, Higiene y Seguridad de la Empresa
Instrucciones y obligaciones en “Planes de contingencia de la Empresa” (incendio, catástrofes o accidentes).

Lista de Conductas y Actitudes

1.1 Llenar y suscribir la planilla de solicitud del cliente en la que cumplan con criterios de la empresa. Como:

Personas naturales o jurídicas, mayores de 21 años, Ecuatorianos, cuyo ingreso no sea menos de xxxx de dólares y que tengan no menos de 12 meses trabajando en el mismo empleo. Además el crédito automotriz es ampliamente recomendado para aquellos que no posean los recursos financieros al momento de la adquisición o para los que no quieran comprometer su nivel de liquidez.

1.2 Realizar una evaluación del crédito al cliente

A todo cliente se le realiza una evaluación de riesgo, análisis de endeudamiento y capacidad de pago, análisis según el mercado objetivo del prestamista y evaluación de la documentación y los recaudos.

1.3 Autorizar el cargo automático para la cancelación de las cuotas, y cualquier gasto relacionado con el crédito en caso de instituciones financieras.

1.4 Factura pro-forma emitida por el concesionario para la tramitación de la solicitud y posteriormente Factura Definitiva.

1.5 Realizar tramites de Balance actualizado, firmado por un Contador Público

1.6 Pedir constancia de Ingresos del solicitante o Certificación de Ingresos elaborada por un Contador Público.

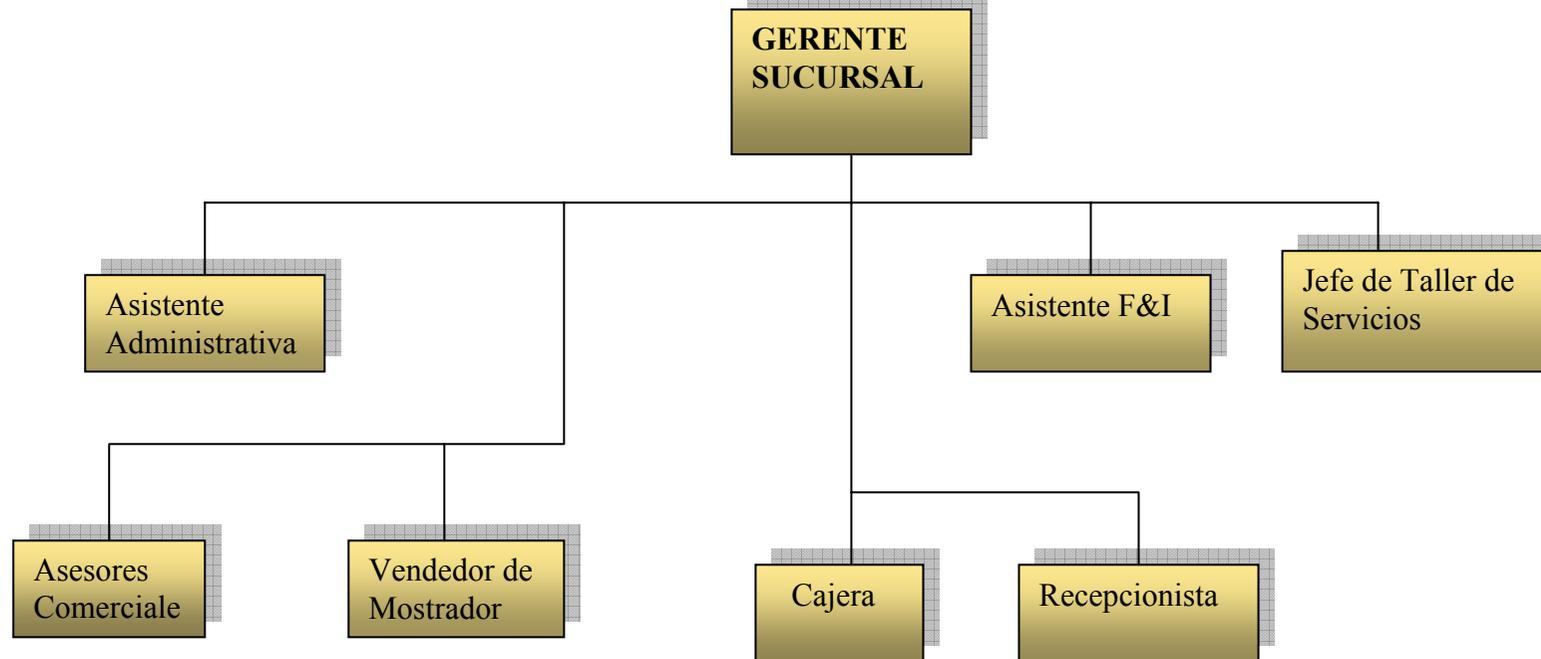
1.7 Fotocopia de los tres últimos estados de su cuenta corriente o cualquier otro instrumento de ahorro que demuestre ingresos adicionales.

1.8 Pedir al cliente: Si ejerce el libre ejercicio anexe:

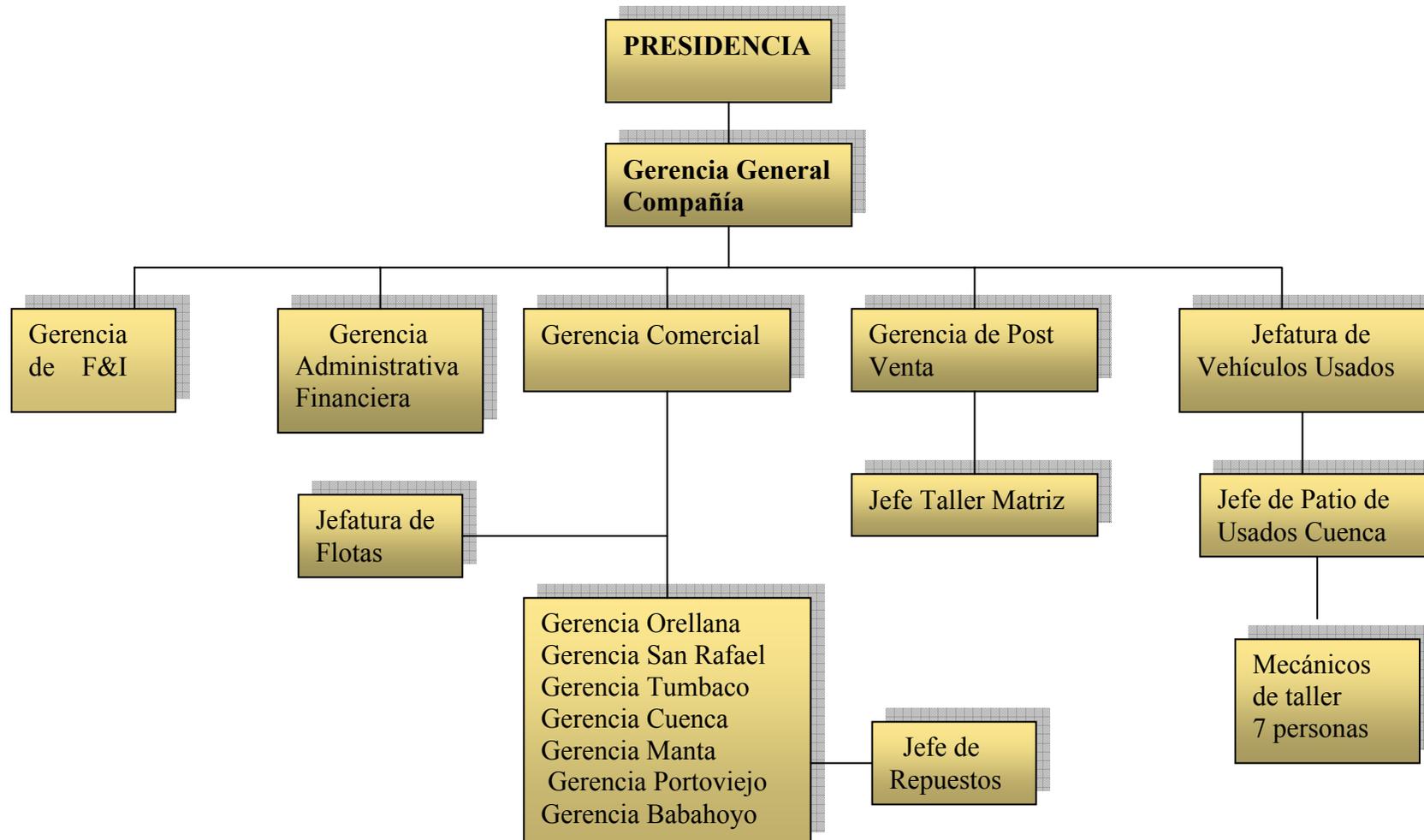
- Los tres últimos estados de cuenta de su empresa junto con la copia del registro mercantil.
- Cédula de Identidad del solicitante y su cónyuge.
- Ultima declaración del Impuesto sobre la Renta.
- Referencias Bancarias y Comerciales vigentes.
- Cubrir la cuota inicial mínima del 30% del valor del vehículo.

ANEXOS

ORGANIGRAMA METROCAR-CUENCA



METROCAR S.A.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL GENERAL



6. CONCLUSIONES

Al concluir el trabajo de identificación de competencias laborales en METROCAR S.A. en el área de pagos a crédito se evidencio que existen algunos errores que no permiten un desempeño laboral acorde con la exigencia de los cargos y de las rutas de ascenso, lo que origina una desmotivación del personal, para desarrollar los objetivos de la empresa. Es por ello que el modelo propuesto busca ofrecer nuevas tendencias basadas en unidades de competencia laboral.

Es complicado diferenciar las funciones como cuales son principales, claves, básicas e individuales, dando como resultado la repetición de actividades en diferentes departamentos, para esto hemos desarrollado un Mapa Funcional propuesto

Se ha creado muchas expectativas de cómo se maneja la gestión por competencias tomando como modelos algunas empresas que ya están trabajando con esos criterios para ser aprobados y distinguidos entre otras empresas que no aprovechan.

Se recomienda el estudio de la factibilidad de implementar el modelo propuesto, en METROCAR-S.A.

Se recomienda el rediseño de los perfiles por parte de la Oficina de Planificación del Sector COMERCIAL.

7. BIBLIOGRAFÍA

Folleto del Programa de graduación para ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
Modulo de Recursos Humanos, Seminario de Gestión por Competencias. ING.
JUAN ARANDA VERGARA

Internet:

Competencias laborales

<http://www.competenciaslaboraleschile.cl>

<http://www.uaq.mx/derecho/strictusensu.html>

II PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA DE MARKETING

TEMA:

Plan Estratégico de Marketing aplicado a
“FARMAENLACE”

TUTOR:

Ing. Carlos Terreros

*Índice***Introducción****I CAPITULO**

1.	Segmentación	6
1.1	Segmentación Geográfica	6
1.2	Segmentación demográfica	6
1.3	Ventajas Competitivas	6

II CAPITULO

2.	TARGET GROUP	7
2.1	Mercado Meta	7
2.2	Mercado Objetivo	7

III CAPITULO

3.	Posicionamiento Actual	8
3.1	Estrategias de Posicionamiento	8
3.1.1	Enfoque de posicionamiento dirigido a las farmacias objetivo		
3.1.2	Enfoque de posicionamiento dirigido al consumidor final		

IV CAPITULO

4.	Producto	9
4.1	Producto.-Ventajas comerciales	9
4.2	Producto.- Imagen corporativa	11
4.3	Estrategias de Producto:		
	Mercado objetivo: Clientes de farmacias	12
4.4	Estrategias de Producto.- Excelencia en el servicio	12

Índice

V CAPITULO

5.	Precio	13
5.1	Estrategias del precio	13

VI CAPITULO

6.	PLAZA.- Distribución	14
6.1	ESTRATEGIAS de los Canales de Distribución	14
6.2	Cobertura	15

VII CAPITULO

7.	Promoción.- Publicidad	16
7.1	Estrategias	16

Conclusiones**Bibliografía**

RESUMEN

“FARMAENLACE”, es una Compañía que cubre casi cincuenta casas comerciales con la distribución farmacéutica y venta de productos para la salud.

Mediante la aplicación del plan de Marketing buscamos mejorar los canales de distribución, incorporar el número de posibles nuevos clientes y conseguir fidelidad en los mismos.

Su segmentación es tanto geográfica como demográfica, las ventajas competitivas que posee en este momento es por la diferenciación del producto y servicio.

Las estrategias que se desarrollan son de posicionamiento y competitividad en el negocio farmacéutico, usando tácticas enfocadas en publicidad, promoción, precio y producto.

ABSTRACT

"FARMAENLACE", it is a Company that almost covers fifty commercial houses with the pharmaceutical distribution and sale of products for the health.

By means of the application of the plan of Marketing we look for to improve the distribution channels, to incorporate the number of possible new clients and to get fidelity in the same ones.

Their segmentation is so much geographical as demographic, the competitive advantages that it possesses at this time are for the differentiation of the product and service.

