



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

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

**Autor:**

**Diana M. Chungata Zagal**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## **DEDICATORIA**

Dedicado como homenaje de gratitud a Dios, creador de vida y sabiduría, a mis queridos padres, por el sacrificio y apoyo incondicional durante mi vida estudiantil, a mis hermanos y amigos por su apoyo, estímulo y confianza depositada en mí para realizar esta monografía.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay a todos los directivos, profesores, por la entrega de sus valiosos conocimientos y el apoyo que me brindaron en todo momento para mi formación profesional.

# Índice de Contenidos

<u>Introducción</u>	<u>Página</u>
<b>I. LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Introducción.....	1
Objetivo General.....	2
Objetivos específicos.....	2
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>3</b>
1.2 Comunicación interna: Definición y Conceptos.....	3
1.3 La Comunicación Interna como Herramienta	
Estratégica de la Empresa.....	4
1.4 Objetivos de la Comunicación Interna.....	5
1.5 Tipos de Comunicación Interna y sus Herramientas.....	5
1.5.1 Comunicación Ascendente.....	8
1.5.1.1 Razones.....	8
1.5.1.2 Barreras.....	8
1.5.2 Comunicación Descendente.....	9
1.5.2.1 Razones.....	9
1.5.2.2 Barreras.....	10
1.6 Formas de Comunicación.....	10
1.7 El Proceso de la Comunicación Interna.....	11
1.8 Gestión de la Comunicación Interna.....	12
1.9 Finalidades de la Comunicación.....	13
<b>2.1 Descripción de la empresa.....</b>	<b>14</b>
2.2 Misión.....	14
2.3 Visión.....	14
2.4 Comunicación Interna de la Empresa.....	14

<b>3.1 Plan de mejoramiento para la Comunicación Interna</b> .....	16
3.1.2 Identificación de Debilidades y Propuesta del Plan.....	16
3.1.2.1 Bajo conocimiento del personal sobre la misión, visión y los objetivos organizacionales, y otros aspecto....	16
3.1.2.2 Falta de cobertura de los programas de capacitación para el departamento de Recursos Humanos.....	16
3.1.2.3 Insuficiente interacción comunicacional del personal.....	16
3.1.2.4 Escasez de fuentes de información.....	16
3.1.2.5 Inadecuado uso de los canales de comunicación interna existentes por parte de toda la organización.....	17
3.1.2.6 Inexistencia de un sistema de información que permita medir el rendimiento del personal.....	17
3.1.2.7 Falta de apoyo de la Gerencia al departamento de Recursos Humanos.....	18
 <b>4. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	 19
 <b>5. Referencias Utilizadas</b>	
5.1 Bibliografía.....	21
5.2 Anexo.....	22

## **II. PLAN DE MARKETING**

Introducción.....	1
Objetivos.....	2
 Análisis de la Situación Marketing.....	 3
Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter.....	4
Análisis FODA.....	5
Estrategias de la Empresa.....	6
Estrategia Aplicables en el Marketing.....	8
Segmentación del Mercado.....	9
Target Group.....	9
Tácticas que se emplean en el Marketing.....	11

Precio.....	11
Producto.....	11
Plaza.....	13
Promoción.....	16
Conclusión.....	17
Recomendación.....	18
Referencias.....	19
Anexos.....	20

### III. PLAN DE NEGOCIOS

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Sumario Ejecutivo .....	III
<b>1. Descripción de la Empresa Chivas Rumberas.....</b>	<b>1</b>
1.1 Misión.....	1
1.2 Visión.....	2
1.3 Objetivo General.....	2
1.4 Objetivos Específicos.....	2
1.5 Organigrama Funcional.....	3
1.6 Promotores.....	4
1.7 Actividad.....	4
1.8 Mercado.....	5
1.9 Segmentación de la Demanda.....	6
1.10 Políticas de Marketing.....	7
1.11 Objetivos de Ingresos.....	9
1.12 Política de Recursos Humanos.....	11
1.13 Área de Gastos Generales.....	12
1.14 Política de producción y compras.....	13
1.15 Política de Inversiones.....	15
1.16 Legislación .....	16
1.17 Evaluación del Proyecto .....	17

<b>2. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Referencias.....</b>	<b>19</b>
Bibliografía.....	19
Anexos.....	20

### **III. REINGENIERÍA FINANCIERA**

Introducción .....	1
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
<b>1. REPSOL Filosofía.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Visión.....	5
1.3 Misión.....	6
1.4 Valores.....	6
<b>2. Análisis del Entorno.....</b>	<b>7</b>
2.1 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	8
2.2 Herramientas empresariales (FODA).....	9
<b>3. Reingeniería Financiera Aplicada a REPSOL YPF Ecuador.....</b>	<b>11</b>
3.1 Balance Scorecard.....	11
3.2 Reingeniería de la EPSOL: cadena de valor.....	16
3.3 Reingeniería de Productos.....	17
3.4 Razones Financieras.....	18
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>20</b>
5.1 Bibliografía.....	20
5.2 Anexos.....	21

## **RESUMEN**

Este trabajo contiene cuatro módulos, desarrollados en el curso de graduación en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, en el período Abril-Julio de 2006.

Los mismos que fueron desarrollados en el siguiente orden, Recursos Humanos el cuál trata sobre la Comunicación Interna. Marketing con el tema Plan de Marketing. Emprendimiento el cual trata sobre el Plan de Negocios. Y por último Gerencia Financiera con su tema Reingeniería Financiera.



## **ABSTRACT**

This work contains four papers developed during the graduation course at School of Administration of the University of Azuay, which was held from April to July, 2006.

The papers were developed in the following order. First, the paper about Internal Communication for the seminar on Human Resources. Then a Marketing Plan for the Marketing seminar. Next, a Business Plan for the Entrepreneurship seminar. Finally, a Financial Reengineering for the seminar on Financial Management.



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**“La Comunicación Interna”**

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

**Autores:**

**Martha E. Astudillo**

**Diana M. Chungata**

**Director:**

**Dr. Teodoro González**

**Cuenca, Ecuador**

2006

## Índice de Contenidos

<u>Introducción</u>	<u>Página</u>
<b>I. LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<b>I. LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
Introducción.....	1
Objetivo General.....	2
Objetivos específicos.....	2
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>3</b>
1.2 Comunicación interna: Definición y Conceptos.....	3
1.3 La Comunicación Interna como Herramienta	
Estratégica de la Empresa.....	4
1.4 Objetivos de la Comunicación Interna.....	5
1.5 Tipos de Comunicación Interna y sus Herramientas.....	5
1.5.1 Comunicación Ascendente.....	8
1.5.1.1 Razones.....	8
1.5.1.2 Barreras.....	8
1.5.2 Comunicación Descendente.....	9
1.5.2.1 Razones.....	9
1.5.2.2 Barreras.....	10
1.6 Formas de Comunicación.....	10
1.7 El Proceso de la Comunicación Interna.....	11
1.8 Gestión de la Comunicación Interna.....	12
1.9 Finalidades de la Comunicación.....	13
<b>2.1 Descripción de la empresa.....</b>	<b>14</b>
2.2 Misión.....	14
2.3 Visión.....	14
2.4 Comunicación Interna de la Empresa.....	14

<b>3.1 Plan de mejoramiento para la Comunicación Interna</b> .....	16
3.1.2 Identificación de Debilidades y Propuesta del Plan.....	16
3.1.2.1 Bajo conocimiento del personal sobre la misión, visión y los objetivos organizacionales, y otros aspecto....	16
3.1.2.2 Falta de cobertura de los programas de capacitación para el departamento de Recursos Humanos.....	16
3.1.2.3 Insuficiente interacción comunicacional del personal.....	16
3.1.2.4 Escasez de fuentes de información.....	16
3.1.2.5 Inadecuado uso de los canales de comunicación interna existentes por parte de toda la organización.....	17
3.1.2.6 Inexistencia de un sistema de información que permita medir el rendimiento del personal.....	17
3.1.2.7 Falta de apoyo de la Gerencia al departamento de Recursos Humanos.....	18
 <b>4. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	 19
 <b>5. Referencias Utilizadas</b>	
5.1 Bibliografía.....	21
5.2 Anexo.....	22

## INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, principalmente cuando su campo de acción se ajusta a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos evitando distorsiones para así lograr alcanzar un mayor desempeño eficiente.

### **"Comunicaciones sistemáticamente distorsionadas".**

Tal como afirma el semiólogo italiano, (Humberto Eco), "el hombre es un ser que navega por las aguas abiertas del sentido y no una maquina que transmite información. La complejidad de la comunicación humana es la que nos impide sostener la mirada ingenua de un mundo de comunicaciones perfectamente transparentes".

Por tal motivo, al hablar de comunicaciones eficientes, hace referencia al pensamiento de un universo que supere la estrecha analogía comunicación = transmisión de información, para situarse en un marco de acción que, alineándose a los objetivos de la empresa, no desconozca que el impacto de cualquier campaña de comunicación es, en buena medida, indeterminable.

## **OBJETIVO GENERAL**

Se tiene como objetivo general investigar y analizar la situación actual de la Comunicación Interna de MESILSA S.A. y proponer la implementación de un plan de mejoramiento.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Como objetivos específicos tenemos los siguientes puntos:

- Conocer el tipo de comunicación que existe en la organización.
- Sugerir la implementación de un modelo de comunicación interna organizacional en función a los resultados obtenidos.

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como dice (Prieto Castillo, 1999), "se produce la entropía comunicacional".

Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además, se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

## 1.2 COMUNICACIÓN INTERNA

### DEFINICIÓN

Comunicación proviene del latín communication, que significa participación, compartir, comunicar, que poner la información en común.

Definir este tipo de comunicación es concebirlo como un elemento integrado dentro de la vida socioeconómica, es decir, que su comunicación será mixta, de modo que, por un lado textual y por otro pragmático comunicativa y cumple una doble función una social y otra profesional, los textos comunicativos dentro de la empresa poseen una serie de propiedades que adquieren su efectividad en la medida en que existe un conocimiento general y convencional interactivo.

## CONCEPTO

"La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido". (Rafael Muñiz González)

### 1.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

Qué razón llevan a quienes piensan que *"hablando se entiende la gente"*, no hay nada mejor como mantener una buena comunicación con los que nos rodean para evitar posibles conflictos en nuestra vida cotidiana. Pero, ¿y en el caso de las empresas? ¿Establecen canales internos de comunicación para resolver sus problemas? ¿Se preocupan de crear un intercambio continuo y dinámico de información entre los miembros que conforman la organización?

Es un error pensar que la comunicación interna es "un lujo" y algo exclusivo de las grandes empresas y principalmente en el tiempo en el cual vivimos hoy en día, que se presenta tan evidente por respuestas un tanto inciertas a todos los niveles. Es por esto que, se está convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI donde todavía, son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja ineludiblemente el mercado, por lo cual deberían saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave



para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización. Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, debe sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes plataformas de la empresa, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temible rumor, lo cual es peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

- Asegurar que todo el personal de la organización reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros se impulsen en una misma dirección.
- Fomentar la confianza.
- Aumentar la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hacer visibles y reconocer los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Contribuir a la realización de vigilancia tecnológica, legal y comercial, que son tres puntos fundamentales en una empresa competitiva.
- Crear las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.

## 1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SUS HERRAMIENTAS

Tipos de Comunicación Interna. Varias empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son simples sujetos pasivos. Pero la interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a sus características en:

- **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandum, esquelas, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades administrativas.
- **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (reuniones alrededor de la oficina, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- **Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- **Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.
- **Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

En cuanto a las formas más utilizadas en la Comunicación Organizacional Interna tenemos 2 tipos:

1. De forma Ascendente.

## 2. De forma Descendente.

Cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes de comunicación, tales como:

### **Herramientas de Comunicación Descendente:**

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual, etc.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

### **Herramientas de Comunicación Ascendente:**

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible a las personas a quienes se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así también como el grado de formalidad.

De nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Si esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y

dinero. En el transcurso de los años veremos incrementare el protagonismo de esta actividad.

Por cada minuto que se invierta en el capital humano, se ahorra correcciones y errores lo cual es sumamente beneficioso para la organización.

### **1.5.1 COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

De forma Ascendente, es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía de la organización.

#### **1.5.1.1 RAZONES**

Se puede clasificar bajo las siguientes categorías:

- a. Económicas u Operativas El buen funcionamiento de la empresa va a depender de que los subordinados pasen información relevante a sus superiores.
- b. Psicológicas El buen funcionamiento de la empresa va a depender de que cada superior conozca las motivaciones e inquietudes de los subordinados.
- c. De Responsabilidad Es deber de cada superior conocer las necesidades de los subordinados; la autoridad es servicio, esto implica 1a apertura receptiva a los problemas de los subordinados.

#### **1.5.1.2 BARRERAS**

Se puede afirmar que la comunicación ascendente es cuestión de que el jefe escuche. Muchas veces la resistencia a escuchar se manifiesta mediante un gesto del superior, es decisivo que el jefe escuche para que la comunicación ascendente circule de forma correcta.

Para proporcionar una determinada información deben darse las siguientes condiciones:

1. El Subordinando desee transmitir información.
2. Si el subordinando lo desea debe decidir trasmitirla la información.

3. Si el subordinado decide transmitir la información debe encontrar la oportunidad de comunicársela a su jefe inmediato.
4. Si el subordinado encuentra la oportunidad de pasar la información a su jefe, este debe escucharle, la disposición del jefe de escuchar a su subordinado depende de diferentes factores tales como:
  - Su habilidad para dejar a un lado otros asuntos.
  - Su voluntad de escuchar al subordinado.
  - Su estado de ánimo.
  - Su habilidad para indagar al subordinado de tal forma que lo ayude a transmitir la información.

Si el jefe escucha al subordinado debe actuar en función de la información recibida y hacerle notar al subordinado que su mensaje es bien recibido.

### **1.5.2 COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

De forma Descendente, se da desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización.

#### **1.5.2.1 RAZONES**

Existen múltiples resistencias que deben ser vencidas:

1. El estado actual de la empresa, el entorno político, social y laboral. la misma existencia de la empresa. (por la competencia por esta razón apunta PARKINSON "es una responsabilidad colectiva, de las direcciones de las empresas, adoptar medidas correctivas ante las posibles batallas ideológicas").
2. La tendencia lenta pero reversible hacia la participación de la empresa ante todos los niveles, la tecnología moderna, la elevación del nivel educativo y la enorme competitividad empujan hacia una creciente participación, como condición previa se necesita una buena información.
3. La reputación de cada empresa en su mercado, antecedente que afecta a una cotización en bolsa y ámbitos diferentes, esta comunicación se desarrolla y se sostiene en función de un esfuerzo sistemático y comunicativo.

