



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

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

Autor:

Santiago Chacón Suárez

Directores:

Lcda. Mónica Rodas

Eco. Luís Tonón

Ing. Xavier Ortega

Ing. Julio Jaramillo

Curso de graduación

Abril – Septiembre de 2006

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

A mis padres y a mis hermanos por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A todos los profesores de la universidad por transmitirme todos sus valiosos conocimientos y por siempre estar dispuestos a brindarme su apoyo y tiempo.

A todos ellos dedico esta monografía y muchas gracias por ayudarme a continuar hacia delante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme regalado el don de la vida y siempre cuidar de mis seres queridos, por haberme permitido alcanzar con éxito este importante objetivo y que por su inmenso amor me ha dado la sabiduría necesaria para tomar buenas decisiones a fin de ser una buena persona.

También a mis familiares, a los profesores, tutores y a mis amigos y compañeros, a todos ellos gracias por el esfuerzo y atención que me han manifestado siempre, nunca olvidare tan gratas demostraciones de aprecio.

A todos gracias por el apoyo brindado.

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

Santiago Chacón Suárez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD DEL AZUAY	i
<i>DEDICATORIA</i>	I
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	II
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	III
RESUMEN:.....	VIII
ABSTRACT:.....	IX
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	1
RESUMEN.	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO 1	5
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.....	6
1.1.- RESEÑA HISTORICA DE AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-.....	6
1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-.....	7
ORGANIGRAMA DE AUTOCOMERIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.....	8
1.3. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	9
1.3.1.- ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS	9
1.3.2.- MISION.-	9
1.3.3.- VISION.-	9
1.3.4.- ANALISIS F.O.D.A.	10
CAPITULO 2	11
PROPUESTA DE MEJORA Y UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs). ...	12
2.1 IDENTIFICACION DE FUNCIONES INDIVIDUALES MEDIANTE EL MAPA FUNCIONAL PARA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-	12
2.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.-	14
2.2.1 NUEVO MAPA FUNCIONAL.....	15
2.2.2 CATALOGO FUNCIONAL	17
CATALOGO DE FUNCIONES INDIVIDUALES	18
AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.....	18
2.2.3 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES AL CARGO	19
2.3 DETERMINACION DE UCLs PARA LAS FUNCIONES.....	20
UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL:.....	21
Contexto de competencia.....	22
Evidencia	23
Evidencia Directa	23

Evidencia Indirecta	23
Lista de Conocimientos	23
Lista de conductas y actitudes	24
CONCLUSIONES.-	26
Bibliografía:.....	27
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	28
RESUMEN	29
ABSTRACT	30
INTRODUCCIÓN.....	31
Capitulo 1	32
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	33
1.1.- Tema:.....	33
1.1.2. Justificación del Tema.-	33
1.1.3 Objetivos:.....	33
1.2. Información General de la empresa Autocomercio del Austro.-	34
1.2.1. Reseña Histórica.-.....	34
1.2.2. Análisis del mercado actual y sus perspectivas.-	35
CAPITULO 2	36
Desarrollo del Plan de Marketing para la empresa.	37
2.1 Segmentación.-	37
Geográfica:	38
CUADRO # 1	38
CUADRO # 2	39
2.2 Target Group.-	40
2.2.1 Mercado meta.-	40
2.2.2 Mercado objetivo.-.....	40
2.3 Posicionamiento.-	41
2.4. Producto.-	41
2.4.1 Categorización.-.....	42
2.4.2 Características del Producto.-	42
2.4.3 Ciclo de Vida del Producto.....	45
2.4.4 Matriz BCG.-	46
2.4.5 F.O.D.A. del producto.-	47
2.5.1 Comparación frente a los competidores.-	49
2.5.2 Costos del producto.-	49
2.6 Plaza.-	50
2.7 Promoción.-	51