The strategies that are developed are of positioning and competitiveness in the pharmaceutical business, using tactics focused in publicity, promotion, price and product.

INTRODUCCION

El tema de la monografía que será desarrollada es para dar a conocer un plan de marketing, desarrollado con la guía de un diagrama de autoría del Ingeniero Xavier Ortega. Este plan permite el desarrollo de las 37 estrategias de Marketing, tomando como objeto de estudio las 7 estrategias principales que son:

1. Segmentación
2. Target Group
3. Posicionamiento
4. Producto
5. Precio
6. Plaza
7. Promociones

RESEÑA HISTORICA

Representaciones Ortiz Cevallos, actualmente FARMAENLACE, es una compañía que nació en enero de 1990, son ya casi 14 años que la alegría de hacer algo en equipo se vio reflejada en la conformación de una empresa que se inició con el trabajo de un grupo de personas entre familiares y amigos los cuales con el permanente apoyo de sus padres crecieron hasta llegar a ser lo que hoy por hoy somos la Familia FARMAENLACE.

Nuestra situación comercial, se ha forjado gracias a un importante grupo de clientes que a lo largo del territorio que cubrimos nos ha dado su confianza, esto sumado al apoyo depositado en nosotros por casi 50 casas comerciales y a un identificado grupo humano que conforma ROC y que hoy por hoy ya suman más de 140 personas que con su esfuerzo nos han permitido crecer al nivel en el que nos encontramos.

Para FARMAENLACE es importante compartirles nuestra forma de trabajo que se puede ver reflejado por la confianza de nuestros proveedores y a través de nuestra cobertura, desarrollo y planes comerciales, los cuales se llevan adelante con el trabajo y la dedicación de una empresa que se encuentra laborando en beneficio de todos quienes conformamos esta cadena, es decir el consumidor final, el enemigo farmacéutico, ROC y nuestros socios comerciales los laboratorios farmacéuticos

OBJETIVOS

Objetivo General:

Definir estrategias del área de Marketing de la empresa FARMAENLACE, que nos ayudará a determinar tácticas que le han llevado al éxito, mantenerse en el mercado y marcar una proyección futura. Siempre apegados a su objetivo principal, de la empresa que esta dedicada a la distribución de productos farmacéuticos.

Objetivos Específicos:

Este trabajo tiene como finalidad realizar los siguientes puntos:

- Mejorar los canales de distribución.
- Incorporar el número de posibles nuevos clientes
- Conseguir fidelidad de los nuevos clientes

VISION Y MISION

VISION

Consolidarnos como GRUPO EMPRESARIAL, líderes profesionales en la distribución farmacéutica y venta de productos para la salud y bienestar de los clientes con una cultura diferenciada en la atención al cliente, mejoramiento continuo, estabilidad personal y rentabilidad para la empresa.

Cultura que nos permita constituirnos en la mejor alternativa del mercado nacional con proyección al internacional

MISION

Servir y comercializar en las áreas de Distribución – Puntos de Venta – Farmacias en forma profesional y confiable.

Satisfacer la necesidad y oportunidad del mercado e incentivar la demanda de nuevos servicios y productos mientras transmitimos seguridad y respaldo a través de un equipo capacitado y calificado.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1. Respeto a los demás.
2. Excelencia en el servicio.
3. Actitud positiva.
4. Trabajo en equipo.
5. Pro actividad.
6. Profesionalismo.

VALORES CORPORATIVOS

1. Honestidad.
2. Lealtad.
3. Flexibilidad.
4. Creatividad.
5. Responsabilidad.
6. Toma de decisiones.

ANALISIS FODA

Con el análisis del FODA, que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, nos permite conocer la situación actual de la empresa, tanto internas que son fortalezas, debilidades y se puede actuar directamente sobre ellas; las externas, son las oportunidades y amenazas, las mismas que hay que tratar de superarlas o aprovecharlas para obtener beneficios.

Fortalezas:

- Buena imagen en el mercado
- Disponer de un estudio de mercado
- El servicio personalizado al cliente
- Mejores descuentos que la competencia
- Personal capacitado en el área Farmacéutica
- Producto con garantía, no perecedero
- Diferenciación de productos de calidad

Oportunidades:

- Globalización del mercado moderno, nos permite poder acceder a la internacionalización de nuestros productos

Debilidades:

- Mejorar el empaque de producto
- Subcontratación de servicios
- Falta de transporte propio para la distribución
- Formación de nuevas cadenas de farmacias de propietarios de distribuidoras ajenas a la empresa.

Amenazas:

- Competencia Nacional e Internacional
- Dependencia de segundos para transporte
- Inestabilidad política y económico

I CAPITULO

1. SEGMENTACIÓN

Es dividir al mercado en diferentes grupos de consumidores con diferentes necesidades, o características, que podrían requerir diferentes productos y servicios.

1.1 Segmentación Geográfica

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas. Como es en este caso está en: regiones, provincias, comunidades, poblaciones.

1.2 Segmentación demográficas.- Divide el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza y la nacionalidad. Nuestros productos están dirigidos especialmente a personas mayores de edad, que son dueños o encargados de farmacias, ya que somos distribuidores directos.

1.3 VENJAS COMPETITIVAS:

Las ventajas competitivas son utilizadas para crear oportunidades en los momentos de crisis y formular estrategias de marketing que le permitan crear valor agregado a los productos o servicios que comercializan.

Las ventajas competitivas que ofrece FARMAENLACE, se caracterizan por la diferenciación de productos y servicios. Cuenta con una amplia cadena de productos de calidad y buenos precios.

Ofrece servicios altamente competitivos, ya que el personal está debidamente capacitado en cuanto a productos de farmacia y relaciones humanas, así como también brindan información y capacitación a las farmacias que provee.

II CAPITULO

2. TARGET GROUP.

Determinar cuanto del mercado vamos a atender, y nuestra capacidad instalada nos permite hacerlo

2.1 Mercado Meta.- Llegar a cubrir un 40% de las farmacias a nivel nacional. Vamos a convencerlos con buenos precios y asesoramientos para que ya no tenga un negocio familiar sino comercial.

2.2 Mercado Objetivo: Llegar a cubrir es su totalidad el mercado farmacéutico con nuestra distribución, llegando a todas las provincias a nivel nacional.



III CAPITULO

3. POSICIONAMIENTO ACTUAL

En la actualidad hemos logrado cubrir 17 zonas, lo cual nos permite tomar gran parte del mercado, pero nuestro objetivo es lograr cubrir la distribución de nuestros productos en un 40% de las farmacias a nivel nacional.

3.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento por diferenciación ante la competencia del producto “FARMAENLACE CUENCA” se basará en dos enfoques de acuerdo al mercado Objetivo.

3.1.1 Enfoque de posicionamiento dirigido a las farmacias objetivo:

- **Respaldo de mercadeo.**- Mediante material publicitario
- **Baja inversión para el ingreso.**- Monto mínimo de compras
- **Plan comercial competitivo:**

En todas sus compras usted podrá obtener:

- . Descuento en no bonificados
- . Convertibilidad de sus bonificaciones a descuento financiero
- . Precios Mayoristas
- . Descuentos de pagos de contado

Y muchas otras formas de comercialización acoplándonos a su necesidad.

3.1.2 Enfoque de posicionamiento dirigido al consumidor final:

- Buena variedad de stock de productos
- Fáciles de encontrar en cualquier lugar del país
- Profesional y amigable atención al cliente

Slogan FARMAENLACE:

“Compartimos el éxito para crecer juntos”

CAPITULO IV

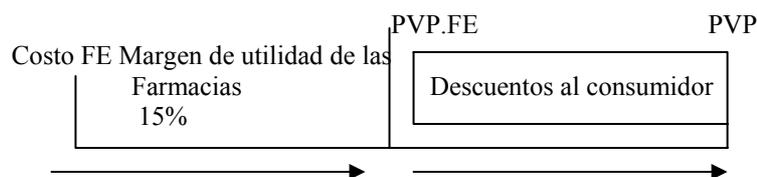
4. PRODUCTO:

Contamos con la distribución de los siguientes productos:

3M, ABBOTT, GRUNENTHAL, BASEL, HENKEL, Aventis, Gyede Cia Ltda, Ecuacolor, CIBA Vision, GlagsoSmithKline, LABORATORIOS INDUMIDAS, SCHERING, MERCK, Life, ABL PHARMA, Organon, Pharma BRAND, Kimberly Clarc Corpotation, Beiersdorf S.A, AstraZeneca, Productos Adams S.A, Alcon, CEVAN, BristolMyers Squibb, FARMANDINA, EVEREADY, Frisonex, Gillette del Ecuador, Grupo Farma del Ecuador S.A, Pfizer, Johnson-Johnson del Ecuador S.A, Mepha, SANDOZ, NTTY CORP, Roche, Familia Sancela, Sanofi Sintherlabo, Withehall, NeoFármaco del Ecuador, Lira, Eterna, Bayer del Ecuador.

4.1 Producto.-Ventajas comerciales.

El margen de utilidad sugerido a las farmacias es el 15%, esto con el objetivo de que las mismas puedan dar a sus clientes atractivos descuentos, y de esta manera tengan competitividad en el mercado.



ALIANZAS ESTRATEGICAS SOCIOS COMERCIALES



4.2 Producto.- Imagen corporativa:

► Marca de la distribuidora farmacéutica:

“FARMAENLACE”



- Remodelación de las farmacias, manteniendo los estándares de calidad e imagen de la empresa.

Manejamos la imagen interna y externa de su farmacia con muebles especiales para su negocio.



- Mercadeo
- Excelencia en el servicio

4.3 Estrategias de Producto: Mercadeo.- Mercado objetivo: Clientes de farmacias, consumidor final.- Asistir a:

- Imputaciones en farmacia
- Ferias en farmacia
- Apoyo publicitario de cada farmacia en medios escritos (periódicos, revistas, etc.).
- Promociones para enganche y fidelización para los clientes.

4.4 Estrategias de Producto.- Excelencia en el servicio.-

- Stock y variedad de productos
- Capacitación y entrega oportuna de servicios
- Calidad y eficiencia en la entrega
- Agilidad en trámites y papeleos como: notas de crédito, productos expirados, devoluciones de producto, chequeos de estados de cuenta, seguimientos de planes comerciales, entre otros.
- Atención personalizada y cordial por parte de nuestra fuerza de ventas
- Servicio de post venta.

V CAPITULO

5. PRECIO

El **precio** es un elemento importante del proceso de marketing, un precio alto implica la presencia de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El precio de los productos hay para distintas situaciones económicas como: clase alta y media productos de marca y para gente de escasos recursos tenemos genéricos, precios especiales para productos de consumo masivo.

5.1 Estrategias del precio.- Desde el punto de vista de Aceptación del cliente, y penetración en el mercado.

Para tener éxito en estas estrategias debemos tener en cuenta lo siguiente:

Experiencia de los ejecutivos, Investigación de mercado, Estadísticas de la empresa, Impacto publicitario, Intensidad de compra.

Contando con canales propios de distribución, nos da como ventaja la reducción de los costos, de tal manera que podemos reducir precios para poder competir con el resto de distribuidoras.



LISTA DE PRECIOS

AL: 2006/0424

TEC. JOSE LUIS BOLAÑOS F.