4. Sentirse bien informado; la marcha de la empresa alimenta el sentimiento de pertenencia a la organización, el empleado bien informado siente su situación laboral bajo control.
5. La negociación colectiva se desarrolla con realismo y respeto mutuo cuando la dirección dispone de credibilidad y esta no se improvisa sino que es fruto de una comunicación madura año tras año.

#### **1.5.2.2 BARRERAS**

1. El estilo de mando, si es impositivo genera un tipo de comunicación concisa y unidireccional.
2. La falta de habilidad, es decir todo programa de mayor apertura en la comunicación, debe ir acompañada de acciones formativas.
3. Temor a perder el poder, se dice que la información es poder, así pues un jefe antagónico a perder el poder difícilmente no informará, por lo cual no habrá autoridad moral.
4. Las dimensiones y estructuras de la comunicación cuando más compleja es la estructura de la empresa más dificulta la comunicación.

### **1.7 FORMAS DE COMUNICACIÓN**

**Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

**Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

**Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, Chat por Internet, etc.)

**Indirecta/colectiva:** El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página Web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

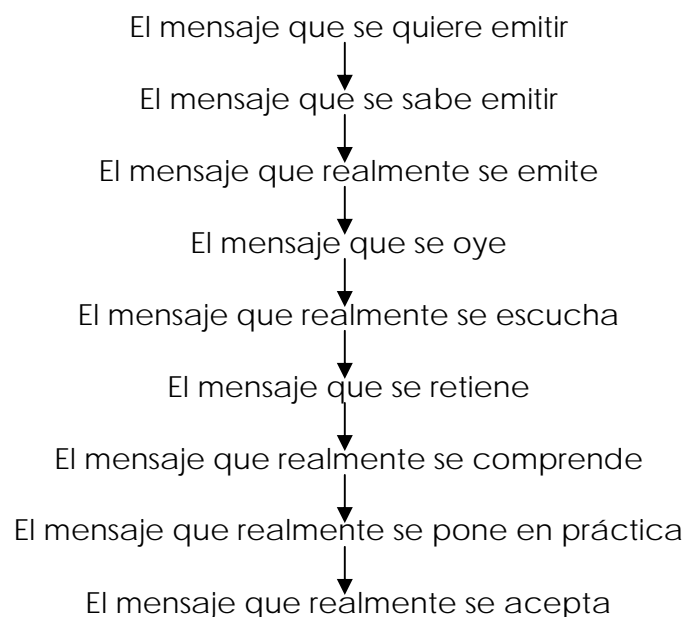
**El mensaje:** En toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

## 1.8 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Este proceso de la comunicación se basa en la necesidad de contar con un equipo humano especializado en:

Manifiesta principalmente la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al consumidor sin desvirtuar la realidad de la empresa, o, sin desvirtuar la imagen que se desea que el mercado tenga de la organización. En este sentido, nunca la comunicación puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario, la comunicación debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Por ese motivo, el director de marketing de toda organización debe formar parte indispensable del Consejo de Dirección.

### PROCESO



A los cambios que se vienen produciendo en el mercado de la comunicación se ha unido con mucha fuerza como es, el Internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, globalización, sociedad de la información, gestión del conocimiento y, sobre todo, ha creado un entorno de nuevas oportunidades para las empresas y los profesionales.

## **1.9 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

¿Qué es Gestionar la Comunicación?

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las organizacionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización esta inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.



## 1.10 FINALIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Las personas hablamos y escuchamos para satisfacer las necesidades personales, para crear relaciones, para entender las cosas, o también hablamos para que las personas nos entiendan.

1. Para satisfacer las necesidades personales. Cuando la comunicación se centra con mayor fuerza en la persona que habla, se convierte en algo egocéntrico, no tiene en cuenta las necesidades de interlocutor, por ello la comunicación no debe centrarse solo en nuestras necesidades, sino también en los demás interlocutores.
2. Para establecer relaciones con otras personas. Para satisfacer la mayoría de nuestras necesidades tenemos que relacionarnos con otras personas gran parte de nuestro tiempo nos dedicamos a establecer contactos.  
Los esfuerzos para atraer las simpatías de los demás indican una relación sana. Este tipo de comunicación induce a la confianza y al agrado mutuo.
3. Crear un clima de compensación entre nosotros y los demás. Utilizamos la comunicación para compartir y obtener información de las personas, lugares, etc. Esta información nos sirve para satisfacer la necesidad de nuestro entorno y también, para comprender a otras personas en un futuro.
4. Persuadir a otros y conseguir cambios. Con muchos mensajes se intenta persuadir a las personas para que modifiquen sus creencias, conductas y actitudes.

Por lo tanto las charlas intrascendentes de los supervisores con los obreros influyen de forma positiva sobre el trabajo y de hecho en la producción según diferentes estudios sociológicos.

Según BLUMETATH, ("no se puede alcanzar el éxito en el trabajo sino tienes contactos con tu jefe".)

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

MESILSA S. A. es una empresa nueva, inicia sus operaciones a partir del año 2002, con la importación de escasos productos y dos tipos de vidrio.

Su principal proveedor es SAINT GOBAIT del Brasil. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, por lo que se da un crecimiento acelerado a fechas actuales, ha tenido que investigar y buscar nuevos proveedores de diferentes partes del mundo (China, Estados Unidos, Chile, Colombia y Brasil), la Empresa, se dedica principalmente a la exportación y distribución de vidrios (claro y de color bronce), y se encuentra ubicada en el sector del Parque Industrial.

### **2.2 MISIÓN**

MESILSA S.A. tiene como principal misión la importación de vidrios y su comercialización en todo el país, brindando un servicio variado, eficiente y de alta calidad para todos sus clientes.

### **2.3 VISIÓN**

La visión principal que tiene MESILSA S.A. es llegar a ser el principal proveedor de vidrio en todo el Ecuador.

### **2.4 COMUNICACIÓN INTERNA**

La empresa actualmente se encuentra implementando el sistema de Calidad ISO 9001, para lo cual a iniciado en cada uno de los departamentos de documentación e implementación de los registros, que conlleva a validar manuales de funciones y procedimientos, los mismos que mediante una auditoria interna buscan no conformidades en la comunicación organizacional de la empresa; para lo cual se sugerirá en el Plan de Mejoramiento.

Cada departamento que tenga la necesidad de comunicar algo a otro proveedor o cliente interno lo realiza a través de un e-mail y a su vez se envía una copia al jefe de departamento y al Gerente Administrativo, así también si es necesario con documentos de soporte.

El tipo de comunicación que se da dentro de esta organización es de forma ascendente, que como anteriormente mencionamos es realizada a través del correo electrónico, registros y documentos, como manuales de funciones y procedimientos.

### 3.1 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo a la investigación y análisis de la comunicación realizado en la empresa MESILSA S.A. Se propone el siguiente Plan de mejoramiento para el cual se hizo un estudio minucioso de las debilidades de la misma.

Antes de la implementación de la ISO 9000, no existían registros que analizaban procedimientos y funciones actualmente sí.

#### 3.1.2 IDENTIFICAR LAS DEBILIDADES Y PROPONER EL PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1.2.1 Bajo conocimiento del personal sobre la misión, visión y los objetivos organizacionales, y otros aspectos.

Dar a conocer al personal el propósito para el cual fue creado la empresa, mediante de un folleto de bienvenida; en el cual consta la misión, visión, objetivos, políticas y normas que rigen dentro de la organización.

3.1.2.2 Falta de cobertura de los programas de capacitación para el departamento de Recursos Humanos.

Implementar un programa de capacitación para el área de Recursos Humanos con el fin de aplicar nuevos proyectos de mejoramiento de comunicación interna,

3.1.2.3 Insuficiente interacción comunicacional del personal.

Desarrollar un permanente flujo de comunicación entre el personal, mediante reuniones mensuales dentro de cada área, donde se tratarán asuntos relacionados a como se ha llevado la comunicación (deficiencias, expectativas, conflictos, etc.) las mismas que serán expuestas por un representante en una junta general.

3.1.2.4 Escasez de fuentes de información.

Se actualizarán las fuentes de información para brindar a los trabajadores una comunicación eficaz, mediante:

- **Revista interna:** aquí se reúne información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los

empleados. Bien elaborado, y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

- **Cartelera:** desarrollar una cartelera que contenga mensajes de comunicación motivacional. Para su fácil identificación se las diseñará de un color predefinido.
- **Periódico Mural:** se instalará en la entrada principal, y contendrá información personal como: fechas de cumpleaños, tarjetas de felicitación por motivos especiales, informaciones importantes.
- **La tecnología:** como la videoconferencia o el Intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.
- **Buzón de sugerencias:** que sea de fácil acceso al personal para que puedan depositar sugerencias y recomendaciones.
- **Auditorias de capacitación interna:** son las siguientes:
  - × Desarrollo de cada actividad
  - × Inventario
  - × Internet
  - × Registros
  - × Atención al cliente

#### 3.1.2.5 Inadecuado uso de los canales de comunicación interna existentes por parte de toda la organización.

Las diferentes fuentes de comunicación antes mencionadas se expondrán con sus respectivas formas de manejo.

#### 3.1.2.6 Inexistencia de un sistema de información que permita medir el rendimiento del personal.

Diseñar un formulario que contenga puntos relacionados con el programa implantado, de tal forma que establezca un porcentaje del rendimiento cada área.

3.1.2.7 Falta de apoyo de la Gerencia al departamento de Recursos Humanos.

Destinar un presupuesto anual con el cual se solventará los gastos varios del Departamento de Recursos Humanos.

4.

## CONCLUSIÓN

Al realizar este trabajo pudimos constatar que la Comunicación Organizacional Interna es un tipo de información sumamente confidencial por lo cual ha sido un poco dificultoso de obtenerla, de tal manera que la información recopilada de la empresa no es muy amplia como lo habríamos deseado.

Este trabajo nos ha servido de gran manera, principalmente porque nos ha permitido conocer los tipos de comunicación existentes; y, cual de ellos es el mejor aplicado dentro de la organización, con la finalidad de lograr una mayor eficacia y eficiencia de la misma.

## **RECOMENDACIÓN**

En tanto que el diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es más conveniente que lo realice un grupo y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hace más enriquecedor. Por otra parte también la persona(s) que pretendan poner en marcha un Plan de Mejoramiento deben ser individuos que están vinculados con una total sensatez del funcionamiento de la organización, ya que sólo así se puede implementar un Plan que sea bien aceptado por todos sus miembros, el mismo que sirva de beneficio no sólo en el punto de vista organizacional sino también individual o grupal.



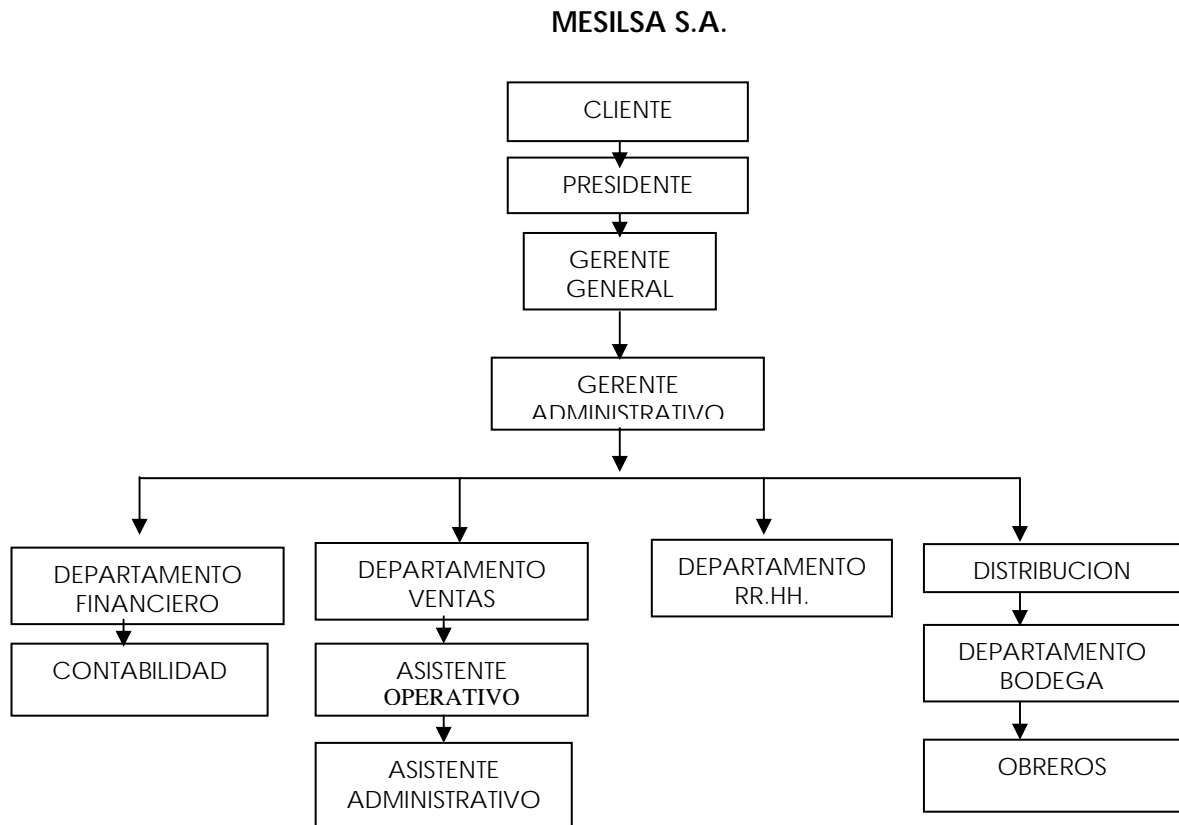
## 5. REFERENCIAS

### Bibliografía

- Intracomunicación (Proyecto de mejora de Comunicación Interna en la Universidad del Azuay). Autora: Calorine Ávila Nieto; Tesis 2005.
- Intracomunicación (Más allá de la Comunicación). Elías, J; J, Mascaray, 1998. Gestión 2000, s. a. Barcelona, España.
- Revistas
- Textos Varios
- [www.sence.com.cl](http://www.sence.com.cl)
- [www.competenciaslaboraleschile.cl](http://www.competenciaslaboraleschile.cl)
- [www.ull.es/publicaciones latina](http://www.ull.es/publicaciones-latina)

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA





**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**“Plan de Marketing”**

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

**Autores:**

**Martha E. Astudillo**

**Diana M. Chungata**

**Director:**

**Ing. Javier Ortega**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

# Índice de Contenidos

<u>Introducción</u>	<u>Página</u>
<b>II. PLAN DE MARKETING</b>	
Introducción.....	1
Objetivos.....	2
Análisis de la Situación Marketing.....	3
Análisis de la Cinco Fuerzas de Porter.....	4
Análisis FODA.....	5
Estrategias de la Empresa.....	6
Estrategia Aplicables en el Marketing.....	8
Segmentación del Mercado.....	9
Target Group.....	9
Tácticas que se emplean en el Marketing.....	11
Precio.....	11
Producto.....	11
Plaza.....	13
Promoción.....	16
Conclusión.....	17
Recomendación.....	18
Referencias.....	19
Anexos.....	20

## **INTRODUCCION**

En las empresas actuales día a día se presentan varias necesidades de una constante innovación, ya sea del producto, servicio, o sector en el cual se encuentran ubicadas, sea ésta por servicios o ventas. Esta es la razón fundamental por la cual se ha creado un Plan de Marketing, el mismo que ayuda a brindar una mayor satisfacción a los consumidores; y, como consecuencia establece todo un programa para la diversificación de productos o servicios y además para el mejoramiento de otros productos nuevos.

## OBJETIVOS

- Realizar un análisis sobre la situación actual de la empresa en su sector económico en el cual se encuentra ubicada.
- Analizar cuales son las variables de crecimiento de la empresa.
- Analizar el plan de marketing actual de la empresa.

## **ANALISIS DE LA SITUACION MARKETING**

### **1.1 RESEÑA HISTORICA**

MESILSA S. A. es una empresa nueva, inicia sus operaciones a partir del año 2002, con la importación de escasos productos y dos tipos de vidrio.

Su principal proveedor es SAINT GOBAIT del Brasil. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, por lo que se da un crecimiento acelerado a fechas actuales, ha tenido que investigar y buscar nuevos proveedores de diferentes partes del mundo (China, Estados Unidos, Chile, Colombia y Brasil), la Empresa, se dedica principalmente a la exportación y distribución de vidrios (claro y de color bronce), y se encuentra ubicada en el sector del Parque Industrial.

### **1.2 MISIÓN**

MESILSA S.A. tiene como principal misión la importación de vidrios y su comercialización en todo el país, brindando un servicio eficiente, variado y de alta calidad para todos sus clientes.

### **1.3 VISIÓN**

La visión principal que tiene MESILSA S.A. es llegar a ser el principal proveedor de vidrio en todo el Ecuador.

## **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **2.1. COMPETIDORES POTENCIALES**

La empresa al encontrarse en un mercado de oligopolio y en su pleno auge, frente a la Globalización, se corre el riesgo de que los principales proveedores a quienes la empresa importa el producto vean atractiva la expansión de su mercado, e instalen sus propias bodegas en el país.

Pueden crearse otras empresas importadoras que cuenten con un capital económico suficiente y así formen parte de una nueva competencia para la empresa.

### **2.2 COMPETIDORES DEL SECTOR**

MESILSA S.A. hasta el momento se encuentra ubicada dentro de un mercado de oligopolio; el mercado actual está distribuido con un pequeño grupo de importadores directos los cuales son: Covinhar, ImporGlass, MegaGlass, Viceva Vidriería Chireiza, Vidriería Guayaquil, Vidriería Imperial.

Cabe destacar también que algunos de estos distribuidores forman parte de los clientes de MESILSA S.A., siendo ésta, la principal proveedora. (Anexo 1).

### **2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existen productos que puedan sustituir al vidrio, ya que es una material indispensable para la construcción.

### **2.4 PROVEEDORES**

El vidrio es un producto que no se fabrica dentro del País, por lo que, los proveedores de este tipo de producto son de procedencia extranjera, es decir, se realiza la importación a fabricantes exclusivos de empresas Internacionales.

Dichas empresas son parte de los proveedores de vidrio, el mismo que, es elaborado bajo la técnica de fabricación "flotado" que consiste en darle



forma al vidrio, colocando los materiales en proceso dentro de piscinas de mercurio para de esta manera obtener un producto de excelente calidad.

Estos principales proveedores son provenientes de países como: China, Brasil, Estados Unidos y Colombia. (Anexo 2).

## **2.5 COMPRADORES**

Los principales clientes de la empresa son compañías subdistribuidoras grandes; estas empresas tienen establecidos convenios con MESILSA S.A. para no vender como subdistribuidores y de esta manera no representarles una fuerte competencia; es esta razón por la cual no pueden vender al por menor.

## **3. ANALISIS FODA**

### **3.1 Fortalezas**

- Principal importadora de vidrios.
- Precios Competitivos.
- Ventas a Nivel Nacional.
- Transporte propio y apto para el producto.
- Producto de Alta Calidad.
- Actualmente se encuentra tramitando el certificado ISO 9000.

### **3.2 Oportunidades**

- Escasez de Competencia.
- Incremento de sus plantas o bodegas de distribución.
- Disminución de precios debido a la posible eliminación de aranceles or  
el TLC.
- Incremento del número de clientes.

### **3.3 Debilidades**

- No realizan sus ventas al por mayor.
- Demora en la entrega de pedidos.

### **3.4 Amenazas**

- Inestabilidad Política.

- Globalización del Mercado.
- Posibles nuevos competidores.

#### **4. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL**

##### **4.1 CONCEPTO**

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

(Xavier Ortega V. MBA)

##### **4.2 EMPRESA MESILSA S.A.**

En la empresa MESILSA S.A. se ha observado un acelerado crecimiento en cuanto a sus ventas, debido a la gran acogida y el incremento en la demanda de vidrios, por lo que ha considerado necesario realizar inversiones estratégicas que le permitan dar un continuo crecimiento, y a su vez, logre satisfacer la demanda creciente y así alcance su liderazgo, captando la mayor parte del mercado potencial existente.

##### **4.3 OBJETIVO PRINCIPAL**

El objetivo principal que tiene la empresa es llegar a consolidarse como la empresa líder en importación y distribución de vidrios a nivel nacional.

##### **4.4 INVERSIONES ESTRATEGICAS**

Las inversiones estratégicas que tiene la empresa, proyectadas para el año 2007 son las siguientes:

- Construir una tercera bodega ubicada en la Ciudad de Cuenca en el sector de El Descanso, donde se permita abastecer en variedad y cantidad, para brindar un oportuno servicio al cliente.
- Formar una cuadrilla de personal para el vidrio en la Ciudad de Quito, con la cual se pueda acelerar el despacho del producto hacia los respectivos clientes en forma adecuada.

#### **4.5 OBJETIVOS DE LAS INVERSIONES**

- Mantener un adecuado Stock del producto para así lograr una mayor satisfacción de la demanda en forma puntual y eficiente.
- Dar un valor agregado a la venta del producto, con el personal apto para su respectivo despacho y entrega del producto.

### **5. ESTRATEGIAS APLICABLES EN EL MARKETING**

Para el desarrollo de las estrategias de marketing se ha tomado como referencia a la empresa MESILSA S.A. la cual se dedica a la importación y distribución de vidrios de ventana y espejos a nivel nacional.

#### **5.1 SEGMENTACION DEL MERCADO**

##### **5.1.1 SEGMENTACION GEOGRAFICA**

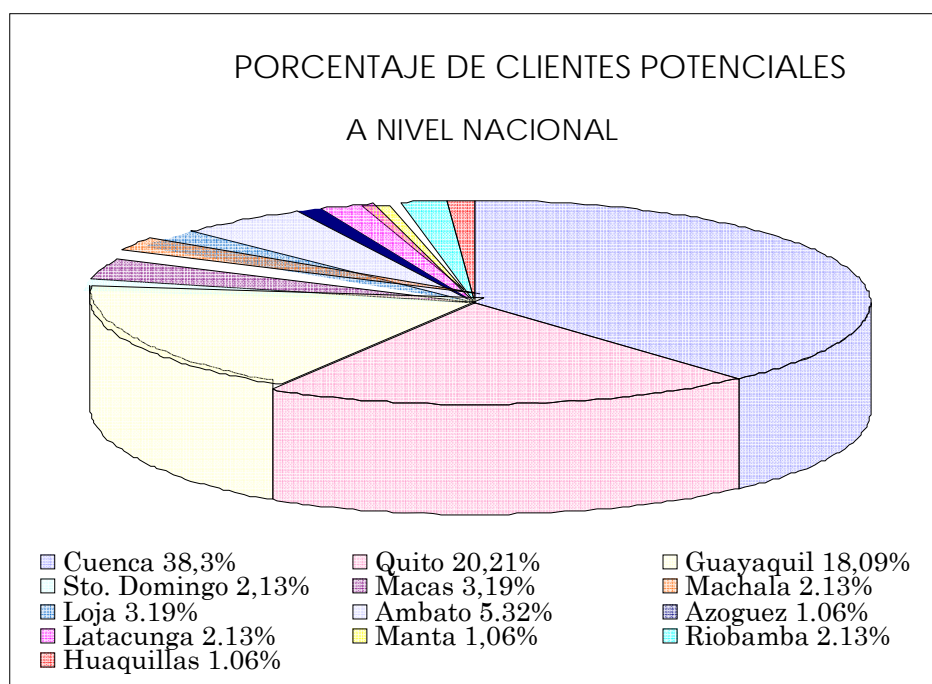
En la actualidad es la empresa más grande en relación a sus competidores y tiene captado el 50% del Mercado Nacional. La distribución se la realiza en su mayoría a los grandes subdistribuidores, sin dejar de lado a los talleres de aluminio y vidrio, pero sólo si su compra es al por mayor; estos también forman parte de los clientes pero en un menor porcentaje.

La empresa no vende al por menor, debido a que tienen acuerdos con sus clientes, quienes son los subdistribuidores, para que de esta manera MESILSA no les represente una fuerte competencia.

Los principales clientes de esta empresa son subdistribuidores grandes, y son

quienes realizan sus ventas en todo el país, estos clientes se encuentran ubicados en las siguientes ciudades:

- **Sector Costa:** Guayaquil, Santo Domingo, Machala, Huaquillas.
- **Sector Sierra:** Cuenca, Quito, Azogues, Ambato, Latacunga, Loja.
- **Sector Oriente:** Macas.



De acuerdo al gráfico podemos observar que la mayor cantidad de clientes se encuentran ubicados en las principales ciudades del país, estas son: Cuenca, Quito y Guayaquil. (Anexo 4)

### 5.1.2 SEGMENTACION POR NIVEL DE INGRESOS

La empresa otorga crédito a las empresas subdistribuidoras según su nivel de ventas y el tipo de cliente (A, B, C). Esta calificación se la realiza a través del departamento de crédito, mediante un análisis financiero, investigación bancaria, SRI, etc.

### 5.2 TARGET GROUP o MERCADO META

Actualmente al existir pocos oferentes en el mercado de importación y distribución de vidrios, esta empresa se encuentra ubicada dentro de un mercado de oligopolio a nivel nacional. Sus principales clientes están dentro de un mercado de reventa ya que adquieren los productos de las empresas distribuidoras para luego redistribuirlos en todo el país.

La empresa cuenta con un nivel de stock suficiente, en cuanto a cantidad y variedad, pudiendo así cubrir las necesidades de todos sus clientes existentes, pero no lo suficiente para cubrir la demanda proyectada. (Anexo 3)

El Mercado Meta que pretende cubrir es el mercado potencial existente en su totalidad, al igual que el sector del Oriente, ya que por el momento, no existen muchos clientes en ésta zona.

### **5.3 POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento actual de la empresa se encuentra en pleno auge debido al crecimiento del sector económico de la construcción por las facilidades de créditos y las remesas de emigrantes. Sin embargo la empresa ha considerado ciertas variables determinantes para un seguro posicionamiento de la misma, los cuales son:

- VARIEDAD: La empresa cuenta con una variedad completa del producto en cuanto a: colores, espesor y tipos de vidrios.
- CALIDAD: Los productos de la empresa son de alta calidad y a precios competitivos.
- SERVICIO: Cuenta con un servicio personalizado y además con vehículos propios para transportar sus productos a lugares destinados.
- NIVEL DE STOCK: Es el adecuado para cubrir las necesidades existentes por parte del cliente en cuanto a Cantidad y Variedad del Producto.

## 6. TACTICAS QUE SE EMPLEAN EN EL MARKETING

### 6.1 PRECIO

Actualmente la empresa ha establecido una política de precios de forma conservadora, puesto que los mismos son establecidos en forma directa con el cliente respectivo; sin embargo el volumen de compras del cliente es el factor decisivo para la obtención de un descuento en el mismo, de esta forma son considerados en el departamento de Cartera como clientes Tipo AA (Cumplidores) y así entran a formar parte del **Precio Tipo 1**, que consiste en obtener un descuento del 5% por metro cuadrado de vidrio.

En el **Precio Tipo 2** se considera la distancia del recorrido del producto de la empresa al cliente. (Precio provincia, cuando es fuera de la provincia).

Cuando las ventas son efectuadas al contado se realiza un descuento del 7% al metro cuadrado de vidrio. Los precios van en función al proveedor del producto; sin embargo la empresa tiene un proveedor que le entrega cierto tipo vidrio de alta calidad a un precio muy competitivo.

Otra variable a considerar para la fijación de precios es el espesor del producto, así, el vidrio de menor espesor tiene un menor valor que el de mayor espesor, este precio menor se contrarresta o estandariza por el Espesor Vs. el Volumen de planchas que contiene cada caja de vidrio; teniendo así precios similares por caja, sin considerar su espesor ya que al fin de cuentas la empresa realiza sus ventas únicamente por cajas.

### 6.2 PRODUCTO

La empresa se dedica a la importación directa de vidrios, esto lo realiza a diferentes fabricantes internacionales, los productos importados cumplen con los más altos estándares de calidad.

## **6.2.1 ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL VIDRIO**

### **6.2.1.1 Vidrio**

El Vidrio es una sustancia amorfa, fabricada principalmente a partir de la sílice ( $\text{SiO}_2$ ) fundida a altas temperaturas con boratos y fosfatos. Existe una amplia gama de aplicaciones del vidrio lo cual ha llevado a desarrollar numerosos tipos distintos; MESILSA únicamente importa el vidrio que es utilizado para las ventanas debido a que el mercado de la empresa se encuentra ubicado en el vidrio para la construcción.

Esta empresa tiene una amplia gama de vidrios para ventana, a continuación se realiza un análisis de dichas diferencias:

#### Tipos de Vidrios de Ventana

La empresa importa principalmente 3 tipos de vidrios que son:

1. Vidrios Normales.
2. Vidrios Catedrales. Vienen con figuras en mosaico, rideau, oasis, etc.
3. Vidrios Reflectivos.

### **6.2.1.2 Colores del Vidrio de Ventana.**

Dentro de los vidrios normales se considera únicamente los colores y son los siguientes: incoloros, bronces, verdes como el Light green y dark green, azules como el lake blue y el dark blue, y el mas conocido vidrio negro. Dentro de los vidrios catedrales existen otra variedad de colores como son: incoloros, azules, verdes, lilas, amarillos, etc.

Los vidrios de ventana reflectivos vienen con una presentación diferente, traen plasmado en el vidrio una fina capa plástica de espejo, y viene en las siguientes presentaciones: verdes reflectivos, negros reflectivos, bronces reflectivos, azules reflectivos, etc.