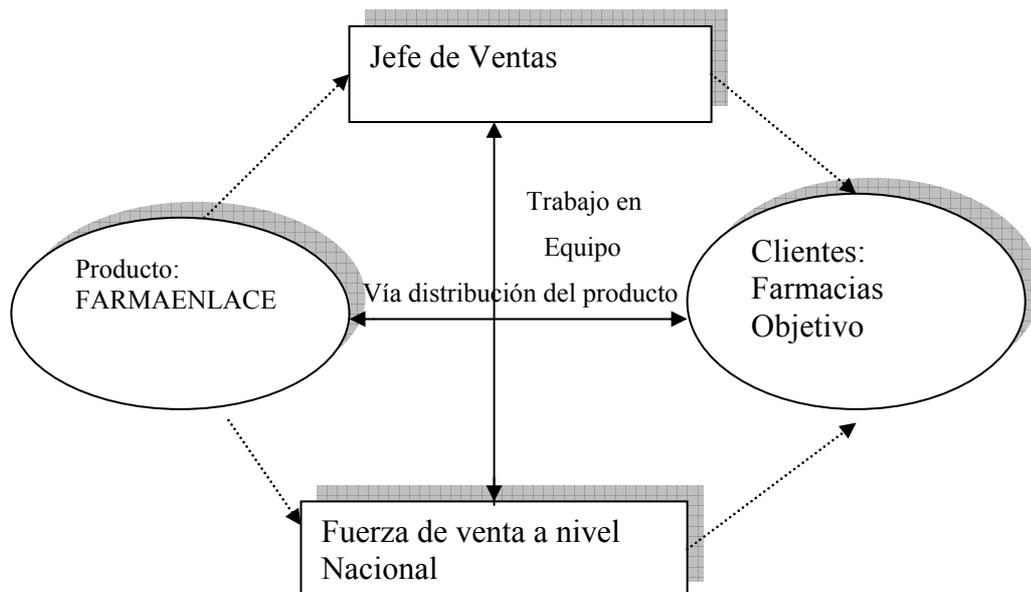
CODIGO	DETALLE	I	LAB	EXIS	PVF	PVP	CODIGO	DETALLE	I	LAB	EXIS	PVF	PVP
13671	BOB ESPOLVA DROGA 100	3M	Ecuador C.A.	1	1.38	1.60	10000	DEFLAMAT STAS 15MG * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	100	3.99	4.12
00014	EURAPROE BLANCO 12 MM * 5M	3M	Ecuador C.A.	0	0.78	0.95	10019	CONDROSAMINA CAP * 30	3M	Pharma Ecuador S	50	17.80	21.51
13872	ESPOLVA AZUL UNO PERSONAL	3M	Ecuador C.A.	10	0.97	1.28	10082	DEFLAMAT AMP 75MG/20ML * 3	3M	Pharma Ecuador S	40	2.49	2.88
00014	ESPOLVA AZUL UNO PERSONAL	3M	Ecuador C.A.	5	0.72	0.80	10088	DEFLAMAT CAP 50MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	46	2.84	3.40
13883	ESPOLVA ROJO UNO PERSONAL	3M	Ecuador C.A.	5	0.58	0.60	10089	DEFLAMAT CAP 50MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	193	2.88	3.46
00060	MICROPORE BLANCO 12 MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	1190	1.47	1.83	00080	DEFLAMAT CAP 100MG * 7	3M	Pharma Ecuador S	172	2.05	2.40
00072	MICROPORE BLANCO 20MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	274	2.28	2.85	10089	DEFLAMAT DEL 1% * 100GR	3M	Pharma Ecuador S	11	3.59	4.31
00072	MICROPORE BLANCO 20MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	0	4.41	5.52	10090	DEFLAMAT STAS 15MG * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	144	2.46	2.94
00046	MICROPORE BLANCO 15MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	47	6.13	7.40	10091	DEFLAMAT SUPOS 12 5MG * 9	3M	Pharma Ecuador S	35	1.32	1.58
00060	MICROPORE COLOR PIEL 12MM * 5M	3M	Ecuador C.A.	1666	1.09	1.37	10095	DONECIL COMP 5MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	7	36.87	44.00
00067	MICROPORE COLOR PIEL 20MM * 5M	3M	Ecuador S.A.	213	1.75	2.18	10096	DONECIL COMP 10MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	3	36.87	44.00
10099	MICROPORE QUIRUR 1.5CM/CM SMT	3M	Ecuador C.A.	0	0.71	0.85	00029	DORIN COMP 10 MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	8	3.69	4.42
10000	MICROPORE QUIRUR 2.5CM/CM SMT	3M	Ecuador C.A.	0	1.17	1.40	00029	DORIN QTAS 10MG * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	47	3.42	4.10
000010009	MERCARE BANDITAS CHOCREMI LITTLE * 20	3M	Ecuador C.A.	41	4.40	5.50	00092	ELCAL D FORTE CAP 45MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	111	3.93	4.71
000010009	MERCARE BANDITAS HICREMI * 20	3M	Ecuador C.A.	43	4.40	5.50	00093	ELCAL D PLUS CAP * 30	3M	Pharma Ecuador S	269	8.25	10.10
000010009	MERCARE BANDITAS MICREY MOUSE * 20	3M	Ecuador C.A.	42	3.60	4.50	00099	ELCAL D PLUS CAP * 30 (CALCRO-VIT D3)	3M	Pharma Ecuador S	30	4.25	5.10
000010009	MERCARE BANDITAS SHERA 2M * 100	3M	Ecuador C.A.	42	4.40	5.50	00099	ELCAL D SOB 100MG/RODUL * 30	3M	Pharma Ecuador S	42	6.70	8.13
000010009	MERCARE COLD HOT PACK ** COMPRI FRIACALI	3M	Ecuador C.A.	19	10.37	12.97	00099	ELCAL FORTE CAP 45MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	50	3.41	4.09
10003	MERCARE PARCHO OCULAR GDE * 20	3M	Ecuador C.A.	21	1.48	1.83	10011	ELTICE FIT FORTE JEL * 100ML	3M	Pharma Ecuador S	44	4.00	4.83
00045	MERCARE PARCHO OCULAR PEO * 20	3M	Ecuador C.A.	7	5.81	7.27	00070	ELTOS ET JBE * 100ML	3M	Pharma Ecuador S	76	3.79	4.44
00113	MERCARE STERIBRIP * 30	3M	Ecuador C.A.	5	1.98	2.45	00076	FAMILIA CREM VAG * 100GR	3M	Pharma Ecuador S	124	6.58	7.90
17008	SCOTTONCAT PLUS BLANCO 6 * 4VU	3M	Ecuador C.A.	9	14.88	17.37	00080	FAMOR OVI VAG * 10	3M	Pharma Ecuador S	249	3.26	3.53
24415	STIRI DRAPE 1040 35 * 35CM * 1	3M	Ecuador C.A.	20	36.40	42.65	00084	FLOQUET DEL 5% * 10GR	3M	Pharma Ecuador S	34	3.90	4.70
24389	STERI DRAPE 1040 35 * 50 CM 3M	3M	Ecuador C.A.	20	8.14	12.18	10102	NEULAR JBE * 100ML	3M	Pharma Ecuador S	180	4.00	4.80
24385	STERI DRAPE 1040 35 * 80 CM * 10	3M	Ecuador C.A.	0	11.27	16.85	00088	NIPOLOX COM * 100GR	3M	Pharma Ecuador S	23	2.40	2.88
25032	STERI DRAPE 2M PANGEE 1.78 * 1.24 M10	3M	Ecuador C.A.	0	26.29	36.30	00088	NIPOLOX COM * 100GR	3M	Pharma Ecuador S	21	28.87	32.56
28008	STERI STRIP ROJA 6 * 10MM 30M	3M	Ecuador C.A.	200	0.87	1.04	10084	NUUNICAST COMP 4MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	52	3.82	4.58
28001	STERI STRIP VIOLETA 3 * 10MM 30 (3M)	3M	Ecuador C.A.	0	0.87	1.04	10085	NUUNICAST COMP 5MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	3	4.57	5.49
11317	TEGADERM HEMORRHOIDAL 10CM * 100	3M	Ecuador C.A.	0	66.21	88.58	10085	NUUNICAST COMP 10MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	42	4.57	5.49
11323	TEGADERM 5544W 6CM/10CM * 50	3M	Ecuador C.A.	5	40.79	47.00	10085	NUUNICAST COMP MAST 5MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	28	12.16	14.48
11302	TEGADERM 5541 8CM/10CM * 25	3M	Ecuador C.A.	0	66.52	89.08	10085	NUUNICAST COMP 10MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	30	8.20	9.84
00076	TRANSPORE ESPARADRAPO 12 2MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	136	2.07	2.58	10101	NUUNICAST REC COMP 5MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	5	24.62	29.54
00076	TRANSPORE ESPARADRAPO 20MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	0	1.85	2.36	10101	NUUNICAST REC COMP 5MG * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	67	24.62	29.54
00076	TRANSPORE ESPARADRAPO 50MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	0	5.97	7.47	10081	LUSACAP 10MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	29	18.43	22.12
00071	TRANSPORE ESPARADRAPO 15MM * 9 1M	3M	Ecuador C.A.	25	8.40	10.62	10080	LUSACAP 20MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	29	24.24	29.09
00088	ACTIOS LIO LIQUID * 100ML	3M	Pharma Ecuador S	0	1.85	2.36	10080	LUSACAP 20MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	29	24.24	29.09
00088	ACTIOS LIO EN AGUA 1000ML	3M	Pharma Ecuador S	2	5.79	6.85	10105	MESURA CAP 15MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	20	31.84	36.20
00088	ACTIOS PLUS TAB 10mg * 30	3M	Pharma Ecuador S	28	49.27	61.30	00096	MICOSTOP COMP 250MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	19	22.81	27.37
00079	ALOPRESS TAB 10MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	101	20.52	24.98	10097	MICOSTOP CRM 1% * 15GR	3M	Pharma Ecuador S	20	4.64	5.57
00101	ALOPRESS TAB 10MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	28	14.81	18.30	10097	MICOSTOP COMP 2MG * 30 (RECETA)	3M	Pharma Ecuador S	1	14.57	17.48
00148	DAYAMINERAL E. JBE 700ML	3M	Pharma Ecuador S	440	4.31	5.03	00107	NIMEX COMP 100MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	72	2.09	2.60
00170	DAYAMINERAL TAB 500MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	125	3.88	4.63	00108	NIMEX SUSP 100MG * 80ML	3M	Pharma Ecuador S	8	2.88	3.51
10080	DAYAMINERAL 2MG TABS * 100	3M	Pharma Ecuador S	0	1.85	2.36	10089	NIS LAZOLIN CREM TOPICA * 50GR	3M	Pharma Ecuador S	51	2.83	3.38
00178	ENSURE FIBRA VANILLA 80Z	3M	Pharma Ecuador S	0	1.85	2.36	10088	NORVIC COMP 250MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	9	52.99	63.58
000010004	ENSURE FOR POLVO CHOCOLATE * 400GR	3M	Pharma Ecuador S	0	8.30	9.98	00089	NORVIC COMP 100MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	9	52.99	63.58
000010004	ENSURE FOR POLVO FIBRA * 400GR	3M	Pharma Ecuador S	0	8.30	9.98	00087	NORVIC COMP 250MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	0	98.20	115.58
000010004	ENSURE FOR POLVO MIEL * 400GR	3M	Pharma Ecuador S	0	8.30	9.98	00087	NORVIC COMP 250MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	0	98.20	115.58
000010004	ENSURE FOR POLVO MANGA 1000GR	3M	Pharma Ecuador S	3	16.03	19.45	00089	NUCOTIN QTAS * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	20	2.27	2.72
00170	ENSURE LIO FRUTILLA 80Z	3M	Pharma Ecuador S	282	1.56	1.97	00088	NUCOTIN COMP 500MG * 7	3M	Pharma Ecuador S	97	30.23	36.67
00274	ENSURE LIO PLUS HEL VANILLA 80Z	3M	Pharma Ecuador S	158	1.80	2.18	00081	RESIM CAP 3MG * 20	3M	Pharma Ecuador S	0	5.86	6.83
00150	ENSURE LIO VANILLA 80Z	3M	Pharma Ecuador S	173	1.43	1.75	00081	RESIM CAP 10MG * 20	3M	Pharma Ecuador S	0	14.57	17.48
00274	ENSURE POLVO FIBRA 400GR	3M	Pharma Ecuador S	9	7.58	9.07	10100	SPIRON COMP * 10	3M	Pharma Ecuador S	15	14.15	16.99
00150	ENSURE POLVO MIEL 400GR	3M	Pharma Ecuador S	2	7.58	9.07	10100	SPIRON COMP 2MG * 20	3M	Pharma Ecuador S	24	28.30	31.59
00058	GAIN PLUS ADVANCE 1.5 * 400gr	3M	Pharma Ecuador S	0	9.23	11.30	10100	SPIRON COMP 2MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	0	26.87	30.56
11463	GAIN PLUS ADVANCE 3.0 * 500gr	3M	Pharma Ecuador S	0	9.23	11.30	00028	SPIRON QTAS 1MG * 30ML	3M	Pharma Ecuador S	20	14.00	16.80
22228	GAIN PLUS ADVANCE 3.0 * 500gr	3M	Pharma Ecuador S	63	5.01	5.78	00079	TUNALGEN COMP 10MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	30	3.97	4.76
00181	GELUGERIN LIO VANILLA 70 OZ	3M	Pharma Ecuador S	200	2.55	2.92	00073	TRAVATA COMP 20MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	2	8.97	10.89
00067	HYTRON TAB 10MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	0	20.81	25.08	00085	TRAVATA COMP 10MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	0	17.19	20.50
01020	HYTRON TAB 2MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	80	5.56	6.74	10101	YIBEL COMP 20MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	25	5.83	6.95
00170	HYTRON TAB 1MG * 21	3M	Pharma Ecuador S	26	18.16	21.81	10093	ZALERA 7 5MG * 30 TAB	3M	Pharma Ecuador S	20	7.09	8.58
01050	IBECIL FOLIC LIQUID * 100ML	3M	Pharma Ecuador S	213	3.02	3.53	10093	ZALERA 7 5MG * 30 TAB	3M	Pharma Ecuador S	20	7.09	8.58
00174	IBECIL FOLIC PLUS TAB 800MG * 30	3M	Pharma Ecuador S	1294	3.30	3.98	00098	ALCAINE SOL OFT 0.5% * 10ML	ALCON	0	5.01	6.01	
11788	IBECIL FOLIC LIQ. MACTOSA 80Z	3M	Pharma Ecuador S	106	1.53	1.84	00040	ADOPT SOL OFT 1% * 10ML	ALCON	0	15.42	18.80	
10002	IBECIL POLVO 400GR	3M	Pharma Ecuador S	148	8.54	8.30	00041	BETOPTIC SOL OFT 0.25% * 5ML	ALCON	0	18.56	12.87	
04007	IBOPTIN TAB 80MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	0	1.85	2.36	00042	CLOMAREN SOL OFT 0.5% * 5ML	ALCON	0	11.21	13.45	
17381	IBOPTIN TAB 80MG * 50	3M	Pharma Ecuador S	4	18.47	19.76	00099	FLUORESCITE AMP 10% * 5ML	ALCON	0	10.80	13.07	
00088	KLARICID SUSP 125MG * 50ML	3M	Pharma Ecuador S	65	19.88	12.81	00099	CAPS LAB TAB * 60	ALCON	0	18.28	19.83	
00088	KLARICID SUSP 250MG * 50ML	3M	Pharma Ecuador S	67	17.47	20.38	00080	BIOPTOP ANTIORCA SOL OFT 1% * 5ML	ALCON	0	5.88	7.17	
01043	KLARICID TAB 250MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	13	15.03	18.03	00090	LACRYVIST GEL OFT * 10GR	ALCON	0	8.89	8.26	
01052	KLARICID TAB 500MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	44	28.22	31.70	00047	MARDEX SOL OFT 0.1% * 5ML	ALCON	0	7.14	8.86	
00103	KLARICID LIO COMP 500MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	33	23.51	26.21	00048	MANTROL SOL OFT * 5ML	ALCON	0	7.20	8.84	
00171	LEARNER TAB 10MG * 10	3M	Pharma Ecuador S	53	17.63	21.00	00049	MANTROL LING OFT * 3 GR	ALCON	0	8.55	7.86	
24188	LUPRON DEPOT 3 75MG	3M	Pharma Ecuador S	0	239.00	300.72	00050	MYEPHROL SOL OFT 2.5% * 5ML	ALCON	19	8.28	9.91	
10058	NEPRO * 80Z	3M	Pharma Ecuador S	204	1.96	2.35	00081	MYEPHROL SOL OFT 1% * 10ML	ALCON	0	13.22	15.89	
04028	NEOSTRIN CAP 10MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	69	8.23	9.16	00081	MYEPHROL SOL OFT 1% * 10ML	ALCON	0	13.22	15.89	
10058	NOASTRO CAP 50MG * 14	3M	Pharma Ecuador S	78	18.13</								

VI CAPITULO

6. PLAZA.- Distribución

- Canal directo de distribución.- El canal de distribución de FARMAENLACE se desagrega en dos vías:

La distribución de los productos se pueden dar ya sea por medio del jefe de ventas y pasar directamente a los clientes de farmacias objetivas o por la fuerza de ventas a nivel Nacional, para llegar finalmente a los clientes de farmacias objetivas, todo esto se realiza con el esfuerzo y trabajo en equipo.



6.1 ESTRATEGIAS de los Canales de Distribución.-

- Tener nuestros propios canales de distribución, con lo cual nos permite mantener un contacto directo con nuestro cliente.
- Dividir el trabajo asignando diversas funciones a los miembros de canal que las puedan realizar de manera más eficaz y eficiente, con el objeto de proporcionar a los consumidores meta, variedades de productos que resulten satisfactorios.

6.2 COBERTURA

1990 -1995	1996 - 2000	2001 - 2003	2004 - 2005
(Poblaciones)	(Poblaciones)	(Poblaciones)	(Poblaciones)
Ibarra	Ibarra	Carchi	Carchi
Atuntaqui	Atuntaqui	Imbabura	Imbabura
Otavalo	Otavalo	Pichincha	Pichincha
Cotacachi	Cotacachi	Tungurahua	Tungurahua
San Lorenzo	San Lorenzo	Chimborazo	Chimborazo
Valles de Quito	Valles de Quito	Bolívar	Bolívar
Tulcán	Tulcán	Loja	Loja
San Gabriel	San Gabriel	Zamora	Zamora
	San Antonio	Esmeraldas	Esmeraldas
	Quito	Manabí	Manabí
	Latacunga	Los Ríos	Los Ríos
	Ambato	Napo	Napo
		Pastaza	Pastaza
		Orellana	Orellana
			Cañar
			Azuay
			El Oro

VII CAPITULO

7. PROMOCION.- PUBLICIDAD.- MERCADO OBJETIVO.- FARMACIAS

La **promoción** es una actividad que proporciona un incentivo adicional, animando el mercado objetivo para incrementar el comportamiento de compra a corto plazo.

FARMAENLACE mantiene contacto directo con las diferentes farmacias, pero carece de publicidad para darse a conocer fácilmente en el mercado, y lograr una buena promoción necesitamos de las siguientes estrategias.

7.1 Estrategias:

- Lanzamiento de remodelación de farmacia.- Brindamos el servicio de remodelación de la farmacia pero mantenemos su mismo nombre, logrando de esta manera que el cliente mantenga fidelidad con FARMAENLACE.
- Apoyo publicitario a las farmacias en medios escritos masivos (periódico, revistas, etc.)
- Apoyo publicitario a la cadena por medios impresos
- Las ferias también actuarán como impulsor de la imagen de las farmacias
- Reuniones y visitas programadas con dueños de farmacias objetivo
- Apoyo económico a las farmacias por medio de la concesión a los laboratorios de espacios publicitarios ubicados en la rotulación interior de la farmacia.

- Estrategia Plan Puntos

Al acumular sus puntos por todas sus compras que realice gane fabulosos premios como:



- Estrategia Plan Auto

Apoyamos para el bienestar de su familia y le brindamos la oportunidad de adquirir un auto



CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado un estudio en la distribuidora farmacéutica FARMAENLACE, hemos establecido la necesidad de realizar un plan de mercadeo con la finalidad de poder posicionarnos en el mercado con una imagen, seriedad y compromiso con los clientes, brindando un servicio rápido y con variedad de productos de calidad, llegando a satisfacer a sus clientes.

Con la aplicación de este plan de Marketing esperamos llegar a cubrir el 40% del mercado farmacéutico y poder proyectarnos para un constante crecimiento en los próximos 5 años.

BIBLIOGRAFIA

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

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial Libro Libre. 1993. Primera edición.

Estudio de Mercado. Realizado por Ing. José Erazo Año 2004

Internet:

<http://www.monografias.com>

<http://www.plandemarketing.com>

<http://www.google.com>: Análisis FODA

III PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA EMPRENDIMIENTO

TEMA:

Plan de Negocios aplicado a “APTIVA COMPANY”

TUTOR:

Econ. Luís Tonón

Índice

1. La Compañía y La Industria

1.1	La compañía	66
1.1.1	Marketing y ventas	67
1.1.2.	Servicios al Cliente	68
1.1.3	Finanzas.	69
1.1.4	Administración y operaciones	69
1.2.	La Industria	69

2. Productos y Servicios

2.1	Características	69
2.2	Categorización	70
2.3	Frecuencia	71
2.4	Calidad y ventajas	71
2.5	Triangulo de valor	72

3. Etapa técnica

3.1	Producción y operaciones	73
3.1.1	Producción	73
3.1.2	Operaciones	73
3.2	Tecnología	75
3.3	Cronograma de Actividades	76

Índice

4.	Etapa de Mercado		
4.1	Análisis del mercado	77
4.1.1	Segmentación:	77
	Identificación y categorización del cliente.		
4.1.2	Participación de mercado: Target group	77
	• Tamaño de la muestra		
	• Modelo de la encuesta		
	• Tabulación de los datos de la encuesta		
	• Análisis de los resultados de la encuesta		
4.1.3	Análisis de la competencia	86
4.1.4	Posicionamiento	87
4.2	Marketing Táctico	87
4.2.1	Estructura de Precios	88
	• Análisis precios de la competencia indirecta		
	• Determinación de precios GUIATE 2007		
4.2.2	Plaza	89
	• Determinación de Canales de distribución adecuados		
4.2.3	Promoción del producto	90
	• Campaña Publicitaria, Lanzamiento		
	• Plan de medios		
5.	Management	91
	• Misión		
	• Visión		
	• Propósitos y filosofía de la compañía		

Índice

5.1	Organización estructural	92
5.1.1	Cuerpo de Directores	92
5.1.2	Personal Administrativo APTIVA	93
	• Organigrama		
	• Descripción de cargos		
	• Incentivos al personal		
5.1.3	Personal de apoyo subcontratado	94
6.	Etapa Financiera	95
6.1	Inversión inicial	95
6.2	Análisis Ventas	96
	• Determinación de la demanda		
	• Ventas esperadas		
6.3	Costos	97
	• Costos de producción		
	• Costos fijos		
	• Costos variables		
	• Costos de promoción		
6.4	Balance de situación inicial	98
6.5	Flujo de caja	98

Apéndices

- Anexo 1: Cronograma
- Anexo 2: Tablas INEC
- Anexo 3: Encuesta
- Anexo 4: Plan de Medios
- Anexo 5: Organigrama
- Anexo 6: Balance de situación inicial
- Anexo 7: Flujo de caja

RESUMEN EJECUTIVO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

Esta monografía presenta un plan de negocios de una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de un guía de teléfonos celulares para profesionales, en formatos impreso y virtual, que ofrece calidad en el producto y servicio.

Hemos realizado estudios de mercado para saber su nivel de aceptación, así como un análisis financiero para saber cuan productivo va a ser el proyecto, con la ventaja de que no tenemos competencia directa en nuestro producto.

ABSTRACT

This monograph presents a plan of business of a company that will be devoted to the production and a cellular telephone book's commercialization for professionals, in formats form and virtual that offers quality in the product and service.

We have carried out market studies to know their level of acceptance, as well as a financial analysis to know how productive it will be the project, with the advantage that we don't have direct competition in our product.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



LOGOTIPO DE LA GUIA

LOGOTIPO DE LA GUIA



BUSSINES PLAN

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR “tu comunicación activa”

1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

1.1 La Compañía

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



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

Por que nos llamamos APTIVA.

APTIVA COMPANY.- En una de las reuniones en la que estábamos intercambiando ideas para realizar un Bussines Plan sobre el proyecto de la materia de Emprendimiento, surgió el nombre de APTIVA, el cual nos pareció un nombre adecuado debido a que el producto que pensamos ofrecer al mercado será “APTO” para facilitar y agilizar la comunicación a través de un medio móvil.

Socios Fundadores

Gabriela Yáñez

Marcela Palacios

Andrés Benalcázar

Freddy Bravo

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

1.1.1 Marketing y Ventas.

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

1.1.2 Servicio al Cliente

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

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

1.1.3 Unidad de Finanzas

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

1.1.4 Administración y Operaciones

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

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

1.2 El sector Industrial

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

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

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 Descripción del Producto y Características

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

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

2.2 Categorización

La guía se difundirá a través de dos formatos:

- Formato Virtual: Que estará disponible en un CD interactivo

Campos de información:

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

EN BUSCA DE.....

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

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

Apellido y nombre: (opcional)

Ocupación

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

Abogado

Actor

Albañil

Biólogo

Bioquímico

Bombero

Cajero

Cantante

etc....

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

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

Sexo: Masculino Femenino

Apellido y Nombre:

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

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

Nombre de la empresa (opcional)

Área Industrial:

Las áreas de este campo, son:

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

De esta forma el usuario encontrará la información necesaria fácilmente.

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

BUSCO A...