### **6.2.1.3 Dimensiones del Vidrio.**

Las dimensiones de los diferentes tipos de vidrios van en función al

proveedor del mismo; Por Ejemplo,

Las empresas norteamericanas que proveen el vidrio lo hacen en las medidas siguientes: 2,438m por 3.302m. Los proveedores brasileños les envían en medidas de 2,40m por 3,21m.

Al momento por cuestiones de certificación internacional se busca estandarizar las medidas a dimensiones más pequeñas como: 2,14m por 3,21.

#### **6.2.1.4 Espesor del Vidrio.**

El vidrio que distribuye MESILSA es de diferentes medidas: 2mm, 3mm, 4mm, 5mm, 6mm, 8mm, 10mm, 12mm y 19mm; sin embargo existe una relación en cuanto al volumen de hojas de vidrios, su espesor y su peso. Cada caja pesa aproximadamente 2.5 toneladas, en el caso de las cajas de menor espesor también tienen el mismo peso, debido a que vienen con una mayor cantidad de hojas de vidrio para que de esta forma logren estandarizar su peso con relación a los vidrios de mayor espesor que incluyen un menor número de planchas.

#### **Calidad del Vidrio.**

Distribuyen 2 tipos de calidad:

1. Alta Calidad (importada desde Brasil y EE.UU.)
2. Menor Calidad (importados desde China y Colombia)

### **6.3 PLAZA o LOGISTICA**

#### **6.3.1 TIPO DE ENVOLVIMIENTO DEL PRODUCTO**

El vidrio es considerado como un material sumamente peligroso, ya que su uso inadecuado puede incluso herir de muerte a las personas, es por esto que la envoltura del mismo se la realiza a base de; cajas de madera de pino y lleva en el contorno un pliego de papel, en los filos tienen unos pedazos de cauchos para darle mayor protección al producto. En el soporte del vidrio, la caja de madera es sujeta con clavos y para darle mayor seguridad su contorno es sujeta con *sunchos* que son cintas metálicas. Entre plancha y plancha de vidrio llevan una funda plástica evitando así posibles roturas.



De esta manera el producto posee un tipo alto de involucramiento, es decir "Exclusivo" porque es un material de alta tecnología.

### **6.3. TRANSPORTE**

La empresa cuenta con transporte propio, el mismo que consta de mulas, camiones y trailers; estos vehículos son los más apropiados para transportar este tipo de producto. Para esto también se emplea a la cuadrilla completa que debe estar conformada por un total de 5 personas

Los equipos o materiales que son utilizados para cargar el vidrio a los respectivos vehículos son los siguientes:

#### **Cuando se cargan cajas:**

La grúa y sus complementos.

Guantes de cuero.

Pedazos de caucho.

Bandas de sujeción y cuerdas.

#### **Cuando se carga y se descarga por planchas:**

Guantes con palma de caucho.

Bandas de sujeción.

Cuerdas.

Almohadillas.

3 ventosas que deberán ser manejadas cuidadosamente y siempre proteger el caucho ventosa, evitando asentarlas sobre superficies rugosas y duras (ponerlas boca arriba, o asentarlas sobre franela).

Es conveniente tomar las debidas precauciones para evitar daños, roturas del vidrio o heridas provocadas por el mismo a las personas que lo transportan; para esto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La cuadrilla debe estar conformada estrictamente por 5 personas, las cuales deben estar debidamente capacitadas para realizar este tipo de trabajo. (Incluye el chofer).

- Todo el personal debe estar bien instruido acerca de los servicios de la empresa, número telefónico y la persona de contacto a fin de poder dar información correcta a cualquier cliente en potencia.
- Es necesario saber cual es la forma correcta para cargar y colocar las cajas, de acuerdo a la capacidad de cada uno de los diferentes tipos de vehiculos existentes en la empresa.
- Realizar correctamente la sujeción y amarre de las Cajas junto con los pedazos de caucho; o de las Planchas junto con las almohadillas en los filos de cada bloque.
- Las cuerdas superiores deben ser tensadas alrededor de 50cmts. bajo el filo superior del caballete o de la caja, según el caso, las cuerdas inferiores deberán sujetarse 50cmts. sobre el nivel de la base del caballete; al terminar este proceso se tiene que verificar que los amarres estén correctos.
- Durante el traslado el conductor no debe exceder la velocidad del flujo común vehicular, tomar las curvas muy lentamente evitando posibles virajes y presiones laterales que puedan provocar el deterioro del material trasladado.
- Antes de comenzar la descarga del vidrio el encargado deberá reportarse apenas llegue al lugar destinado e indicar la hora de inicio y las respectivas novedades; de igual manera se reportará al finalizar la actividad.

#### **6.4 PROMOCION**

Las ventas se realizan al contado cuando son clientes nuevos, pero, esta compra es realizada con un descuento del 7 %, siendo esta la única promoción existente en la empresa, buscando así motivar al ingreso de nuevos clientes.

7.

## CONCLUSION

En la actualidad las remesas de los emigrantes han favorecido positivamente a la economía del país; ya que en la mayoría de los casos, estas remesas se han utilizado en la construcción, en especial mejorando así el mercado de venta y distribución de vidrios, a más la facilidad de crédito otorgados por las instituciones financieras, es esta la razón principal para el acelerado crecimiento de este sector industrial en cuanto a vidrios y la construcción. Cabe destacar que la distribución e importación de Vidrios lo realizan muy pocas empresas en el Ecuador, siendo así que en la ciudad de Cuenca existe una sola distribuidora llamada MESILSA S.A.

## RECOMENDACIÓN

Se recomienda no abandonar las oportunidades existentes para la empresa, puesto que si la misma cuenta con los suficientes recursos financieros, debería aprovechar el mercado potencial existente, pero, no en la inversión planificada a la creación de una nueva bodega en la zona de Austro; se debe considerar variables como transporte, frecuencia de compra, volumen de compra, etc. y el lugar más estratégico para la ubicación podría ser en el sector de la costa, evitando disminuir la rentabilidad de producto por el exceso de inversión.

## **8. REFERENCIAS**

### **Bibliografía**

[www.riderglass.com](http://www.riderglass.com)

[www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/uda.htm](http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/uda.htm)

[www.plandemarketing.com](http://www.plandemarketing.com)

[www.marketing.com](http://www.marketing.com)

- Modulo de Marketing Estratégico Integral. Ing. Xavier Ortega

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1

#### COMPETIDORES

No.	IMPORTADOR	CIUDAD	FORTALEZAS	DEBLILIDADES	PRECIOS
1	Covinhar	Quito	Contactos con otro fabricante	Demoras en la entrega	Altos
2	ImporGlass	Guayaquil	Culto	Depende de la competencia	Altos
3	Megaglass	Quito	Variedad de productos	Depende de la competencia	Competitivos
4	Viceva	Guayaquil	Variedad de productos	Acaparador	Altos
5	Vidriería Chireiza	Quito	Buen servicio	Nuevo Desconocimiento	Altos
6	Vidriería Guayaquil	Guayaquil	Variedad de productos	Prepotente	Competitivos
7	Vidriería Imperial	Guayaquil	Buen servicio	Poco mercado	Altos
8	Vidriería Lolita	Quito	Empresa prestigiosa	Acaparador	Competitivos
9	Aluminar B	Guayaquil	Personal capacitado	Demoras en la entrega	Altos

### ANEXO 2

#### RANKING DE PROVEEDORES

No.	PROVEEDOR	PAIS
1	CEBRACE	Brasil
2	PPG INDUSTRIES	Estados Unidos
3	RIDER GLASS	China
4	ESTÁNDAR GLASS	China
5	PELDAR	Colombia

ANEXO 3

**PROVEEDORES Y TIPOS DE VIDRIOS**

PROVEEDOR/ VIDRIO	ESPESOR DEL VIDRIO	MEDIDAS	HOJAS o PLANCHAS
CLARO CEBRACE	2mm	3,210 x 2,40/2,20	55
	3mm	3,210 x 2,40/2,20	39
	3mm	2,500 x 3,60/1,8	32
	4mm	3,210 x 2,40/2,20	29
	4mm	2,500 x 3,600	26
	5mm	2,500 x 3,600	21
	6mm	3,210 x 2,40/2,20	19
	6mm	2,500 x 3,600	18
	8mm	2,500 x 3,600	13
	10mm	3,210 x 2,40/2,20	11
	10mm	2,500 x 3,600	10
	12mm	2,200 x 3,210	10
	15mm	3,210 x 2,40/2,20	8
	19mm	3,210 x 2,200	6
	3.15mm	3,210 x 2,40/2,20	35
3.15mm	2,200 x 3,600	37	
CLARO ASIATICO YAOHUA GLASS	4mm	2,140 x 3,210	33
	5mm	2,140 x 3,210	28
	6mm	2,140 x 3,210	22
	8mm	2,140 x 3,210	16
	10mm	2,140 x 3,210	13
	12mm	2,140 x 3,210	10
BRONCE/GRIS CEBRACE	3mm	3,210 x 2,40/2,20	39
	4mm	3,210 x 2,40/2,20	29
	6mm	3,210 x 2,40/2,20	19
	8mm	3,210 x 2,40/2,20	15
	8mm	2,500 x 3,600	15
	10mm	3,210 x 2,400	11
	10mm	3,210 x 2,200	12
	10mm	2,500 x 3,600	10
BRONCE RIDER	4mm	2,14 x 3,21/3,30	35
	6mm	2,14 x 3,21/3,30	24
GRAYLITE	4mm	2,134 x 3,302	29
	6mm	3,134 x 3,302	20
ESPEJOS	2mm	2,200 x 3,210	55
	3mm	2,200 x 3,210	39
	4mm	2,200 x 3,210	29
	6mm	2,200 x 3,210	19

<b>VIDRIOS REFLECTIVOS</b>			
<b>VIDRIO</b>	<b>ESPESOR</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>HOJAS</b>
CARIBA	6mm	2,438 x 3,302	16
BRONCE	4mm	2,140 x 3,300	35
BRONCE	4mm	2,134 x 3,302	29
BRONCE	6mm	2,134 x 3,302	20
GRIS	4mm	2,134 x 3,302	29
GRIS	6mm	2,134 x 3,302	20
GRAYLITE	6mm	2,134 x 3,302	20
LIGH GREEN REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35
LIGH GREEN REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,300	24
LAKE BLUE REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35
LAKE BLUE REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,300	24
DARK BLUE REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,050	32
DARK GREEN REFLECTIVE	6mm	2,140 x 3,050	24
DARK GREEN REFLECTIVE	4mm	2,140 x 3,300	35

<b>CATEDRALES PELDAR</b>			
<b>VIDRIOS CLAROS</b>	<b>ESPESOR</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>HOJAS</b>
LLOVIZNA CLARO	3.5mm	1,50 x 2,40	70
MOSAICO CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	80
GRANIZO CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	58
DALI CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	58
BOREAL CLARO	3.5mm	1,30 x 2,40	80
<b>COLORES</b>			
LLOVIZNA BRONCE	4mm	1,50 x 2,40	66
MOSAICO BRONCE	4mm	1,50 x 2,40	62
MOSAICO VERDE	4mm	1,30 x 2,40	75
MOSAICO LILA	4mm	1,30 x 2,40	80
MOSAICO AZUL	4mm	1,30 x 2,40	75
MARTILLADO LILA	4mm	1,30 x 2,40	75



<b>CATEDRALES BRASIL</b>			
<b>VIDRIOS CLAROS</b>	<b>ESPESOR</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>HOJAS</b>
CANALDO	3/4mm	1,70 x 2,20	40
ARTICO O MONIMENTAL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
RIDEAU	3/4mm	1,70 x 2,20	43
OASIS	3/4mm	1,70 x 2,20	43
TEOREMA	3/4mm	1,70 x 2,20	43
ANTIREFLEJO	3/4mm	1,70 x 2,20	60
SPOTLYTE	3/4mm	1,70 x 2,20	43
FLORAL	3/4mm	1,70 x 2,20	40
PONTHILADO	3/4mm	1,70 x 2,20	43
GRANITO	3/4mm	1,70 x 2,20	40
<b>COLORES</b>			
ARTICO AMARILLO	3/4mm	1,70 x 2,20	43
ARTICO AZUL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL AZUL	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL LILA	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MONUMENTAL VERDE	3/4mm	1,70 x 2,20	43
MOBILE GRIS	3/4mm	1,70 x 2,20	37

<b>VIDRIOS LAMINADOS</b>		
<b>VIDRIO</b>	<b>ESPESOR</b>	<b>MEDIDAS</b>
CLARO 3+3	6mm	2,40 x 3,21
CLARO 3+3	6mm	2,50 x 3,60
CLARO 4+4	8mm	2,40 x 3,21
CLARO 4+4	8mm	2,50 x 3,60
CLARO 5+5	10mm	2,40 x 3,21
CLARO 5+5	10mm	2,50 x 3,60

## ANEXO 4

## CLIENTES POTENCIALES

N.	NOMBRE	CIUDAD
1	Adiscom	Cuenca
2	Adrián Pesántez	Cuenca
3	Alancar	Cuenca
4	AlGlass	Quito
5	Alucenter	Cuenca
6	Aluminar V	Guayaquil
7	Aluminio Pacífica	Guayaquil
8	Alumol	Guayaquil
9	Alutec	Cuenca
10	Aluvisa	Quito
11	Alvisa	Cuenca
12	Arq. Julio Menes	Cuenca
13	Arq. Santiago Díaz	Cuenca
14	Boris Rivera	Cuenca
15	Cando Angel	Santo Domingo
16	Cárdenas Emma	Macas
17	Carpio Fernando	Cuenca
18	Chafla Judith	Quito
19	Chumbi Norma	Cuenca
20	Cimalvid	Machala
21	Coimsa	Guayaquil
22	Comercial Gallardo	Guayaquil
23	Covinhar	Quito
24	Crilamyt	Quito
25	Cristales del Austro	Cuenca
26	Cueva Efrén	Loja
27	Deglasser	Guayaquil
28	Dialvi	Guayaquil
29	Dinalco (G)	Guayaquil
30	Dinalco (Q)	Quito
31	Dispal	Guayaquil
32	Distribuidora Alcosto	Quito
33	Dsitruavid	Ambato
34	Ecuavid	Cuenca
35	El Constructor	Cuenca
36	El Paraíso del Vidrio	Cuenca
37	Fabián Pesántez	Azoguez
38	Fairis	Ambato
39	Ferrovid	Cuenca
40	Franco Valverde	Loja
41	Gomez Edwin	Quito
42	Granda Carlos	Guayaquil
43	Granda Pablo	Guayaquil
44	Guachichulca Zhobany	Cuenca
45	Haluvid	Cuenca
46	Imp. Zúñiga	Cuenca
47	Imp. Luen	Quito
48	Impoiris	Ambato

49	Impor Haro	Quito
50	Incoa	Cuenca
51	Ing. Luis Sánchez	Guayaquil
52	Jácome Luis	Machala
53	Joagni Naranjo	Guayaquil
54	Juan Llangari	Cuenca
55	Maldonado Delia	Cuenca
56	Megaglass	Quito
57	Tecvid/Megavid	Cuenca
58	Ordóñez Justo	Cuenca
59	Patovid	Ambato
60	Pazmiño Luis	Latacunga
61	Portilla Luis	Cuenca
62	Regolux	Cuenca
63	Reyes Liset	Ambato
64	Romero e hijos	Quito
65	Rossana Baldeón	Guayaquil
66	Santander Jonas	Quito
67	Santander Edwin	Quito
68	Securit	Quito
69	Talleres Avila	Cuenca
70	Telavid	Quito
71	Tecniglass	Guayaquil
72	Valor Company	Manta
73	Ventalvid	Quito
74	Verimelsa	Quito
75	Vialsa	Cuenca
76	Viceva	Guayaquil
77	Vid Cont Loja	Loja
78	Vid Conti Cuenca	Cuenca
79	Vidrialum	Riobamba
80	Vidriería Catedral	Cuenca
81	Vidriería Central	Cuenca
82	Vidriería Lolita	Santo Domingo
83	Vidriería Pacheco	Cuenca
84	Vidriería Páez	Riobamba
85	Vidrios del Austro	Cuenca
86	Vidrios	Cuenca
87	Viplac	Quito
88	Vitralsa	Cuenca
89	Vitralum	Macas
90	Vitraluns	Cuenca
91	VTG	Guayaquil
92	Zapata Romel	Huaquillas
93	Enma Cárdenas	Macas
94	Vidriería Pazmiño	Latacunga



# Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Plan de Negocios ”

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

**Autores:**

Catalina Alvarado

Verónica Bacuilima

Diana Chungata

Mariuxi Moreno

**Director:**

Ing. Francisco Ampuero

Cuenca, Ecuador

2006

# Índice de Contenidos

## Introducción

### Página

## III. PLAN DE NEGOCIOS

Resumen.....	I
Abstract.....	II
Sumario Ejecutivo .....	III
<b>2. Descripción de la Empresa Chivas Rumberas.....</b>	<b>1</b>
1.1 Misión.....	1
1.2 Visión.....	2
1.3 Objetivo General.....	2
1.4 Objetivos Específicos.....	2
1.5 Organigrama Funcional.....	3
1.6 Promotores.....	4
1.7 Actividad.....	4
1.8 Mercado.....	5
1.9 Segmentación de la Demanda.....	6
1.10 Políticas de Marketing.....	7
1.11 Objetivos de Ingresos.....	9
1.12 Política de Recursos Humanos.....	11
1.13 Área de Gastos Generales.....	12
1.14 Política de producción y compras.....	13
1.15 Política de Inversiones.....	15
1.16 Legislación .....	16
1.17 Evaluación del Proyecto .....	17
<b>2. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Referencias.....</b>	<b>19</b>
Bibliografía.....	19
Anexos.....	20

## RESUMEN

Al encontrar una oportunidad de emprender un negocio innovador y lucrativo aprovechando la restauración y mejoras de la Ciudad de Cuenca, proponemos establecer una empresa de servicios que ofrecerá una alternativa en forma distinta de recorrer la ciudad y hacer turismo tanto para visitantes nacionales como extranjeros.

Además también podemos indicar que este servicio está dirigido a todas aquellas personas con ganas de divertirse de una manera diferente como estudiantes universitarios en fechas especiales, personal de las distintas empresas como reconocimiento por sus labores prestadas para fomentar la integración empresarial.

Este plan de negocios es el resultado de un conjunto de información estructurada, obtenida a través de una investigación realizada por un grupo de emprendedores que han visto la oportunidad en este negocio y han demostrado su factibilidad de realización.

## **ABSTRACT**

When finding an opportunity to undertake an innovating and lucrative business taking advantage of the restoration and improvements the City of River basin, we propose to establish a company of services that will offer an alternative in different form to cross the city and to make tourism for national visitors as much as foreign.

In addition also we can indicate that this service is directed to all those people with desire to amuse itself of a different way like university students in special dates, personnel of the different companies like recognition by its lent workings to foment enterprise integration.

This plan of businesses is the result of a set of structured information, obtained through an investigation made by a group of entrepreneurs who have seen the opportunity at this business and have demonstrated their feasibility of accomplishment.

## RESUMEN EJECUTIVO

Aprovechando las mejoras y la restauración del centro histórico de nuestra ciudad encontramos la oportunidad de negocio en ofrecer un servicio de turismo alternativo usando una "chiva" (bus alegre y colorido con banda de música local en la parte superior del bus, para ocasiones elegidas por nuestros consumidores), con bebidas tradicionales y deliciosos bocaditos para la degustación de los clientes.

Nuestra empresa está dirigida para la ciudadanía y turistas visitantes de la Ciudad de Cuenca, es decir analizamos que nuestros principales consumidores serán los estudiantes universitarios, extranjeros, y adultos con ganas de divertirse.

La fijación de precios la hemos realizado de acuerdo a un previo estudio de nuestros posibles consumidores a través de una encuesta piloto (ver anexo N ° 2) en la cual hemos obtenido sugerencias tanto de precios como del tipo de servicio del que les gustaría disfrutar. De acuerdo con los resultados de esta encuesta el 81% de los encuestados están dispuestos a pagar \$5 dólares por cada recorrido turístico, el mismo que tendrá una duración de una hora y media, e incluirá un cóctel de bienvenida y bocaditos para degustación de los pasajeros.

Cabe indicar que en la actualidad no existe una competencia directa para este tipo de servicio, proporcionándonos una ventaja competitiva para alcanzar un rápido posicionamiento en el mercado que nos vamos a desarrollar, además aprovecharemos la restauración del centro histórico que se ha convertido en un gran atractivo turístico tanto para visitantes nacionales como extranjeros.

En relación a la inversión que se requiere hacer podemos indicar que para el año 0 será de \$ 45202 dólares que incluye la compra del vehículo y los gastos de constitución, con respecto al mobiliario, oficina, y el lugar para utilizarse como garaje del vehículo serán proporcionados por uno de los socios como parte de su aporte de capital. (Ver anexo N° 7)



Con la formación de nuestra empresa daremos origen a 6 puestos de trabajo los mismos que contarán con todos los beneficios que otorga el código de trabajo que rige en nuestro país. También se dará la motivación adecuada a los empleados de tal manera que se obtenga un buen desempeño de parte de ellos, y se procurará el mejor ambiente de trabajo.

En cuanto a la forma en la que hemos analizado financiar nuestra empresa será el 40% con financiamiento externo otorgado por el Banco de Guayaquil por un valor de \$19000 y el 60% será aportado por los cuatro socios con un monto de \$27949 entregados en efectivo, bienes muebles, equipo de oficina, y un terreno adecuado para utilizarlo como garaje. (Ver anexo N° 8).

Luego de realizar un previo análisis podemos indicar que desde el sexto mes de funcionamiento de nuestra empresa los resultados demuestran que se alcanza el punto de equilibrio relacionando nuestros ingresos con los costos totales en los que vamos a incurrir para desarrollar nuestra actividad. (Ver anexo N° 6). Culminamos indicando el cuadro de resultados de las proyecciones de los ejercicios económicos. (Ver más detalladamente en el anexo N° 11.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del Periodo	1964.57	44541.01	45402.65	46256.46	47089.04

Atentamente,

---

Catalina Alvarado

---

Verónica Bacuilima

---

Diana Chungata

---

Mariuxi Moreno

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



Aprovechando las mejoras y la restauración del centro histórico encontramos la oportunidad de negocio al ofrecer un servicio de turismo alternativo usando una "chiva" (bus alegre y colorido con banda de música local en vivo en la parte

superior del bus en ocasiones elegidas por el consumidor), bebidas tradicionales y bocaditos están incluidos en el bus. Realizamos una corta visita a la ciudad vieja con sus edificios e iglesias, se conocerá las nuevas edificaciones de la ciudad para terminar nuestro recorrido con varias opciones como una fiesta en una discoteca, una comida en un restaurante, o el retorno al lugar de partida de nuestro recorrido turístico.

Nuestra oficina estará ubicada en la Ave. Guapondelig 1-71 y Río Palora, lugar que está destinado para planificar y desarrollar de mejor manera nuestras actividades orientadas a ofrecer un servicio caracterizado por su eficiencia y eficacia.

### **Misión**

Fomentar la actividad turística dentro de la ciudad de Cuenca y sus alrededores de una manera profesional, realizando recorridos turísticos y de entretenimiento alternativo a bordo de una novedosa chiva descapotada que ofrecen una vista panorámica y única de la ciudad. Todo esto, respaldado por un equipo de profesionales del ramo y personal a bordo entrenado y capacitado para ofrecer guianza en español e inglés.

## **Visión**

Somos una compañía que fomenta la actividad turística dentro de Cuenca y sus alrededores, realizamos una ruta distintas que están disponibles los fines de semana, ofreciendo a los habitantes locales y a los turistas extranjeros, diversas opciones para conocer nuestra ciudad y disfrutar de sus atractivos turísticos.

## **Objetivos de la empresa.**

### **Objetivo general**

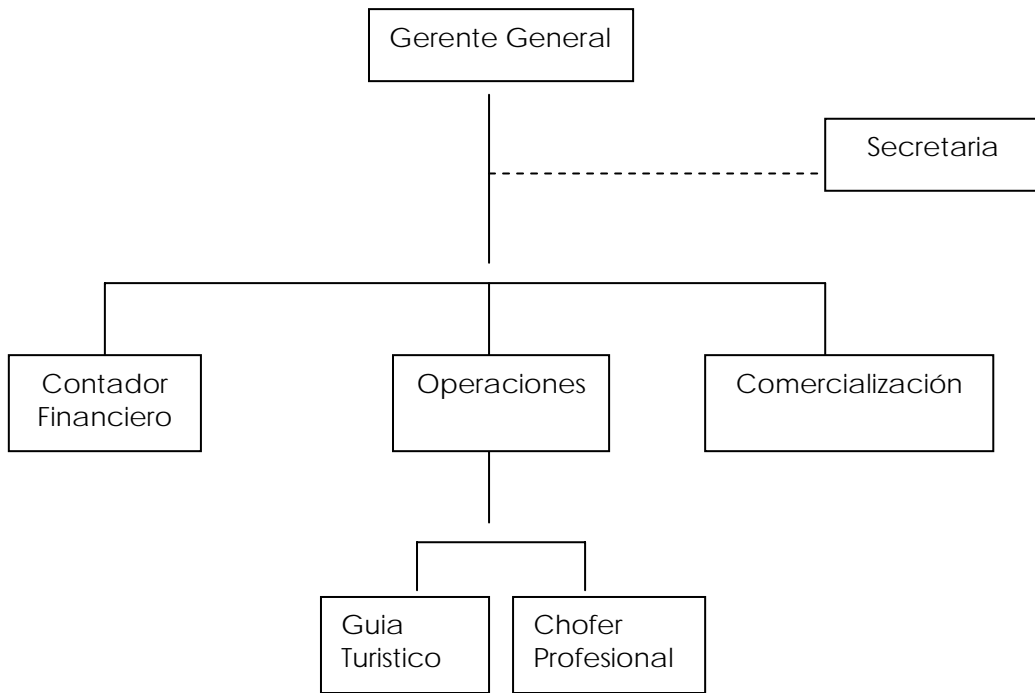
Ingresar al mercado de la ciudad de Cuenca con un servicio alternativo de distracción caracterizado por su eficacia y eficiencia que nos permita un fácil posicionamiento y crecimiento en el mercado que nos vamos a desarrollar.

### **Objetivos específicos**

- ◆ Establecer los requerimientos necesarios para desarrollar la empresa Chivas Rumberas dedicada a brindar un servicio de turismo alternativo.
- ◆ Alcanzar un desempeño que nos permita satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de nuestro servicio.



## Organigrama Funcional



## **Promotores:**

Cada una de las integrantes de la empresa aporta no solo con la experiencia y conocimientos, si no también con bienes y unidades monetarias:

- ❖ Catalina Alvarado aportara con sus conocimientos en el área financiera para conocer la situación real de la empresa, la documentación necesaria para los bancos.
- ❖ Verónica Bacuilima aportara con la administración de la empresa y la toma de las decisiones con respecto a nuevas adquisiciones y futuros convenios.
- ❖ Diana Chungata se encargara de la comercialización de la empresa y se relacionara con todo lo relacionado a la publicidad y propaganda de nuestra empresa.
- ❖ Mariuxi Moreno se encargara de coordinar los recorridos, rutas, mantenimientos y todo lo relacionado con los servicios que se brindara en los recorridos.

La motivación en este proyecto es el ver plasmado en hechos todos nuestros años de estudios y obtener la satisfacción de poner en práctica todos nuestros conocimientos.

## **ACTIVIDAD**

### **1. Descripción de la actividad de la futura empresa**

La actividad de la nueva empresa va a consistir en la prestación de servicios de turismo alternativo con recorridos turísticos en chivas.

### **2. Ámbito geográfico de actuación.**

Nos desarrollaremos en la ciudad de cuenca y estaremos ubicados en la Av. Solano y Luis Moreno Mora esquina.

### **3. Gama de productos o servicios a ofrecer**

Inicialmente ofreceremos el servicio de recorrido turístico en las tradicionales chivas y en lo posterior se implementara el servicio de recorridos en carrozas por el centro de la ciudad.

### **4. Utilidades (valor) para el cliente/consumidor**

El valor que vamos a brindar a nuestros clientes será satisfacer las necesidades y deseos de diversión para pasar momentos divertidos entre amigos y conocer de una manera diferente a nuestra ciudad.

### **5. Nivel de diferenciación del nuevo producto o servicio**

Debemos indicar que el servicio que vamos a ofrecer es innovador en nuestra ciudad, se trata de un tour por el centro y los alrededores de la ciudad en los tradicionales vehiculos conocidos como chivas en el cual les ofreceremos una bebida de bienvenida, y bocaditos que variaran de acuerdo a la ocasión.

## MERCADO

### **1. Sector:**

#### 1.1. Descripción del sector

Nuestro sector se encuentra establecido en dos rutas que serán las principales con la opción de que las personas que contraten nuestro servicio puedan sugerir lugares que deseen conocer.

#### 1.2. Situación actual y previsible evolución futura

Al momento no existe competencia directa, lo que nos proporciona una ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado aprovechando las adecuación que se han realizado en la ciudad como la restauración y mejora del centro histórico que se han convertido en un gran atractivo turístico tanto para visitantes nacionales como extranjeros.

### 1.3. Factores legales que caracterizan la actividad del sector

Se requieren permisos de funcionamiento para que transiten este tipo de vehículos dentro de la ciudad, para un previo análisis que encamine la posterior obtención de los permisos que permitan el funcionamiento de este servicio

### 1.4 Afectación de cambios tecnológicos y sociales

Nuestro servicio proporcionara una nueva distracción en la ciudad la cual nos permitirá demostrar que hay otras alternativas de diversión dándonos la oportunidad de seguir innovando los servicios dentro de la ciudad.