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

2.3 Frecuencia

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

2.4 Calidad y Ventaja

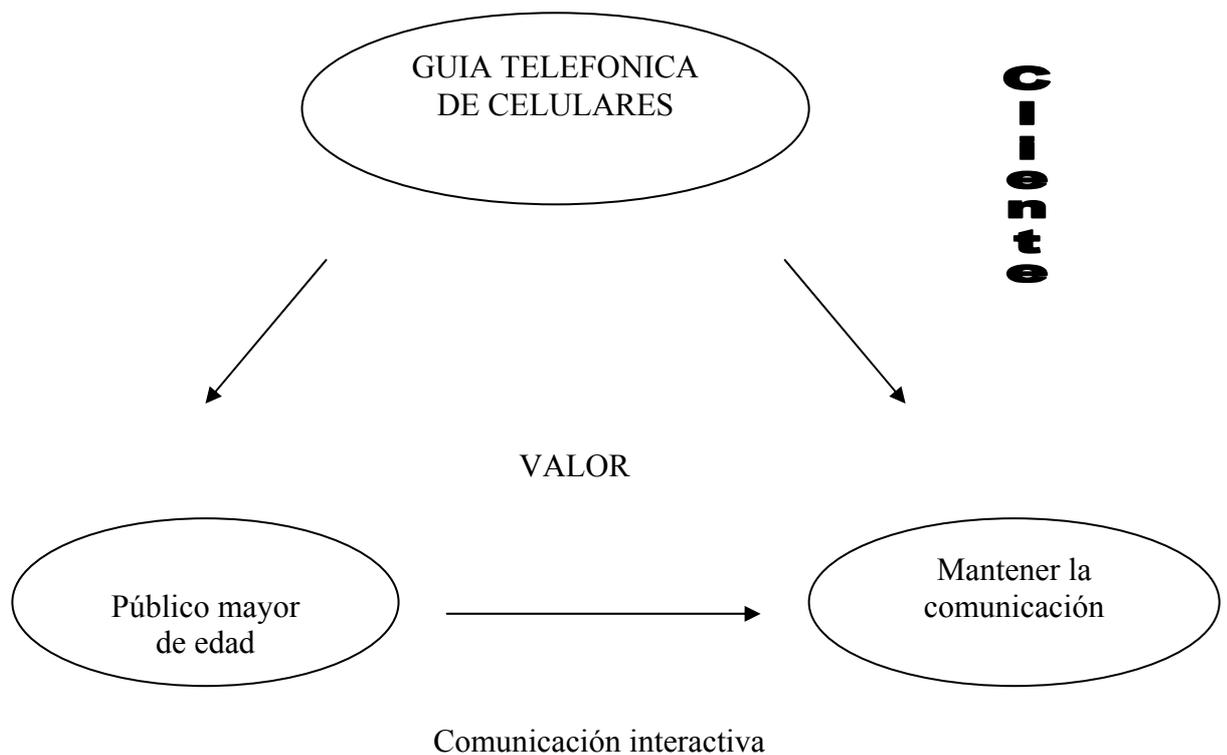
Pretendemos que nuestro producto sea de fácil acceso y manejo para los usuarios, para que esto sea posible el diseño de la misma es parte fundamental, este debe ser atractivo y sobretodo práctico, permitiendo que el uso de la guía sea una manera atractiva de consulta, más no la forma tradicional actual.

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

2.5 Triangulo de Valor

Nuestro triángulo de valor está conformado por el producto: Que es la **guía telefónica de celulares**. La aplicación: Mantener **la comunicación** mediante la

publicación de información de nuestros abonados. Nuestro TARGET es el público cuencano mayor de edad en condiciones de integrarse a este interesante grupo y conforme un área ocupacional específica.



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

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

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

3. Etapa técnica

3.1 Producción y operaciones

3.1.1 Producción

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

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

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

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

3.1.2 Operaciones

Contrato de Suscripción:

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

Proceso productivo:

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

**Servicio Post Venta**

El cliente al momento de cambiar su línea de celular deberá acercarse al CAV para informar sobre sus nuevos datos, antes del ingreso de los cambios el abonado

comunica un código que es entregado al momento de la suscripción, inmediatamente nuestro personal ingresará esa información a la base de datos.

3.2 Tecnología

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

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

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

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

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

Para la ejecución del proyecto el ancho de banda para Internet, será a través de un sistema radial punto a punto e inalámbrico, este tiene un precio de USD 570,00

mensual por el enlace a Internet, el cual incluye última milla y arrendamiento de equipos para la conexión.

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

Que encontrara el usuario en La Pagina Web:

El usuario encontrara:

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

3.3 Cronograma de Actividades

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

4. Etapa de Mercado

4.1 Análisis del mercado

4.1.1 Segmentación: Identificación y categorización del cliente

El producto que estamos ofertando va dirigido a cuencanos adultos sin límite de edad, de cualquier religión, sin distinción de sexo, pero que estén dentro un área ocupacional específica, en áreas urbanas, pretendemos dar especial atención a aquel

segmento de mercado que ha sido desatendido por grandes compañías municipales como Etapa u otras organizaciones encargadas de difundir información.

4.1.2 Participación de mercado: Target group

Mercado Meta

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

Total abonados MOVISTAR:	35.900
Total abonados PORTA:	28.280
Total abonados ALEGRO:	15.700

Mercado Meta: **79.880**

Mercado Objetivo:

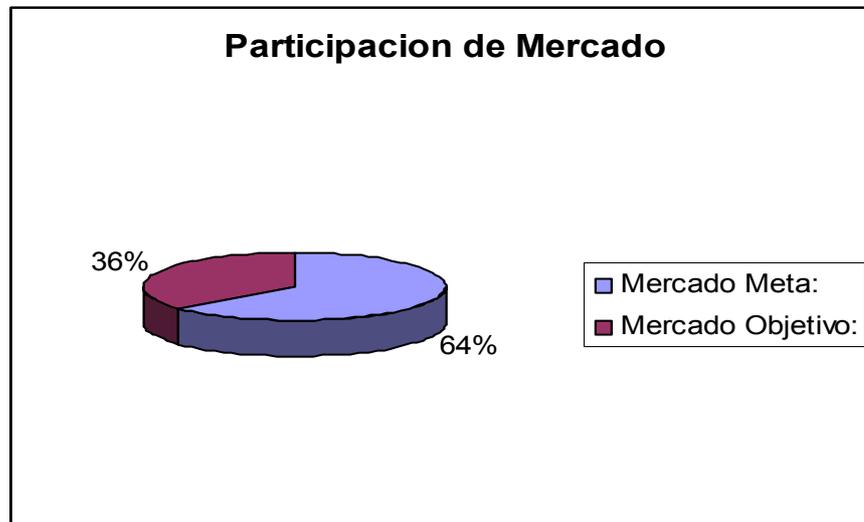
El total de la población de la ciudad de Cuenca del área urbana son: 277.364 personas, de aquí se deriva el total de la población económicamente activa, hombres y mujeres de la zona urbana de la ciudad de Cuenca, segmentada por ocupación desde los 20 años de edad en adelante, que asciende a 100.773 personas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

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

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

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

Mercado Objetivo: 28.756



- **Tamaño de la muestra**

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

Formula

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

Donde

n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la Población
P= Probabilidad de ocurrencia del hecho: **0,8**

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

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

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

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

n= 245 encuestas.

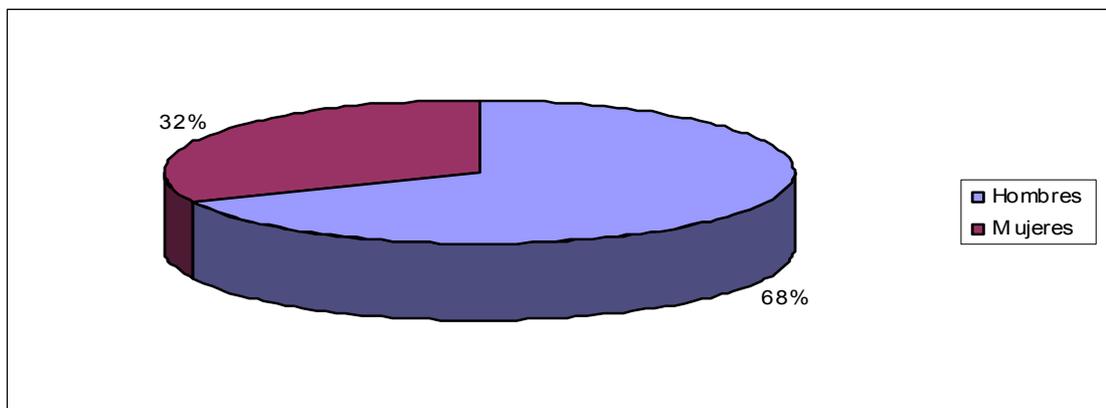
- **Modelo de Encuesta**

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

- **Tabulación de datos**

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

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

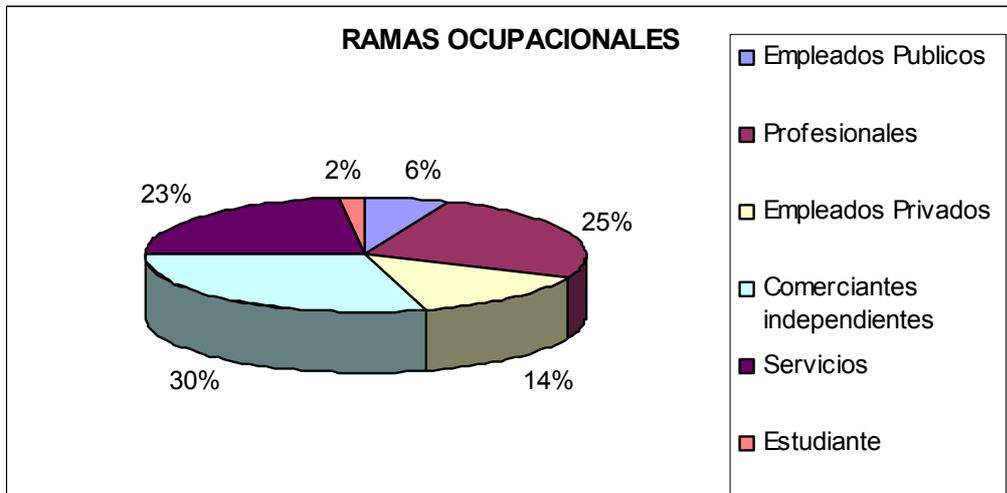


2. Ocupación	Resultados	Porcentajes
Empleados Públicos	17	7%
Profesionales	63	25%
Empleados Privados	35	14%
Comerciantes independientes	72	30%
Servicios	55	22%

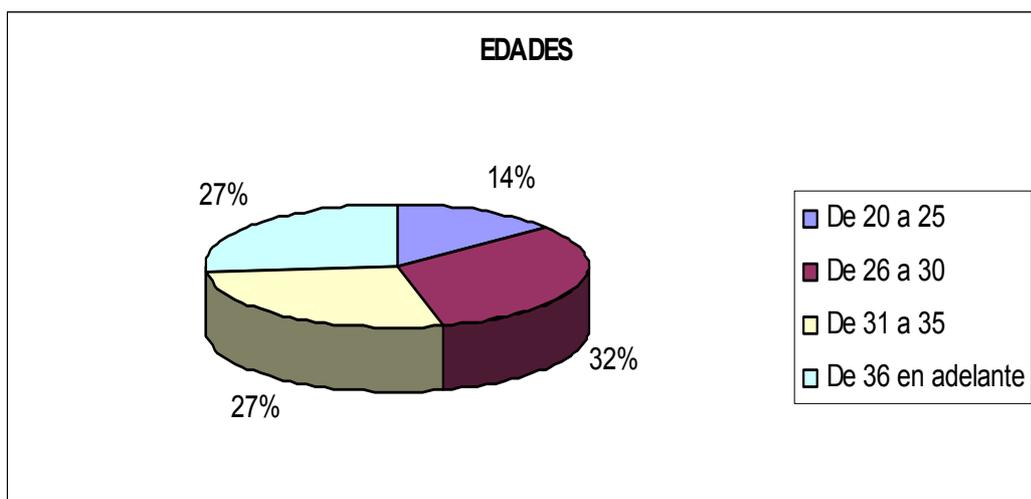
Estudiante

5

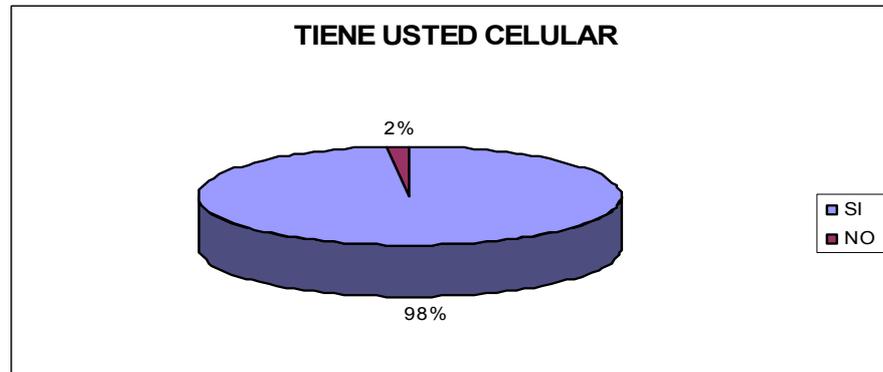
2%



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

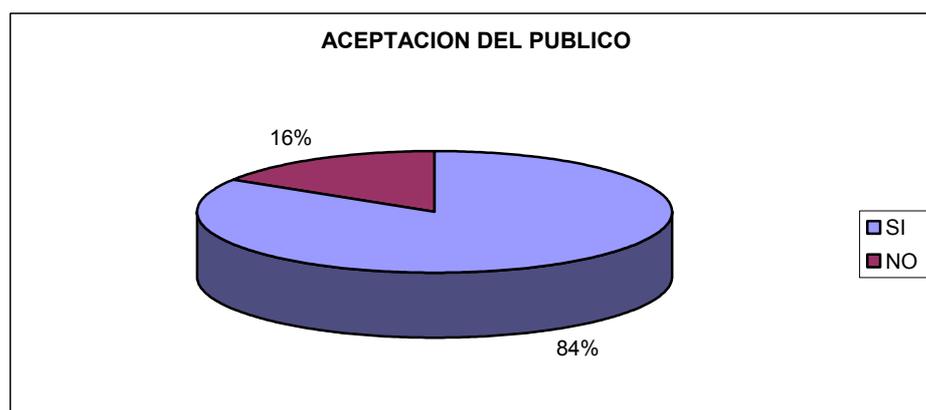


4.	Tiene usted celular	Resultados	Porcentaje
	SI	241	98%
	NO	4	2%



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

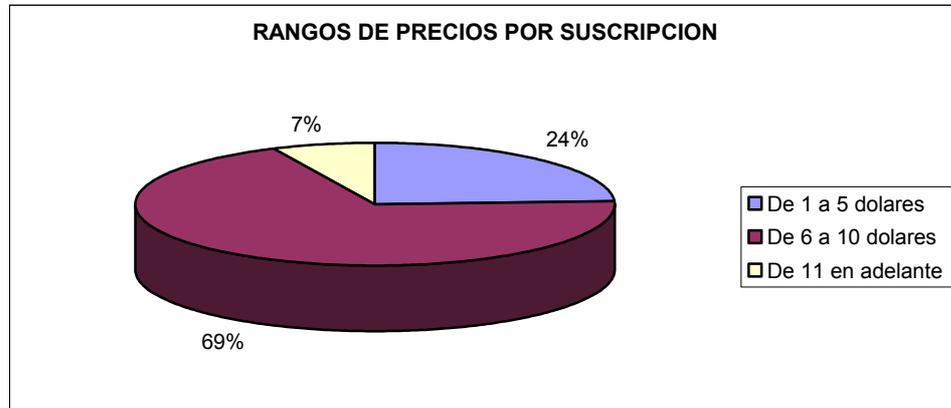
	Resultados	Porcentaje
SI	202	84%
NO	38	16%