## 2. Segmentación de la demanda. Clientes potenciales:

Características del cliente potencial: Nuestros clientes potenciales están comprendidos en las edades de 18 años en adelante, con recursos económicos medios, con gustos de divertirse, hábitos de consumo, y que serán de nuestra ciudad como también de otras provincias del país y de otros países.

Volumen: número de clientes potenciales: hemos estimado que nuestra demanda de mercado basándonos en el número de habitantes de la ciudad mayores de 18 años con ingresos medios de 250 dólares mensuales Aproximadamente abracaremos un 10% del total de la población en edad de trabajar que son 235877 habitantes.

Evolución: tendencia de crecimiento o de decrecimiento del número de clientes potenciales en los últimos años. Nuestra empresa espera tener un crecimiento de clientes de un 15% aproximadamente.

Definición de los segmentos de mercado en base a los diferentes grupos de clientes potenciales identificados.

-  Estudiantes universitarios
-  Asociación de facultades
-  Turistas
-  Empresas en general
-  Personas extrovertidas

Acogida esperada de los productos o servicios de la empresa en los diferentes segmentos del mercado.

Nosotros esperamos que tenga la Aceptación de la ciudadanía a la que nos estamos dirigiendo de tal manera que nos permita un posicionamiento seguido de un crecimiento en el mercado en el que nos desarrollamos.

### **3. La Oferta. Análisis de la Competencia:**

Al momento no existe competencia directa, lo que nos proporciona una ventaja competitiva y permitiéndonos alcanzar un rápido posicionamiento en el mercado ofreciendo un servicio alternativo de turismo y una forma distinta de distracción para los estudiantes universitarios.

Nuestros posibles competidores indirectos son las busetas de los hoteles y pequeñas cooperativas que ofrecen el servicio de recorrido en la ciudad, para los extranjeros ya que para los estudiantes no existe algún servicio similar.

### **4. Ventajas y desventajas respecto a la competencia.**

Nuestra principal ventaja es el ofrecer un servicio nuevo el cual contara con recorridos diferentes e incluirá cócteles de bienvenida y variedad de bocaditos

Una desventaja que se nos presenta es que al ser un servicio nuevo existe un riesgo con respecto al aceptación que tendremos es alto el riesgo en la curva de aprendizaje.

## **POLÍTICA DE MARKETING**

### **1. Política de productos**

Estudiantes universitarios se les ofrecerá recorridos nocturnos por los alrededores de la ciudad, se les ofrecerá las diferentes opciones a elegir, este recorrido terminará en una discoteca con la cual anticipadamente habremos realizado un convenio.



Turismo Agencias de viajes los cuales incluirán nuestro servicio en sus paquetes de tours.

Hoteles implementarán nuestro servicio dentro de sus paquetes de servicios.

Empresas en general que por circunstancias especiales brindarán a sus empleados un momento de esparcimiento.

Personas extrovertidas quienes disfrutarán de un paseo de una forma distinta lo que les permitirá olvidar sus preocupaciones por un momento y tener una sana diversión

## **2. Política de precios**

Para la fijación de precios se elaboro una encuesta piloto ( ver anexo N ° 2) la cual nos dio como resultado que el 81% de los encuestados están dispuestos a pagar \$5 dólares por cada recorrido turístico el mismo que incluye una duración de una hora y media, un cóctel de bienvenida.

Una política de cobro que establecerá la empresa Chivas Rumberas será por medio de la cancelación en efectivo y cheque, esperando en lo posterior implementar otras formas de pago.

## **3. Política de distribución**

Nuestro servicio será distribuido y promocionado por las agencias de viajes, los hoteles y las asociaciones de escuela de las facultades de las Universidades de la ciudad.

## **4. Política de comunicación**

Nosotros para introducir y darnos a conocer nuestro servicio vamos a implementar una agresiva publicidad con la repartición de mailing, trípticos, pancartas, afiches, también nos daremos a conocer a través del Internet.

La publicidad se realizará desde el inicio de las actividades de la empresa y siempre estaremos innovando nuestra publicidad con la finalidad de llegar a posicionarnos con facilidad y rapidez en el mercado en el que nos vamos a desenvolver.

El costo anual de la publicidad será de \$2406 dólares que incluye volantes, como mailing, trípticos a todo color que serán distribuidos en lugares estratégicos de la ciudad.

## **OBJETIVOS DE INGRESOS**

1. Servicio de paseos en Chivas por los alrededores de la ciudad (Sector El Barranco) con música, bebidas, bocaditos incluidos, la ruta que se va a ofrecer es la siguiente:

Saldrá de la esquina de la avenida Fray Vicente Solano y Luís Moreno Mora En dirección oeste – este hasta llegar a la Ave. Paucarbamba en dirección sur-norte hasta llegar al redondel José Peralta y tomar la Ave. 12 de Abril hasta llegar al puente del Vado luego seguiremos por la calle Turquí hasta llegar a la intersección con la calle Sucre donde se conocerán las Catedrales y el Parque Calderón (el principal parque de la Ciudad) hasta llegar a la calle Hermano Miguel luego nos dirigimos hasta la calle Bolívar para regresar al Parque Calderón y dirigirnos por la Calle Benigno Malo Hasta llegar a la calle Larga y pasar por la Iglesia de Todos Santos, recorrer el reconocido Puente Roto hasta llegar nuevamente al redondel José peralta y dirigirnos por la calle del mismo nombre hasta el Estadio Municipal y retornar nuevamente al punto de partido. (Ver anexo N° 3).



## 2. Previsión de ventas:

Tenemos previsto trabajar con 2 tours diarios en 10 días en los primeros meses de iniciada nuestra actividad y de acuerdo a la aceptación ir incrementando los días de trabajo y el número de recorridos diarios hasta llegar a tener un mejor rendimiento de la capacidad de nuestro vehículo, para que de esta manera alcancemos una mayor productividad, lo que nos permitirá buscar otras alternativas de diversiones teniendo siempre opciones innovadoras que ofrecer a nuestros clientes.

## 3. Los ingresos totales proyectados para el horizonte de vida de nuestra empresa es de:

Ingresos Totales	
Año 1	36900
Año 2	115200
Año 3	117504
Año 4	119854
Año 5	122251

## 4. Gastos de venta:

De acuerdo al análisis realizado podemos indicar que nuestros posibles gastos van a incurrir en los siguientes valores

Total gastos de Operación		Total gastos de Administración
Año 1	16013	9402
Año 2	16814	9872
Año 3	17654	10365
Año 4	18537	10884
Año 5	19464	11428

## **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

La empresa va a contar inicialmente con seis personas.

- Gerente que realiza las actividades de administrador y contador de la empresa
  - Contadora encargada en llevar registros contables, balances, análisis financieras y otras actividades afines.
  - Secretaria encargada de la atención al cliente, atención de llamadas telefónicas, archivo, manejo de caja chica
  - Personal para atención a nuestros clientes
  - Chofer del vehículo
  - Guía Turístico
2. Las contrataciones que se efectuarán serán de acuerdo a las leyes del código de trabajo en las que se detallara las labores a desempeñar, duración del contrato, horario, sueldo. Todas las personas contarán con un seguro social el cual les brindará bienestar social y personal
3. Contaremos con la accesoria externa del Ing. Francisco Ampuero.

### **4. Gastos de personal**

Como sueldo mensual, a cobrar, se han estimado los siguientes:

- Gerente: 120 dólares mensuales.
- Contadora: 120 dólares anuales.
- Secretaria: 120 dólares anuales.
- Personal para atención a clientes: 120 dólares anuales.
- Chofer: 10 dólares por día con un incremento de acuerdo al días laborables.
- Guía Turístico: 10 dólares por día con un incremento de acuerdo al días laborables.

Para el 2º y 3º año, los sueldos mensuales se han aumentado un 5 % anual.

Con relación al coste de personal, se ha considerado para el personal contratado:

- Un 9,35% en concepto de seguridad social a cargo del trabajador.
- Un 11,5% en concepto de seguridad social a cargo de la empresa.

## 5. Gastos de personal totales

	<b>Sueldos Personal de Operaciones</b>	<b>Sueldos Personal Administrativo</b>
Año 1	3344	5760
Año 2	3511	6048
Año 3	3687	6350
Año 4	3872	6668
Año 5	4065	7001

## ÁREA DE GASTOS GENERALES

1. Reparación y conservación: en concepto de reparaciones/mantenimiento de los vehículos, se ha estimado un gasto de 100 dólares mensuales.
2. Publicidad y propaganda: tal y como se ha mencionado en el Plan de Marketing, se prevé gastar 200 dólares mensuales, en concepto de publicidad.
3. Suministros agua, electricidad y teléfono: se ha estimado un gasto de 95 dólares cada mes.
4. Material de oficina: en concepto de papel, esferos, grapadoras, diskettes, toner, etc. se ha estimado un gasto de 10 dólares al mes.

5. Otros gastos: se han estimado 90 dólares al mes para posibles imprevistos.
6. Tributos: aquí se incluye el pago de la Patente Municipal, que el primer año será de 10 dólares.

Los años del 2 al 5 se han previsto un incremento de estos gastos de un 5% anual.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	5954	6251	6564	6892	7237

## **POLÍTICA DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS**

### **1. Proceso productivo o de prestación del servicio**

En el caso de servicios y en caso de considerarlo necesario, describir las fases o etapas en la prestación del servicio.

### **2. Espacio físico – ubicación**

La empresa se va a localizar en la Ciudad de Cuenca en la Ave.

Guapondelig

1-71 y Río Palora (diagonal al cementerio) de una superficie útil de 170 m<sup>2</sup>.

La distribución del espacio va a ser la siguiente:

- Estacionamiento: 120 m<sup>2</sup>
- Oficina y zona de recepción atención: 50 m<sup>2</sup>

### **3. Materias primas y proveedores**

Los principales materiales necesarios para la prestación de nuestro servicio serán los siguientes:

- Bocaditos
- Licores

#### **4. Capacidad productiva**

Teniendo presente las características de los medios productivos que se van a adquirir, la capacidad productiva puede estimarse que considerando posibles ineficiencias y la no utilización de los equipos a pleno rendimiento, se ha considerado la capacidad:

- Iniciaremos con 1 recorrido diarios con una capacidad de 30 personas, por 10 días en el mes durante los 3 primeros meses de iniciado nuestro negocio.

#### **5. Costes directos externos (de producción o prestación del servicio)**

Los costes directos externos relacionados con los servicios que vamos a ofrecer, en relación al precio de venta, son, los siguientes:

- Coste de materias primas: \$ 4950
- Costos de Combustible: \$ 960
- Costo de Bocaditos: \$ 3427
- Costos de Música: \$ 1380

#### **6. Margen bruto**

De acuerdo a los costes directos externos citados, el margen bruto servicios, resulta ser, por ejemplo:

- 40 % sobre el precio de venta

## POLÍTICA DE INVERSIONES

### 1. Conceptos e importes

Las inversiones a realizar son:

- Gastos de constitución: 202 dólares, a pagar en el primer mes.
- Vehículo: la inversión prevista en maquinaria es de 45000 dólares, a pagar al contado.
- Mobiliario y equipos de oficina: Uno de los socios aportara con el mobiliario necesario avaluado en un valor de 997 dólares.
- Equipos de computación: que corresponde 750 dólares, que será aportado por uno de los socios.
- Patentes / marcas: el coste de registrar la marca Chivas Rumberas será de \$ 15 dólares, a pagar al momento de la constitución de la empresa.

TOTAL INVERSION AÑO 0 : 45202 dólares.

## POLÍTICA FINANCIERA

La creación y puesta en marcha de la nueva empresa va a financiarse de la siguiente forma:

Fondos propios:

- Capital social: 27949 dólares, desembolsados en el mes de inicio.

Fondos ajenos:

- Préstamo del Banco de Guayaquil, por un importe de \$19000 dólares a un plazo de 5 años, y un tipo de interés del 14%. Se espera formalizar el mismo en el mes de Julio.

	AÑO 0
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	<b>\$ 18420</b>



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Gastos Financieros	2416.17	1884.17	1352.17	820.17	288.17

## LEGALIZACIÓN

La forma jurídica que adoptará la nueva empresa será la de Compañía Limitada.

El beneficio de la empresa tributará a través del impuesto a la renta, a un tipo estimado del 25% anual.

## MODELO ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación se presentan los estados financieros provisionales correspondientes a los cinco primeros años de actividad de la nueva empresa. A este respecto cabe destacar los siguientes aspectos:

- Las ventas durante los 5 primeros años son (dólares):

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
39600	115200	117504	119854.08	122251.16

- Las utilidades (antes de impuestos /después de impuestos) durante los 5 primeros años son (dólares):

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad antes de impuestos	2568.07	77631.38	79133.16	80614.31	82072.41
Utilidad después de impuestos	2568.07	58223.54	59349.87	60460.73	61554.30

- La evolución del flujo de caja durante los 3 primeros años es (dólares):

	Año 1	Año 2	Año3	Año 3	Año 5
Flujo de caja generado	7768.03	63423.50	64549.83	65660.69	78004.27

- El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio en el primer años es 1936 dólares a los 6 meses de iniciado el negocio

- El balance inicial es:

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO y PATRIMONIO</b>	
Activo Corrientes	0	Pasivo Corriente	19000
Activo Fijo	46949	Patrimonio	27949
Total Activos	46949	Total Pasivo + Patrimonio	46949

## **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

Debemos indicar que nuestro servicio es innovador en la ciudad de Cuenca lo que le hace interesante dándonos una ventaja para el ingreso al mercado debido que no existe una competencia directa.

Daremos un valor agregado con la distinción en el servicio de calidad que vamos a ofrecer, dedicaremos en un futuro tiempo y parte de las utilidades en el estudio de nuevos servicios, de esta manera siempre brindaremos algo novedoso a nuestros clientes.

Surgirán negociaciones para alianzas con empresas, como agencias de viajes y hoteles para paquetes turísticos para los extranjeros, el servicio a estudiantes, asociaciones estudiantiles, personas particulares, grupos de amigos con ganas de hacer algo distinto.

Luego de haber realizado el análisis de costos vemos que ingresaremos al mercado con un precio accesible el cual permitirá la aceptación del servicio

dándonos la posibilidad de un pronto posicionamiento en el mercado de nuestra ciudad.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este trabajo monográfico lo hemos realizado como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero Comercial, escogiendo el citado tema por lo novedoso e interesante que sería implementar el servicio de turismo alternativo dentro de la ciudad de Cuenca, considerando que tiene algunas ventajas competitivas para el ingreso a este mercado, para lo cual hemos considerado la importancia de elaborar un plan de negocios para la futura Empresa "Las Chivas Rumberas".

Nuestro trabajo pretende establecer un plan de negocios que proporcione la información adecuada para emprender esta empresa de tal forma que ayude a minimizar el riesgo que existe en la curva de aprendizaje y poder realizar las actividades con más certeza con el fin de alcanzar los mejores resultados en beneficio del negocio, así como de sus colaboradores.

En la ejecución del negocio se recomienda que la adquisición de los vehículos no sean nuevos con la finalidad de minimizar costos hasta alcanzar la estabilidad necesaria como empresa, también se sugiere que los colaboradores tengan la capacidad idónea para cubrir las distintas áreas a ellos encomendadas con el propósito de ser más productivos y competitivos.

Además que se debería aprovechar las mejoras y restauración del centro histórico de la Ciudad de Cuenca brindando un servicio novedoso que ayudará a fomentar el turismo dentro de nuestra ciudad que ayudará para que se puedan seguir haciendo mejoras en beneficio de la comunidad.

Sabiendo que un buen plan de negocios permite minimizar los riesgos de inversión se recomienda poner en práctica este trabajo con buenos resultados en un corto plazo.

## **Bibliografía**

Cettolo Gustavo Ing.      Modulo de Entrepreneurship  
Mayo 2006

Prentice Hall              Innovación Empresarial  
Bogota, 2001

## ANEXOS 1

### 1. Hoja de vida/ Curriculum vitae de las promotoras:

1.1.	Nombre y apellidos	Catalina Alvarado
1.2.	Domicilio	Guapondelig y Río Palora
1.3.	Teléfono	2866815
1.4.	Fecha de nacimiento	28 noviembre 1976
1.5.	Cedula	0103204202
1.6.	Situación laboral actual	Secretaria y auxiliar contable
1.7.	Formación	Universitaria
1.8.	Experiencia laboral	10 años

1.1	Nombre y apellidos	Verónica Bacuilima
1.2	Domicilio	Av. 10 de Agosto 4 - 177
1.3	Teléfono	2810884
1.4	Fecha de nacimiento	1 de enero de 1983
1.5	Cedula	0104469697
1.6	Situación laboral actual	Administradora de negocio familiar
1.7	Formación	Universitaria
1.8	Experiencia laboral	3 años

1.1 Nombre y apellidos	Diana Chungata
1.2 Domicilio	Av. González Suárez 5-27 y Guapondelig
1.3 Teléfono	2866499
1.4 Fecha de nacimiento	6 de enero de 1982
1.5 Cedula	1400574180
1.6 Situación laboral actual	Estudiante Universitaria
1.7 Formación	Universitaria
1.8 Experiencia laboral	1 año

1.1 Nombre y apellidos	Mariuxi Moreno
1.2 Domicilio	Av. De las Américas 9-101 y Antonio Vallejo
1.3 Teléfono	2849659
1.4 Fecha de nacimiento	20 de abril de 1980
1.5 Cedula	0103629325
1.6 Situación laboral actual	Auxiliar contable
1.7 Formación	Universitaria
1.8 Experiencia laboral	5 años

ANEXO N ° 2

ESTA ENCUESTA SE REALIZARA COMO REQUISITO PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA CHIVAS RUMBERAS QUE BRINDA UN SERVICIO DE TURISMO ALTERNATIVO.

1) ¿COMO LE GUSTARIA HACER UN RECORRIDO TURISTICO EN LA CIUDAD?

.....  
.....

2) ¿QUÉ SERVICIOS TURISTICOS LE HACEN FALTA A ESTA CIUDAD?

.....  
.....

3) SABE DE QUE SE TRATA UN PASEO EN CHIVA

.....  
.....

4) COMO LE GUSTARIA DAR UN PASEO EN CHIVA

.....  
.....

5) LE GUSTARIA A USTED PASEAR EN CARROZA EN EL CENTRO HISTORICO DE LA CIUDAD Y CUANTO PAGARIA

.....  
.....

6) CUANTO ESTARIA USTED DISPUESTO A PAGAR POR UN RECORRIDO EN CHIVA

- A. .... DE 4 A 6 DOLARES
- B. .... DE 7 A 9 DOLARES
- C. .... DE 10 A 12 DOLARES

### ANEXO N° 3

Croquis de recorrido del servicio de Chivas Rumberas







**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Reingeniería Financiera Aplicada a la Repsol YPF  
Ecuador**

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

**Autores:**

**Diana M. Chungada**

**Andrea Siguenza**

**Director:**

**Ing. Ximena Moscoso**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

# Índice de Contenidos

<u>Introducción</u>	<u>Página</u>
<b>III. REINGENIERÍA FINANCIERA</b>	
Introducción .....	1
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
<b>1. REPSOL Filosofía.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Visión.....	5
1.3 Misión.....	6
1.4 Valores.....	6
<b>2. Análisis del Entorno.....</b>	<b>7</b>
2.1 Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	8
2.2 Herramientas empresariales (FODA).....	9
<b>3. Reingeniería Financiera Aplicada a REPSOL YPF Ecuador.....</b>	<b>11</b>
3.1 Balance Scorecard.....	11
3.2 Reingeniería de la EPSOL: cadena de valor.....	16
3.3 Reingeniería de Productos.....	17
3.4 Razones Financieras.....	18
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>20</b>
5.1 Bibliografía.....	20
5.2 Anexos.....	21

## INTRODUCCION

La monografía que se presenta a continuación, hace referencia a la Reingeniería Financiera aplicada a la empresa REPSOL YPF Ecuador, y su Alineación al Negocio.

El enfoque de este trabajo está fundamentado en un sistema de información financiera, y sus variables macroeconómicas conjuntamente con las microeconómicas, para evaluar sus actividades financieras pasadas, presentes y alinearse hacia el logro de los objetivos futuros.

Utilizaremos la metodología de la reingeniería financiera y su nuevo enfoque de alineamiento de la gerencia financiera a la estrategia de la empresa.

Es importante exponer que durante el desarrollo del trabajo nuestro grupo tuvo algunos problemas como:

Difícil acceso a la información

No trabajamos en la empresa, por tal razón, el presente, es un trabajo investigativo

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el problema gerencial – administrativo y financiero en la Unidad de Negocio de comercialización de gas de la Empresa REPSOL.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar el diagnóstico puntual de la gerencia de la empresa REPSOL.

Realizar el diagnóstico puntual del proceso administrativo del manejo del cilindro de gas en la empresa REPSOL.

Realizar el diagnóstico puntual del manejo financiero de la empresa REPSOL.

## **PROPÓSITO**

Con el sistema de reingeniería Financiera, se tratará de identificar las diferentes necesidades materiales y humanas en busca de el mejoramiento continuó.



Logotipo de la Empresa

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1 REPSOL YPF: SU FILOSOFIA

Repsol YPF es una empresa internacional integrada de petróleo y gas, con actividades en 28 países y líder en España y Argentina. Es una de las diez mayores petroleras privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos.

En nuestro país, dentro de la línea de negocio de REPSOL las acciones de Refino y Marketing se agrupa en actividades económicas de comercialización de combustibles con una red constituida por 126 estaciones de servicio ubicadas en 20 de las 22 provincias del Ecuador, a través de las cuales, en el 2003 vendió 125 millones de galones, lo que le dió una participación en el mercado del 13.5%.

La empresa, comercializa además, aérocombustibles, con una participación del 33.8% del mercado nacional; en ventas directas de combustibles; con una participación del 17%; y, en la venta de lubricantes con una participación del 8%; esta situación, permite a la empresa ofrecer total garantía en calidad, cantidad y servicio en el abastecimiento de sus productos a los clientes, entre los que se encuentran prestigiosas firmas del país.

Vale indicar que, YPF y YPF International Ltd., así como REPSOL YPF vendieron, a valores de mercado, sus inversiones en Ecuador a Repsol YPF Ecuador S.A. en enero del 2004. Desde que inició sus operaciones en el país, REPSOL YPF ha invertido un monto de 6 millones de dólares y 307 millones respectivamente, registrando una pérdida neta de 1 millón de dólares y 1 millón de dólares respectivamente, por endeudamiento a largo plazo, otorgado por España, deuda que deberán cancelar en el término de 8 años finalizando la misma en el año 2006.

En el año 2004 la empresa emprendió la ampliación de la capacidad de producción del bloque 16 y participó en la construcción del oleoducto de

crudos pesados, con el 29.66 % del capital social de esta obra que supera los 1400 millones de dólares.

Sumadas las inversiones que REPSOL YPF realizó en el 2005 a las que efectuó en años anteriores, se obtiene un total de 1000 millones de dólares, con lo que se convierte en una de las mayores inversoras en el sector hidrocarbúrico del país reconocido como el más importante para la economía Ecuatoriana.

La comercialización de gas licuado de petróleo para uso doméstico está a cargo de la línea de negocio de gas licuado de petróleo de REPSOL YPF que opera a través de las marcas DURAGAS Y AUTOGAS, con una participación en el mercado superior al 38%.

### **CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS (CSC)**

Tras la integración de Repsol-YPF Ecuador con las empresas antedichas, se formaron departamentos staff (Económicos, Financieros, de Recursos Humanos, de Sistemas de Información, de Asesoría Jurídica y de Relaciones Externas), en cada una de las tres sociedades del Grupo existentes en Ecuador, Repsol-YPF, Repsol-YPF Comercial del Ecuador, S.A., Duragas, S.A.

Los años 2001 y 2002 han constituido para el CSC espacios temporales de consolidación de su estructura, funcionamiento y servicio, poniéndose en marcha dos proyectos importantes como el desarrollo de los procedimientos con la ayuda de PRICE WATERHOUSE y la digitalización de toda la documentación con el proyecto DME.

En lo referente a las Líneas de Negocio de la institución, se ha elaborado el documento al cual se ha denominado Acuerdo de Servicios firmado, esta situación se dio en abril de 2002, el Acuerdo de Servicios establece un marco de relación entre el CSC y sus Clientes.

La filosofía social de la empresa dirige su accionar hacia la responsabilidad social, mediante la ejecución de un plan de ayuda social, viabilizado a través de la Fundación REPSOL YPF del Ecuador, que hasta el momento ha ejecutado más de 127 proyectos de interés social, ubicados en 18 provincias del país, con

una inversión directa que bordea los 3.6 millones de dólares y que han beneficiado a más de 380.000 ecuatorianos.

## **PRINCIPALES PLANES EN EL AMBITO AMBIENTAL**

La empresa también ha incursionado en la defensa del medio ambiente del país a través de la implementación de diversos planes y programas como los siguientes:

- Plan de Prevención y Mitigación Ambiental:
- Plan de Capacitación Ambiental:
- Plan de Ocupación y Seguridad Industrial:
- Plan de Manejo de Desechos:

### **1.2 VISION DE LA EMPRESA REPSOL YPF**

“Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor”

Con esta redacción de tan pocas palabras se busca que cada una de ellas englobe todo un concepto. Repsol YPF quiere ser:

- **Una** empresa: única y unida.
- **Internacional**, pues el ámbito de acción, se expande por la geografía mundial.
- **Petrolera y gasista integrado**: con vocación de integración en la cadena de valor de sus negocios.
- La empresa desea ser **admirada** en los ámbitos en los que actúa, desea ser reconocida en el mundo comercial e industrial, por el alto valor añadido que genera, la excelencia en la gestión empresarial que aplica, y por la cultura organizacional y la calidad de su dirección.
- **Orientada al cliente** ya que constituye el centro de todas sus acciones, lo que ha permitido **crear valor** para todos los accionistas.

### **1.3 MISION**

La misión de la empresa, es servir y comercializar en forma profesional y confiable, con la finalidad de satisfacer las necesidades y oportunidades del mercado nacional, a través de un equipo capacitado y calificado.

#### **1.4 VALORES**

Los valores fundamentales de la compañía son los siguientes:

##### **Integridad**

Mantener un comportamiento intachable, necesariamente alineado con la rectitud y la honestidad. Promueve una rigurosa coherencia entre las prácticas corporativas y los valores de sus empleados.

##### **Transparencia**

Supone la difusión de información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable. Una comunicación clara y oportuna, tanto interna como externamente.

## **2. REINGENIERIA REPSOL: Análisis del Entorno**

### **ENTORNO MACROSOCIAL**

La empresa debe ejecutar el proceso de reingeniería en un escenario donde se interponen algunas fuerzas y en donde las características de la sociedad y los clientes afectan directamente.

A nivel sectorial la REPSOL YPF debe atender dos análisis. El Análisis del Entorno macro social y el análisis de las fuerzas competitivas sectoriales.



<b>Macroeconómico</b>	<b>Regulatorio</b>
▪ Crecimiento del PIB	▪ Ley Repsol
▪ Inversión e infraestructura	▪ Regulatorio Prudencial
▪ Desempleo	▪ Disciplinas Financieras
<b>Desarrollo local</b>	<b>Demográfico</b>
▪ Dinámica Social	▪ Perfil Demográfico
▪ Necesidades de la comunidad	▪ Perfil Social
▪ Instituciones Locales	▪ Perfil de las Familias
	▪ Perfil de las Microempresas

Las autoras del trabajo, tomamos en consideración únicamente el aspecto macroeconómico para realizar el microproyecto de reingeniería.

### **Análisis Macroeconómico**

Crecimiento del PIB

ECUADOR: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS PIB

	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Producto Interno Bruto</b>							
PIB Total (Millones de USD)	23.635	23.255	16.674	15.934	21.024	24.311	26.745
PIB Total (Millones de USD)	23.635	23.255	16.674	15.934	21.024	24.311	26.745
PIB Total Per Cápita (En USD)	2.111	2.035	1.429	1.338	1.729	1.959	2.112

El PIB del 2004 en relación al 2005 se incrementó en un 1.1%, lo que significa que se dio un crecimiento económico positivo, redundando en mayor flujo de circulante y mayor inversión

#### **➤ Inversión e infraestructura**

INVERSIONES EXTRANJERAS DIRECTAS EN EL ECUADOR (en millones de dólares)

<b>Inversiones Extranjeras Directas en el Ecuador (en millones de dólares)</b>		
<b>Año</b>	<b>Inversión petrolera</b>	<b>Inversión extranjera total</b>
2003	1.057,5	1.275
2004	1.265,3	1.555
2005	919,8	1.160

Nos indica la inversión petrolera en el año 2003 se incrementa en relación al 200 en un porcentaje de 1.20%; pero, para el 2005 disminuyó significativamente, esta situación probablemente estanco la inversión en el sector en el año 2005.

#### ➤ **Desempleo**

<b>AÑOS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Desempleo Total	8.4%	8.2%

Como se observa en el cuadro anterior, el desempleo en el año 2003 disminuyó levemente con relación al año 2002, esta situación produce a nivel social aumento de confianza y seguridad en el empleo.

## **2.1 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

- **Rivalidad de las Empresas:**

La REPSOL YPF en Ecuador se desenvuelve en medio de un oligopolio, aunque algunos de los productores proceden como un monopolio dado que como son escasos firman alianzas entre ellos para poder exigir más a los clientes.