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

Resultados	Porcentaje
------------	------------

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



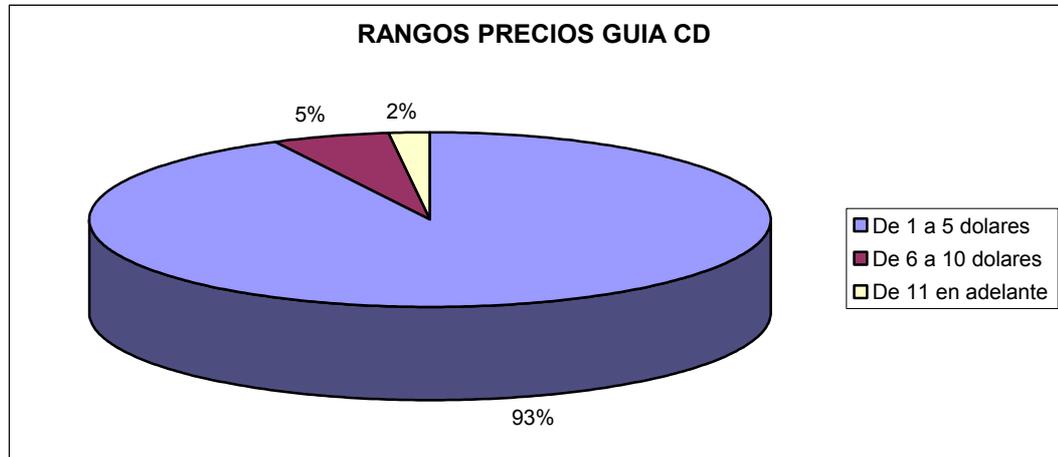
7. Cuanto estaría dispuesto a pagar por una guía de teléfonos celulares

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



Formato Virtual CD	Resultados	Porcentaje
De 1 a 5 dólares	187	93%

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



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

Logo de la compañía suscrita
 Publicidad de la compañía suscrita
 Más detalle de cada negocio
 Información de entretenimiento
 Servicios Relacionados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Logo de la compañía suscrita: Ingresara con un pequeño valor adicional
- Publicidad de la compañía suscrita: Hay la oportunidad de incluir el slogan de la empresa suscrita o una frase que describa lo que ofrece.
- Más detalle de cada negocio: Esto dependerá del servicio de cada empresa, sin embargo habrá un recargo por detalles de servicios.

- Información de entretenimiento: Se dará especial atención a los entretenimientos y lugares de esparcimiento.
- Servicios Relacionados: A través de la página web daremos opción a nuestro usuario a ubicar a los suscriptores en la web.

4.1.3 Análisis de la competencia

No hay competencia directa, en un análisis de la competencia indirecta, vemos que en el mercado actual, participan oferentes como EDINA, que es la empresa encargada de publicar a nivel nacional la guía de teléfonos, cuya información es proporcionada por ETAPA en el caso de Cuenca, los demandantes de este servicio, son los dueños de las líneas convencionales.

4.1.4 Posicionamiento

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

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

4.2 Marketing Táctico

4.2.1 Estructura de Precios

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

Hemos establecido precios competitivos para nuestro mercado, EDINA cobra por su anuncio publicitario mínimo que es de 4.5 x 2.5cm un valor de \$65,00 anuales,

adicionalmente manejan 13 diferentes formatos para ofrecer anuncios publicitarios con precios mas altos que llegan hasta los \$360,00 dólares anuales.

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

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

Suscripción Mínima: \$ 7,00

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

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

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

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

Precio = 7.01

Suscripción Especial: \$15,00

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

Precios Espacios Publicitarios:

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

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

Precios producto GUIATE 2007

Formato impreso: \$7,00

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

Formato Virtual CD: \$3,00

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

4.2.2 Plaza

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

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

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

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

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

4.2.3 Promoción del producto.

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

- **Campaña de lanzamiento:**

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

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

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

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

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

- **Plan de Medios**

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

5. Management

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

- **Misión**

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

- **Visión**

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

- **Propósitos y filosofía de la compañía**

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

5.1 Organización estructural

5.1.1 Cuerpo de Directores

Gerencia:

Gerente General: Gabriela Yánez

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

Marketing y Ventas:

Supervisor: Andrés Benalcázar

Personal a Cargo: Vendedor
 Reporta a: Gerente General

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

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

Administración y Operaciones

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

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

Finanzas

Supervisor: Freddy Bravo

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

5.1.2 Personal Administrativo APTIVA

- **Organigrama:**

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

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

- **Descripción de Cargos:**

Cargo: Vendedor

Reporta a: Supervisor de Marketing y ventas

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

Perfil del Vendedor:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo dos años en cargos similares

Conocimientos: Técnicas de venta y negociación

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

Cargo: Asistente operativo

Reporta a: Supervisor Administrativo

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

Perfil del Asistente Operativo:

Edad: De 25 a 45 años de edad

Nivel Académico: Bachiller

Experiencia: Mínimo un año en cargos similares

Conocimientos: Manejo de Microsoft office, contabilidad básica.

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

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

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

- **Incentivos al personal**

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

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

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

5.1.3 Personal de apoyo subcontratado

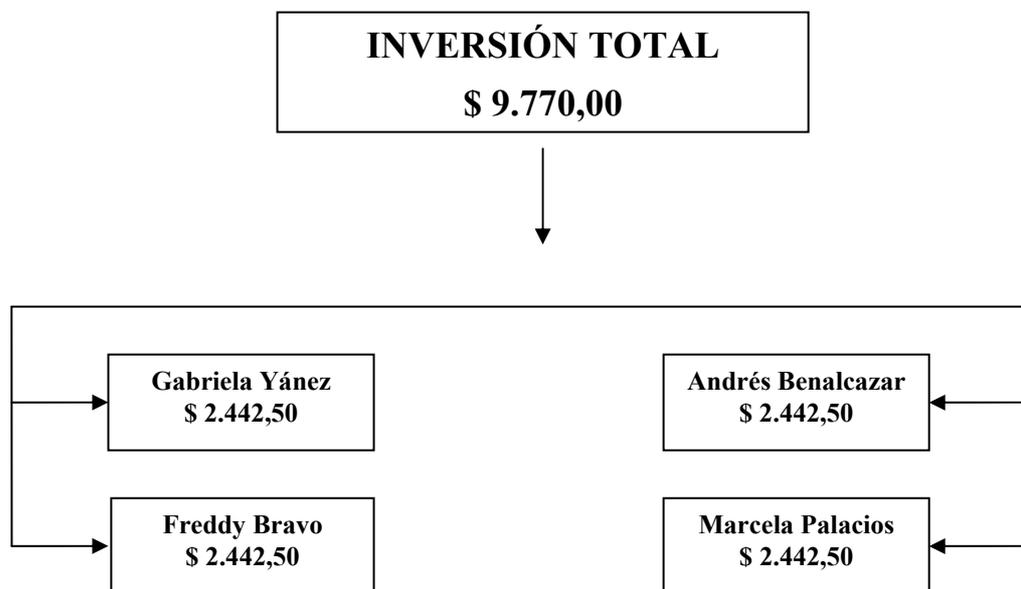
Se contratarán los servicios de un abogado para no cometer ningún error o infracción en lo que a leyes se refiere, pero más importante aún es para estar bien asesorados para defendernos de cualquier posible obstáculo o comentario que pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades de nuestro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

Se contrataran los servicios de un diseñador grafico para el diseño de las paginas de la guía, es necesario que antes del diseño de la misma tenga clara la idea del concepto de una guía practica, cómoda y de atractiva presentación.

6. Etapa Financiera

6.1 Inversión inicial

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



Detalle del destino de la inversión inicial:

Tecnología:

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

Activo Fijo

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

Servidor 2200,00

Total inversión inicial 9770,00

6.2 Análisis de ventas esperadas

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

6.3 Análisis de Ventas

Tabla de deteminacion de la demanda anual

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

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

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

Tabla de Ventas esperadas

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

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

6.3 Costos

- **Costos de Producción**

Los Costos de los productos son:

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

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

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

- **Costos Fijos**

Salarios 2.700 mensuales 32400 anual

Arriendos 350 mensuales 4200 anual

Transporte y Viáticos 150 mensuales 1800 anual

- **Costo Variable**

Agua, luz, teléfono	500 mensuales	6000 anual
---------------------	---------------	------------

- **Costo de Promoción**

Publicidad	1300 mensuales	15600 anual
------------	----------------	-------------

Merchandising	333,33 mensuales	4000 anual
---------------	------------------	------------

El TOTAL de los COSTOS para el primer año será de: USD83.478

6.4 Balance de situación inicial

En el Anexo 6 se detalla el Balance de situación inicial

6.5 Flujo de caja

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

ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

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

TABLA DEL INEC

Anexo 2

Sexo y grupos de edad	TOTAL	Grupos principales de Ocupación								
		Miembros del poder ejecutivo	Profesión. Cientific. Intelect.	Técnico y Profesion. Nivelmed	Empleados de oficina	Trabajador de los servicios	Agricult. y trab. calificado	Oficiales operarios y artesan	Operadores de instal.y maquin.	Trabajadno calificados
Cantón: Cuenca										
Total:	100773									
De 20 a 24 años	16826	315	650	796	2319	3397	193	4338	1415	1779
De 25 a 29 años	16330	502	1741	1021	2078	3305	204	3325	1340	1395
De 30 a 34 años	14717	537	1826	807	1619	3162	193	2853	1246	1293
De 35 a 39 años	13201	494	1904	654	1379	2919	215	2460	1038	1106
De 40 a 44 años	11595	405	1909	606	1056	2432	223	2184	890	1050
De 45 a 49 años	8910	339	1665	427	735	1570	223	1833	732	778
De 50 a 54 años	7027	204	1065	246	413	1370	256	1590	637	756
De 55 a 59 años	4352	145	565	102	204	816	238	997	427	555
De 60 a 64 años	3032	79	291	49	123	607	261	709	264	411
De 65 años y mas	4783	82	313	46	164	1035	630	1133	245	761
		3102	11929	4754	10090	20613	2636	21422	8234	9884

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

1.- SEXO

Masculino

Femenino

2.- Ocupación

.....

3.- Edad

.....

4.- Tiene usted celular

.....

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

.....

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

.....

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

Formato Impreso

Formato Virtual

.....

.....