En nuestro país su competencia directa es AGIP Empresa Italiana y CONGAS DEL Grupo El Juri.

- **Clientela potencial:**

La clientela interna en el Ecuador se incrementa anualmente con convenios respaldados por el departamento legal REPSOL.

- **Grado de negociación con Proveedores:**

REPSOL YPF con su gran producción y comercialización del producto le resulta fácil negociar mejores condiciones con los proveedores.

- **Barreras de entrada:**

La empresa tiene algunas actitudes defensivas para evitar la entrada de nuevos competidores:

REPSOL YPF se maneja con cláusulas de contrato abusivas para abrir nuevas estaciones de servicio,

PEPSOL se estanca en sus objetivos debido al abuso en sus grandes impuestos.

- **Productos sustitutivos:**

Inexistentes aunque empiezan a aparecer otras fuentes como las energías renovables pero todavía no tienen mucha importancia respecto al petróleo.

## **2.2 HERRAMIENTAS EMPRESARIALES (FODA)**

### **FORTALEZAS**

- REPSOL YPF es una de las mayores inversoras en el sector hidrocarburífero del País.
- REPSOL YPF es una compañía Multinacional
- Ampliación de su capacidad de producción bloque 16 con el plan denominado 75k y otras obras.
- Tiene Tecnología de última generación.
- Capacidad de ducto de 450 mil barriles diarios para el país.
- Cuenta con 126 Estaciones de servicio.
- Posee una variedad en sus líneas de negocio.
- Profesionalismo de su personal debido a su evaluación internacional por competencias.
- REPSOL YPF cumple con la responsabilidad social, mediante la fundación REPSOL YPF del Ecuador.

## **OPORTUNIDAD**

- En algunas ocasiones reemplaza al sistema de Oleoducto Trans ecuatoriano (SOTE).

## **DEBILIDADES**

- Las tarifas de comercialización de las estaciones de servicio REPSOL no han sido actualizadas ya que el precio del petróleo esta limitado con subastas.
- La amortización de la inversión es excesivamente lenta, de ahí que luego de los costos y gastos nos queda una utilidad reducida.
- REPSOL se presenta con dificultades de transporte y maquinarias.
- Problemas de Burocracia en los procesos frente a la competencia.
- El personal del sector de explotación tienen sueldos elevados
- Se presenta mal estado de sus cilindros En la Unidad de Negocios del gas.

## **AMENAZAS**

- REPSOL dentro de la línea de lubricantes se encuentra en un sexto puesto.
- Imprevistos de la naturaleza, como la erupción del volcán Reventador.
- Problemas de inestabilidad política, falta de seriedad del gobierno.
- Problemas con el cumplimiento del compromiso de REPSOL YPF, en
- Respetar al ecosistema de la amazonía ecuatoriana.
- El mercado de derivados tiene una alta regulación.

### 3.1 BALANCE SCORE CARD

#### Perspectiva Financiera

Nuestro grupo de trabajo solicitó una entrevista formal a la cual asistimos en el edificio de la Cámara de Industrias, nuestro entrevistado fue el Sr. Marcelo Hermida Agente Comercial de DURAGAS, su comentario fue:

Nuestra empresa es una de las más fuertes en el área financiera debido que cada año se optimizan sus procesos, otro factor es su incremento anual de utilidades y la cancelación total frente a sus deudas.

#### Perspectiva del Cliente

Repsol YPF está legalmente registrada y autorizada en el Ministerio de Energía y Minas lo que le permite distribuir combustibles a los sectores: Industrial, Petrolero, Eléctrico, Agrícola y Naviero Nacional e Internacional.

Sectores como:

Sector: Arrocero, Cacaotero, Cafetero,

Sector: Cerámico

Uso: Secado de Granos

Uso: Cocción, Secado,

Atomizado

Producto: Gas a Granel

Combustión limpia. No contamina el grano



Sector: Aerocombustibles



El avión es el medio de transporte por excelencia en el mundo globalizado actual.

Repsol YPF es especialista en distribuir carburantes de aviación en aeropuertos de Argentina, Chile, Ecuador, España, y Perú.

En Ecuador actualmente somos el mayor suministrador de JET A-1, posición que se ganó gracias a la calidad en el servicio.



## Perspectiva de procesos internos

[Exploración y producción](#)

[Refino y marketing](#)

[Química](#)

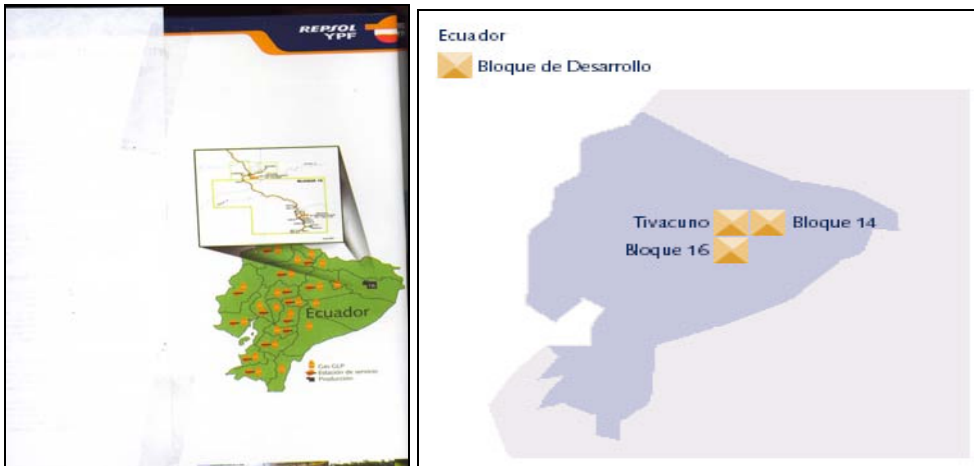
[Gas natural](#)

- **Exploración y Producción**

Repsol YPF Ecuador S.A., operadora del bloque 16 y las áreas Bogi, Capirón y Ti vacuno, desarrollan sus actividades de exploración y explotación de crudo en cumplimiento del contrato de participación suscrito con Petroecuador.

Al interior del Bloque 16 desarrolla cuatro campos: Amo, Daimi, Ginta e Iro.

El petróleo que produce la Repsol se transporta desde las instalaciones de recepción de crudo de la empresa, en Lago Agrio, Hasta la estación Amazonas del Oleoducto de crudos pesados (OCP) Médiante un ducto de 10 Kl.-



- **Refino y Marketing**

La línea de trabajo de Refino y Marketing de productos del petróleo da cobertura tecnológica a las diferentes etapas por las que pasa el crudo hasta terminar como gasóleo en el boque el de una estación de servicio, como parafina antes de ser vela o emulsión previa al asfaltado de una carretera.

Así, para dar respuesta a las diferentes unidades operativas de la compañía que actúan en el marco del refino y el marketing de sus productos, la actividad se organiza en cinco líneas de trabajo que atienden el proceso global del refino del petróleo y todos los productos que de éste pueden obtenerse. Estos grupos son: [Refino](#) , [Combustibles](#) , [Lubricantes](#) , [Asfaltos](#) , [Especialidades](#)

Los derivados de petróleo que REPSOL YPF está en capacidad de abastecer a sus Clientes son:

Los derivados de petróleo que REPSOL YPF	
Diesel 1 y 2 Industrial.	Fuel Oil Liviano.
Diesel 2 Petrolero.	Combustibles Marinos (IFO y MDO).
Gasolina Extra Industrial.	Asfaltos.
Gasolina Súper Industrial.	Spray Oil.
Gasolina Extra Petrolera.	Fuel Oil Eléctrico.
Gasolina Súper Petrolera.	Diesel Eléctrico.

- [Química](#)

La actividad química de Repsol YPF se lleva a cabo, fundamentalmente, en cinco complejos industriales, dos de ellos ubicados en España y tres en Argentina. Los mercados más importantes son el sur de Europa y los países del [MERCOSUR](#). Este conglomerado empresarial es fruto de la adquisición en [1999](#) de la [empresa estatal](#) argentina [YPF](#) por parte de la española Repsol S.A.

- **Separación de líquidos de gas natural**

Pruebas abreviadas de calidad

Prueba visual del combustible.

Prueba de Agua.

Toma de densidad.

Toma de Temperatura

- **Comercialización y almacenamiento:**

YPF, a través de sus más de 100 estaciones de servicios distribuidas a través de todo el país, ofrece a sus clientes la mejor combinación de calidad, precio y servicio.

Con un diseño funcional e innovador que permitirá que los clientes dispongan de los mejores combustibles para su auto. A través del buscador de Estaciones de Servicio, podrán encontrar el punto de venta que más le interese.





- **Transporte y Almacenamiento.**

Con las obras de ampliación de la capacidad de producción, se tendieron 10 Kl. De Tubería de 24 pulgadas en la estación de lago Agrío para permitir la interconexión entre las facilidades de Repsol YPF y la estación Amazonas del OCP.

La capacidad de bombeo de la estación Shushufindi se aumento a 75 mil barriles diarios mediante la inclusión de nuevo equipamiento de calentamiento y modificaciones en las instalaciones. Adicionalmente, la estación de bombeo de Pompeya fue incorporada alas instalaciones del bloque 16.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

La tecnología en Repsol YPF tiene la misión de crear valor y conocimiento propio por medio de la I&D (Investigación y Desarrollo) y del soporte tecnológico especializado en el ámbito de los procesos de producción y los productos de la compañía.

Su principal activo lo constituye el conocimiento y la capacidad tecnológica de los más de 400 técnicos e investigadores que se encargan del desarrollo tecnológico a corto, medio y largo plazo y de la mejora continua de la eficiencia y de la calidad técnica y medioambiental de nuestros procesos y productos.

La actividad se programa en estrecha colaboración con las unidades operativas de la empresa. Esta planificación contempla también la contratación de I&D con Universidades y centros externos, así como el desarrollo de proyectos en colaboración con otras empresas, siempre con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y calidad.



- **Ingeniería y Desarrollo**

En el Marco del plan 75k, en el 2003 se incorporaron 31 pozos, al la producción. De estos 14 fueron perforados ese año y 17 que se encontraban cerrados debido a la falta de capacidad de transporte de crudo, empezaron a producir gracias a la entrada del OCP

### **3.2 CADENA DE VALOR**

#### **Las Actividades Primarias**

La principal actividad va a ser desarrollar toda la cadena de valor del gas natural licuado de forma integrada desde las plantas de licuación, situadas en las zonas de producción de gas, la gestión de una de las mayores flotas de barcos metaneros del mundo y los terminales de regasificación, hasta la comercialización y negociación de gas natural en los principales mercados mayoristas globales salvo España, que será realizado directamente a través de Gas Natural SDG.

La labor de tecnología opera en toda la cadena de valor de la compañía, que comienza con la extracción de petróleo y gas en los pozos, pasa por los diferentes procesos de transformación en los centros productivos para obtener productos como combustibles líquidos y gaseosos, lubricantes o plásticos que llegan hasta el consumidor final.

#### **Las Actividades de Soporte**

En cuanto al horizonte temporal, se desarrollan distintos tipos de proyectos: soporte tecnológico para la mejora a corto plazo de los procesos y productos ya existentes, investigación y desarrollo de nuevos procesos y productos cuando la tecnología propia aporta ventajas competitivas y abre mercados, y vigilancia de tecnologías emergentes que puedan tener un impacto a más largo plazo en los negocios.

### 3.3 REINGENIERIA DE PRODUCTOS

La Repsol YPF en el año de 1999 contrajo una deuda bastante grande a 8 años plazo. El pago de capital e intereses de esta deuda afectó la rentabilidad de la empresa durante este período, sin embargo, esta de acuerdo a conversación mantenida con uno de los ejecutivos de la empresa, se conoció que la cancelación total de esta deuda se la realizó en el primer trimestre del presente año (2006) y la empresa ha registrado una importante utilidad a partir de entonces.

En la reunión mantenida con el funcionario de la Repsol, surgieron algunas alternativas que podrían ser consideradas como detonante del proceso de reingeniería, entre ellas, las siguientes:

- La tercerización

La tercerización del personal de la unidad de negocios de explotación y producción, ya que el costo administrativo es muy elevado, por sus exagerados sueldos.

- La tercerización del transporte que ahorraría costos a la empresa
- El mantenimiento de cilindro de gas



El mal estado en que están actualmente aproximadamente 3'000.000 de cilindros de gas en el país baja el consumo de los mismos. El proyecto sería destinar \$150.000 al mantenimiento de los cilindros, los cuales se procesaran mediante máquinas de alta calidad para soldar sus asas y sus bases, el costo unitario sería \$3.50 por cada cilindro y este proyecto permitiría un incremento de ventas del **10%** la explicación de esta cifra de incremento de ventas se explica por la seguridad que la empresa ofrece al cliente en la presentación de un cilindro en buen estado. Diariamente se daría mantenimiento a 2.000 cilindros.

De estas tres opciones por razones de tiempo escogimos aplicar a nuestra reingeniería la tercera opción proporcionar mantenimiento al cilindro de gas.

### **3.4 RAZONES FINANCIERAS**

El enfoque DuPont muestra claramente que la empresa posee una rentabilidad del 24% a sus proyecciones; La eficiencia en la utilización de sus activos se proyecta 0,35 veces al año; y, su nivel de apalancamiento para con sus accionistas es de un 11,7 veces (Activos / Patrimonio).

El periodo promedio de cobranza es de 94 días, sin embargo para los años posteriores muestra una notable mejor a 48 días; La rotación del inventario, muestra también mejora al pasar de 26 veces al año a 51; Su razón de apalancamiento es una de sus principales debilidades, ya que por \$1 dólar de deuda, la empresa tiene 1,03 dólares para cubrir, lo que se manifiesta el las deudas a corto plazo que muestra una iliquidez de la compañía, haciéndose necesaria la búsqueda de financiamiento para cubrir como plan de contingencia.

#### **4. CONCLUSIONES**

La Reingeniería del proyecto de inversión de REPSOL YPF Ecuador, es positivo por los siguientes aspectos: Muestra un Valor Actual Neto de 77,34 (en miles de dólares), una Tasa Interna de Rendimiento del 53,79%; así mismo, el proyecto tiene un nivel de sensibilidad al decremento de sus ingresos en un 43,22% y un incremento de sus costos operativos a un 22,46%, lo que se sugiere dar luz verde para su inversión.

## 5. BIBLIOGRAFIA

### Investigación

Fuente: Banco Central Del Ecuador - INEC

Elaboración: Proyecto SICA-/MAG - Ecuador (www.sica.gov.ec)

Fuente: "Análisis de coyuntura económica - Ecuador 2005" Edic. Flacso

### Internet

[www.repsolypf.com](http://www.repsolypf.com)

### Revistas

Memoria 2005 REPSOL YPF

Gestión Empresarial de los 2004, 2005.