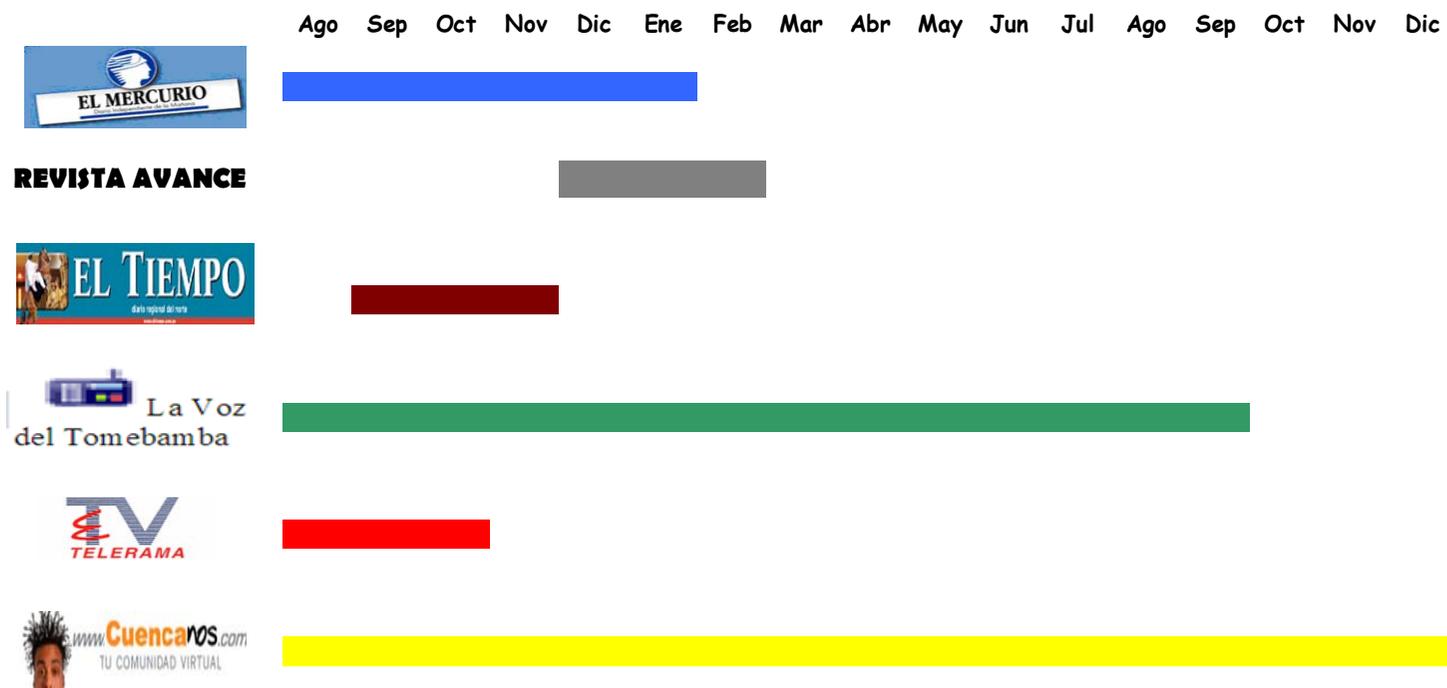
8.- A más de información de servicios profesionales o productos, que le gustaría encontrar en una guía de teléfonos celulares

.....

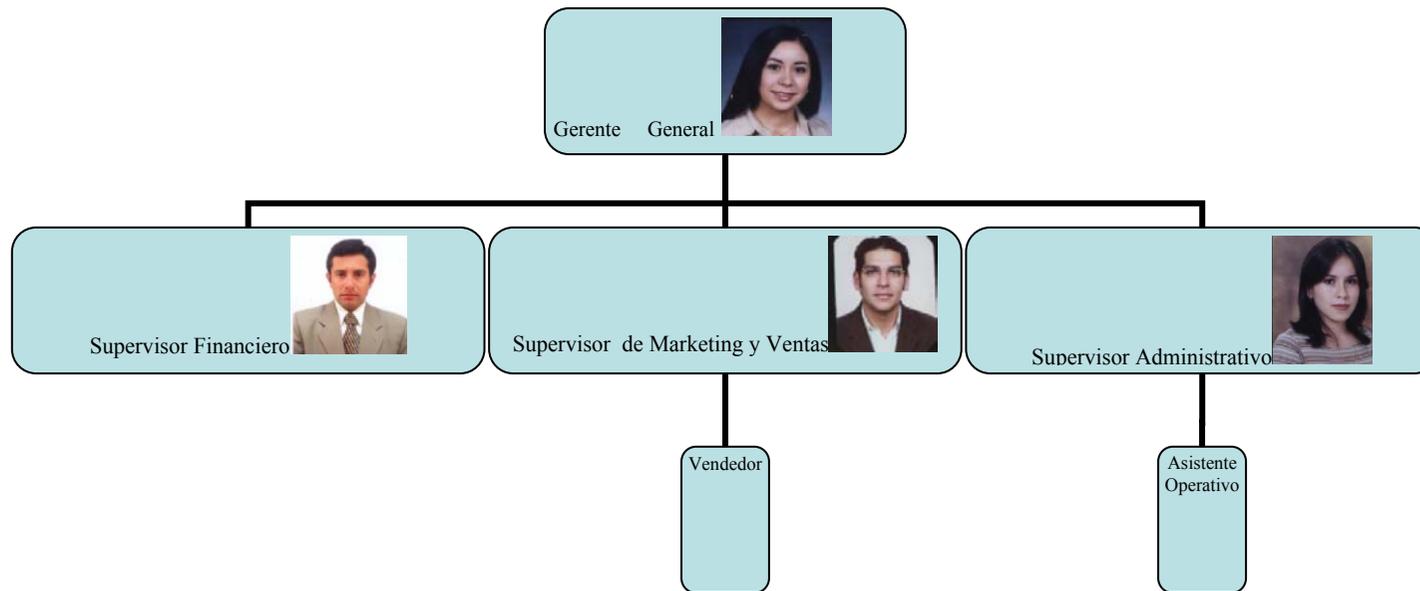
APTIVA COMPANY DEL ECUADOR

PLAN DE MEDIOS 2007

PRODUCTO: GUIA DE TELEFONOS CELULARES



ORGANIGRAMA



ANALISIS DE VENTAS**ANALISIS DE VENTAS PROYECTADAS****Tabla de determinación de la demanda anual**

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

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

Tabla de Ventas esperadas

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

INVERSION Inicial**Tecnología:**

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

Activo Fijo

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

Total inversión inicial **9770,00**

COSTOS**Costos de producción**

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

Costos Fijos

Salarios	2.700	32400
Arriendos	350	4200
Transporte y Viáticos	150	1800

Costo Variable

Agua,luz,teléfono	500	6000
-------------------	-----	------

Costo Promoción

Publicidad	1300	15600
Merchandising		4000

TOTAL COSTOS **83.479**

BALANCE INICIAL**Anexo 6****BALANCE INICIAL****ACTIVO**

Activo Intangible		2070,00
WEB	1500,00	
Banda Ancha	570,00	
Activo Fijo		7700,00
Equipos de computación	3000,00	
Equipos de oficina	500,00	
Muebles y Enceres	2000,00	
Servidor	2200,00	

TOTAL ACTIVO		<u>9770,00</u>
---------------------	--	----------------

PASIVO		0,00
---------------	--	------

PATRIMONIO

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

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>9770,00</u>
----------------------------------	--	----------------

FLUJO DE CAJA**Anexo 7****FLUJO DE CAJA**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	-9770				
INGRESOS					
VENTAS	104446,39	109668,713	115152,148	120909,756	126955,243
CAJA		11198,09	27832,59	38901,97	42915,12
TOTAL INGRESOS	104446,39	120866,81	142984,74	159811,73	169870,36
EGRESOS					
Costos de Producción					
Producto impreso	17.855	18747,75	19685,1375	20669,3944	21702,8641
Producción CD	1623,3	1704,465	1789,68825	1879,17266	1973,1313
Costos Fijos					
Salarios	32400	38880	46656	55987,2	67184,64
Arriendos	4200	4620	5082	5590,2	6149,22
Transporte y Viáticos	1800	1890	1984,5	2083,725	2187,91125
Costo Variable					
Agua,luz,teléfono	6000	6300	6615	6945,75	7293,0375
Costos de Promoción					
Merchandising	4000	4200	4410	4630,5	4862,025
Publicidad	15600	16692	17860,44	19110,6708	20448,4178
TOTAL EGRESOS	83478,3	93034,215	104082,766	116896,613	131801,247
TOTAL FLUJO DE CAJA	11198,09	27832,59	38901,97	42915,12	38069,11

CONCLUSIONES

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

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

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

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

BIBLIOGRAFIA

MODULOS:

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

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

INTERNET:

www.guíasdoradas.com

IV PARTE

MONOGRAFIA DE LA MATERIA DE GERENCIA FINANCIERA

TEMA:

Reingeniería Financiera aplicada a una empresa Industrial

TUTOR:

Econ. Bladimir Proaño

*Índice***Introducción:****CAPITULO I****La empresa y la industria**

1.1	La empresa	117
1.2.	La industria y su entorno	118
	1.2.1 Entorno Macro social	
1.3	Fuerzas competitivas sectoriales	120
	1.3.1 Clientes	120
	1.3.2 Proveedores	122
	1.3.3 Productos sustitutos	123
	1.3.4 Rivalidad entre Competidores	124
1.4	Análisis de las perspectivas de la empresa	129
1.5	Análisis FODA	129
1.6	Balanced Scorecard	131
	1.6.1 Declaración de la filosofía empresarial	131
	• Misión	
	• Visión	
	• Perspectiva Financiera	
1.7	Reingeniería de la cadena de valor	138
1.8	Reingeniería de la compañía	138
	1.8.1 Detonante del proceso	138
	1.8.2 Reingeniería de productos	139

Índice

•	Análisis de productos y servicios actuales	
•	Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.	
•	Diseño de productos nuevos e innovadores.	
1.8.3	Reingeniería de servicios complementarios	140
•	Análisis y desarrollo de servicios complementarios	

CAPITULO 2

Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA COMPANY

2.1	Análisis económico financiero actual	141
2.1.1	Información Operativa Actual (Anexo 1)	
2.1.2	Flujo de efectivo actual (Anexo 2)	
2.2	Análisis económico financiero futuro	141
2.2.1	Plan de inversión (Anexo 3)	
2.2.2	Información Operativa con el proyecto de introducción del nuevo producto (Anexo 4)	
2.2.3	Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)	
•	Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)	
2.3	Análisis beneficios financieros	141
3.	Conclusiones	
4.	Referencias	

RESUMEN

La empresa a estudiar pertenece a la industria metálica y su principal actividad es la producción y comercialización de cocinas y cilindros de gas.

Hemos aplicado la reingeniería a la cadena de valor, dividiéndola en proceso de innovación, productivo y servicio post-venta; de la compañía como detonante del proceso, con una propuesta de introducción de una cocina mixta que cuenta con hornillas a gas y eléctricas.

Con los resultados obtenidos vemos que es factible la implementación de este nuevo producto, dado que aprovechamos los recursos, conocimientos y el talento organizacional actuales como lo demuestran los flujos de la compañía.

ABSTRACT

The company to study belongs to the metallic industry and its main activity is the production and commercialization of kitchens and cylinders of gas.

We have applied the reingeniería to the chain of value, dividing it in innovation process, productive and post-sale service; of the company like detonating of the process, with a proposal of introduction of a mixed kitchen that has burners to gas and electric.

With the obtained results we see that it is feasible the implementation of this new product, since we take advantage of the resources, knowledge and the current organizational talent as they demonstrate it the flows of the company.

INTRODUCCIÓN

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

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

CAPITULO I

La empresa y la industria

1.1 La empresa

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

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

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

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

Actualmente cuenta con 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los cuales además pueden variar en función de los requerimientos propios de cada país y cliente, hoy se encuentra exportando aproximadamente el 40% de su producción con marcas varias como Ecogas, Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras, a

países como Perú, Panamá, Salvador, Guatemala, Nicaragua, Jamaica, República Dominicana, Cuba, Uruguay y Argelia.

1.3. La industria y su entorno

1.2.1 Entorno Macro Social

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

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

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

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

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

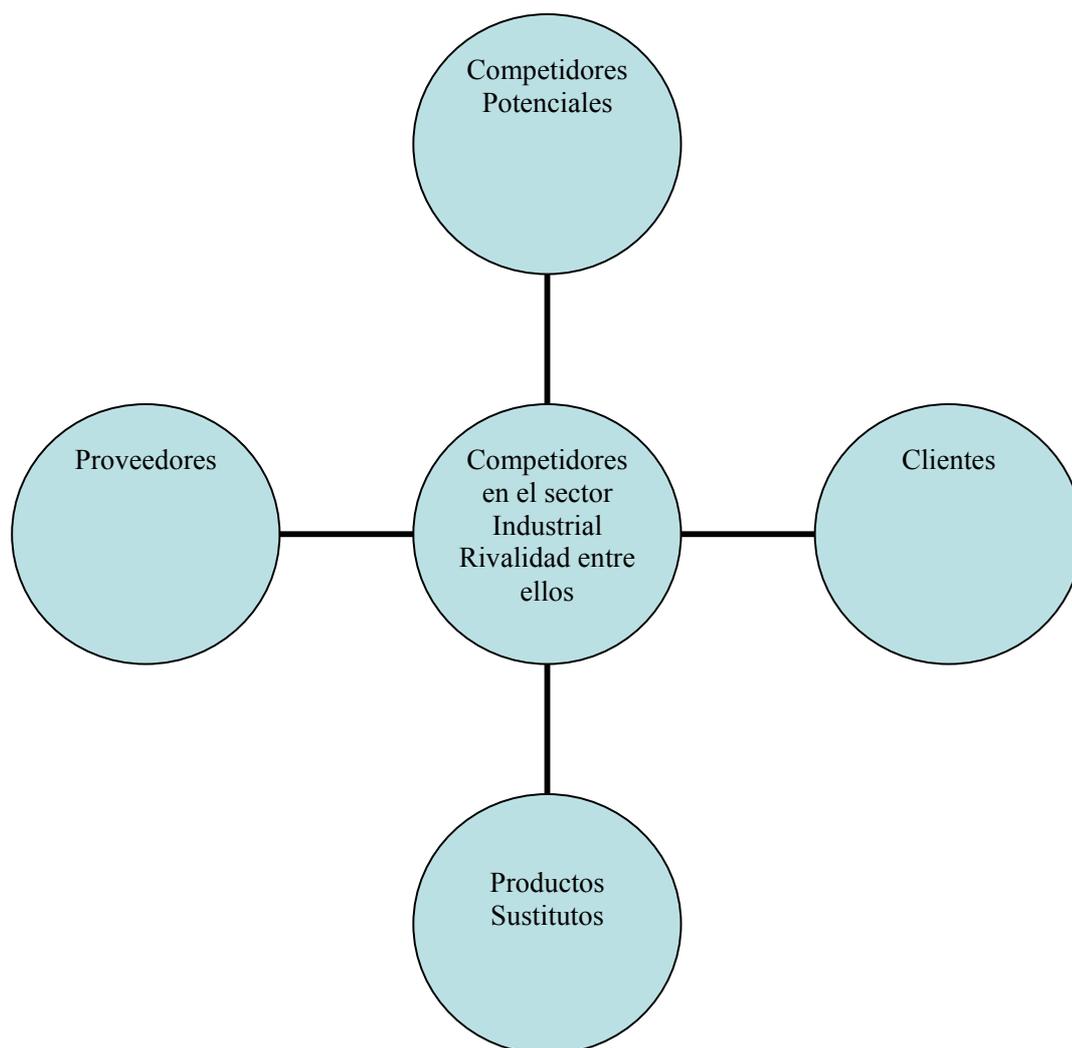
Cabe recalcar que en el sector de La Industria Metálica en el Ecuador se incluyen una serie de actividades entre las que están:

- Fabricación de productos primarios de hierro y acero

- Laminadoras y otras industrias básicas de hierro y acero
- Fabricación de productos primarios de aluminio
- Laminado y otras industrias básicas de aluminio
- Otras industrias básicas de metales no ferrosos
- Fabricación de muebles y accesorios metálicos
- Fabricación y reparación de estructuras y estanques metálicos
- Fabricación de galpones, puertas, ventanas metálicas y rejas (cerrajerías)
- Montaje e instalación de elementos prefabricados
- Edificios metálicos prefabricados
- Esmaltado, barnizado, lacado, galvanizado, chapado, y pulido de artículos de metal
- Estampados de Metal y productos de tornería
- Fabricación de artículos sanitarios y de plomería de hierro esmaltado y de latón.
- Fabricación de tornillos, pernos, clavos, grapas, alambres y otros.
- Fabricación de vajillas y cuchillería
- Fabricación de herramientas manuales, hojalatería (incluye envases de lata)
- Fabricación de otros productos de ferretería
- Fabricación y montaje de carrocerías para vehículos (metal mecánica)

1.3 Fuerzas competitivas sectoriales

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



1.3.1 Clientes

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

Las negociaciones con nuestros principales clientes locales con las siguientes:

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

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

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

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

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

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

1.3.2 Proveedores:

Las negociaciones con los proveedores están sujetas a las diferentes condiciones de la compra y dependen del material a insumo que se esta comprando, en lo que son compras de Materia Prima, está se adquieren de manera local a compañías como IPAC, DIPAC,

Ideal Alambec, y otros que proporcionan Acero en las cantidades requeridas en tiempos cortos, hace un tiempo atrás se analizó la posibilidad de importar el Acero desde Venezuela pero dadas las cantidades y la logística se vio que resulta mejor continuar comprando el material localmente, los términos de pago con estas empresas locales son de 30 y en algunos casos 60 días fecha factura.

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

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

Propósito

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

Alcance

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

Manuales que se aplican en el proceso

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

Método

- Generar Solicitud de requerimiento.
- Revisar existencia de stock en base a inventarios repuestos, maquinaria, equipos y herramientas.

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

Documentos de Registro:

Solicitud de Requerimiento, Orden de Compra, Ingreso a Bodega

Los egresos operativos en el año 2004 están compuestos por las compras tanto locales como las importaciones y llegan a los USD 990.000,00.

1.3.3 Productos sustitutos

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

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

En lo que es un sustituto de los cilindros de gas, no existe en nuestro país en la actualidad la tecnología necesaria para esta sustitución, pero es importante recalcar que en todo Sudamérica a excepción de Ecuador y Perú, ya esta en funcionamiento desde hace tiempo atrás la nueva tecnología de sistemas de gas domestico por conectores y

tubos que van directamente a cada casa o departamento, con esta nueva tecnología la mayoría de los cilindros se volverán obsoletos, sin embargo tenemos mucho tiempo por delante antes de que esto inevitablemente suceda.

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

1.3.4 Rivalidad entre Competidores

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

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

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

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

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

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

INDUSTRIA METALICA
INDICADORES CONSIDERADOS PARA EL RANKING SECTORIAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.7 Análisis FODA

Fortalezas

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

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

Oportunidades

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

Debilidades

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

Amenazas

- La competencia, con otras empresas existentes en el sector como ser MABE, INDURAMA, DUREX, ECASA, WHIRLPOOL, HACEB.
- El ingreso de productos internacionales a bajo precio.

- El incremento en el precio del acero, o peor aun la escasez del mismo; principal materia prima en nuestros procesos.

1.6. Balanced scorecard

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

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

1.6.1 Declaración de La Filosofía Empresarial.

MISION

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

Estrategias:

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

Valores:

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

VISION

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

Factores Claves de Éxito:

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

PERSPECTIVA FINANCIERA

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

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

Lo que APTIVA COMPANYY espera es:

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

Objetivos Financieros:

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

PERSPECTIVA DE CLIENTES

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

1. Un Producto Líder.

2. Cercanía con el Cliente.
3. Excelencia Operacional.

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

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

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

Imagen deseada

- Confianza, amistad, y conveniencia

Diferenciadores

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

Los Objetivos desde la perspectiva de Nuestros Clientes son:

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

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos del proceso interno:

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

Flujos de procesos:

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

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

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

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

El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

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

Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje.

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

CUADRO DE MANDO INTEGRAL*Balanced scorecard*

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	METAS			Iniciativas Estratégicas
		2006	2007	2008	
FINANCIEROS					
Maximizar el valor agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	11%	Gerencia de Activos
CLIENTE					
Generar confianza en el cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento de Clientes Programa de Atención ágil de Reclamos
PROCESOS					
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	2	4	6	Programa de Mercadeo
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de Desarrollo del servicio	120	90	60	Programa soluciones integrales
Dar servicio del Cliente	Atención personalizada				Programa "Just In Time"

APRENDIZAJE					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleados	1m	1.5m	2 m	
Mejorar ambiente de trabajo	Satisfacción del Empleado				Programa El Mejor Empleado
Desarrollo de Competencia	Competencias por servicio				Progreso Programa Autoaprendizaje

1.7 Reingeniería de la Cadena de Valor

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

1. Proceso de innovación

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

2. Proceso operativo

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

3. Servicio Post Venta

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

1.8 Reingeniería de la compañía

1.8.1 Detonante del proceso

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

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

1.8.2 Reingeniería de productos

- **Análisis de productos y servicios actuales**

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

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

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

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

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

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

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

1.8.3 Reingeniería de servicios complementarios

- Desarrollo de servicios complementarios

Un servicio adicional post venta que ofreceremos con el nuevo producto, y además como nueva política de venta, es el mantenimiento y asesoramiento técnico de todos los productos que salen de nuestra compañía, de esta forma la garantía del producto, se vuelve un factor mucho mas importante al momento de la decisión de la compra.

- Alianzas Estratégicas.

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

CAPITULO 2:

Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA COMPANY

2.1 Análisis económico financiero actual

2.1.1 Información Operativa Actual (Anexo 1)

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

2.1.2 Flujo de efectivo actual (Anexo 2)

2.2 Análisis económico financiero futuro

2.2.1 Plan de inversión (Anexo 3)

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

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)

- **Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)**

2.3 Análisis beneficios financieros

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

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

ANEXOS

Anexo 1

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.1.1 Información Operativa Actual

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

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

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.1.2 Flujo de Caja Actual

Rubro\Años		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:									
Ingresos Cocinas		8.550,00	9.405,00	10.345,50	11.380,05	12.518,06	13.769,86	15.146,85	16.661,53
Ingreso Cilindros		400,00	440,00	484,00	532,40	585,64	644,20	708,62	779,49
CuentasxCobrar		-110,00	-2,00	32,00	-35,00	15,00	-19,00	-1,00	2,86
ENTRADA DE EFECTIVO	0 0	8.840,00	9.843,00	10.861,50	11.877,45	13.118,70	14.395,06	15.854,47	17.443,88
EGRESOS									
-									
a) INVERSION									
b) OPERACIÓN		437	550	574	603	602	628	647	664
COMPRAS:									
Materia Prima		290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros		48	50	51	52	53	55	56	57
MANO DE OBRA:									
Calificada		19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada		57	58	60	62	64	65	68	69

OTROS GASTOS:			71	80	90	95	97	104	110	110
Capacitación			6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos			23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad			40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos			2	3	3	4	2	3	3	2
Cuentas por Pagar			-93	-1	-2	6	-8	-1	-3	0
Efectivo como capital de trabajo			45	46	47	49	50	51	52	53
Participación de Trabajadores			1.269	1.400	1.544	1.704	1.881	2.075	2.288	2.525
Impuestos			1.798	1.984	2.188	2.414	2.665	2.939	3.241	3.577
EGRESOS EN EFECTIVO:	0	0	3.504	3.934	4.306	4.721	5.148	5.642	6.176	6.765
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	0	0	5.336	5.909	6.555	7.156	7.971	8.753	9.678	10.679

VAN

39.385

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

Anexo 3

2.2.1 Plan de Inversión

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

Anexo 4

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.2. Información Operativa considerando el nuevo producto

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

(Valores al final del periodo)									
Cuentas por Cobrar	110	142	151	155	156	164	179	180	
Cuentas por Pagar	93	135	136	138	141	145	151	152	
Efectivo como capital de trabajo	45	110	115	120	122	124	135	136	

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

Anexo 5

APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

2.2.3 Flujo de efectivo nuevo

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS:										
Ingresos Cocinas			8.550	9.405	10.346	11.380	12.518	13.770	15.147	16.662
Ingresos Cilindros			400	440	484	532	586	644	709	779
CuentasxCobrar			-110	-32	-9	-4	-1	-8	-15	-1
ENTRADA DE EFECTIVO	0	0	8840	9813	10820,5	11908,5	13102,7	14406,1	15840,5	17440
EGRESOS										
a) INVERSION	340	82								
b) OPERACIÓN			533	1.002	1.137	1.270	1.365	1.414	1.512	135
COMPRAS:			338	475	545	660	736	775	840	
Materia Prima			290	395	420	530	600	620	660	799
Suministros			48	80	125	130	136	155	180	181
MANO DE OBRA:			76	195	188	154	167	169	179	
Calificada			19	47	48	49	51	52	54	55
No calificada			57	148	140	105	116	117	125	108

OTROS GASTOS:			167	315	331	337	342	349	362	
Capacitación			6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos			45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad			51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos			45	86	87	89	90	91	92	93
Servicio de la deuda Anterior			20	20	20	20	20	20	20	0
Cuentas por Pagar			-93	-93	-42	-1	-2	-3	-4	-1
Efectivo como capital de trabajo			45	110	115	120	122	124	135	136
Participación de Trabajadores			1.253	1.323	1.459	1.760	1.955	2.176	2.421	2.707
Impuestos			1.775	1.874	2.067	2.494	2.770	3.083	3.429	3.834
EGRESOS EN EFECTIVO:	340	82	3.560	4.199	4.663	5.524	6.090	6.673	7.362	6.676
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	=	340	-82	5.280	5.614	6.158	6.385	7.012	7.733	8.479
										10.763

VAN

40.113

Anexo 6**APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.****- Analisis incremental del nuevo flujo de caja**

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

3. CONCLUSIONES

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

4. REFERENCIAS

- REVISTA EKOS ECONOMIA.
 - Edición 129. Enero 2005. Pag. 35

- Información contable de la empresa materia de estudio.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.
 - Eugene F. Brigham / Joel F. Houston

- Texto del modulo de Gerencia Financiera,
 - Ing. Fausto Calderón Mtr.

- Texto de Administración Financiera Universidad del Azuay
 - Ing. Lennin Zúñiga

- FINANZAS CORPORATIVAS.
 - Ing. Guillermo López Dumrauf