2.7.1 Objetivos de la promoción:.....	51
2.7.2 Estrategia de promoción.-	52
2.7.2.1 Estrategias gancho:	52
2.8 Publicidad.-	53
2.8.1 Costos de Publicidad.-	54
CONCLUSIONES:.....	56
Bibliografía:.....	57
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	58
RESUMEN	59
ABSTRACT	60
INTRODUCCIÓN.....	61
Título	62
Objetivo General.....	62
Objetivos Específicos	62
CAPITULO 1	63
1. Descripción de la empresa.....	64
1.1. Descripción del negocio	64
GERENTES CLAVE:	64
PARTICIPACION SALARIAL Y DE ACCIONES:.....	65
ANÁLISIS FODA	67
PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	68
PROBLEMA Y SOLUCIÓN	68
ANÁLISIS DE MERCADO.....	69
ANALISIS DE LA COMPETENCIA	69
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	72
SEGMENTACION GEOGRÁFICA	72
SEGMENTACION PSICOGRAFICA.....	72
TARGET GROUP.....	73
POSICIONAMIENTO.	74
PRECIO.....	75
PROMOCIÓN	75
Tipos de Publicidad.	75
Finanzas.....	76
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	78
RESUMEN:.....	79
ABSTRACT	80
REINGENIERÍA FINANCIERA APLICABLE A:	81

TECNICENTRO IGMAR	81
INTRODUCCIÓN	81
1. Análisis actual de la empresa.....	82
1.1. Análisis del entorno	82
2. Fuerzas Competitivas (Michael Porter)	83
2.1. Competidores Potenciales.....	83
2.2. Proveedores	84
2.3. Sustitutos	84
2.4. Clientes	84
2.5. Competidores existentes	84
3. Reseña histórica de la empresa	84
4. Análisis F.O.D.A.	85
4.1. Fortalezas.....	85
4.2. Oportunidades.....	85
4.3. Debilidades	85
4.4. Amenazas	85
5. Misión.....	86
6. Visión	86
7. Objetivos.....	86
8. Balanced Scorecard – IGMAR	87
8.1. Visión Económica – Financiera.....	88
8.2. Visión Del Cliente	88
8.3. Visión De Procesos Internos.....	88
8.4. Visión De Innovación.....	88
9. Cadena De Valor	89
9.1. Actividades Primarias.....	90
9.2. Mantenimiento Del Vehículo	90
9.3. Venta De Productos Y Accesorios	90
9.4. Servicios Complementarios	90
9.5. Alianzas Estratégicas	90
9.6. Actividades De Apoyo.....	90
9.6.1. Infraestructura	90
9.6.2. Servicio Computarizado.....	91
9.6.3. Gestión Financiera.....	91
9.6.4. Gestión de Recursos	91
9.6.5. Gestión de Calidad y Pruebas.....	91
9.6.6. Gestión de Gobernabilidad.....	91

10.	Organigrama Del Tecnicentro IGMAR	92
11.	Situación Financiera Actual De La Empresa.....	92
12.	Programa De Reingeniería Tecnicentro IGMAR	94
12.1.	Detonante de la Reingeniería.	94
12.2.	Acciones necesarias para la implementación de la reingeniería	95
12.3.	Organigrama De IGMAR Producto De La Reingeniería	96
12.4.	Proyección De La Nueva Demanda	96
13.	Aspecto Financiero De La Reingeniería.....	97
14.	Análisis Comparativo	103
14.1.	Comparación de los Ratios Financieros	104
15.	Conclusiones.....	104
16.	Recomendaciones	106
17.	Bibliografía.....	107
17.1.	Libros	107
17.2.	Módulos.....	107
17.3.	Internet	107
17.4.	Anexos.....	108
17.5.	Anexo 1	108

RESUMEN:

El siguiente trabajo presenta una relación de cuatro monografías que integran el trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay elaborado durante el curso de graduación en el período abril – septiembre de 2006.

La primera monografía correspondiente al modulo de Gestión del Talento Humano trata de la elaboración de las Unidades de Competencia Laboral, las cuales servirán como una guía para colocar el mejor personal en lo puestos de trabajo. La segunda monografía, que corresponde al modulo de Marketing, consistió en la realización de un plan de marketing para promover la venta de productos y servicios. La tercera monografía, que forma parte del modulo de Entrepreneurship, es la elaboración de un plan de negocios utilizado para crear una nueva empresa. La cuarta y última monografía, perteneciente al modulo de Gerencia financiera, es la aplicación de una reingeniería financiera a una empresa específica.

ABSRTACT:

This research paper presents four essays that make up the Graduation Project for the Commercial Engineering career, developed during the graduation course that took place during the months of April to September of 2006.

The first essay, pertaining to the human management curriculum, is about the production of the Labor Competence Units which serves as a guide to place the best personnel in the positions. The second essay, about the marketing curriculum, consisted in a marketing plan to promote the sales of products and services. The third essay, about entrepreneurship, is the development of a business plan used to create a new company. The fourth and last essay, corresponding to the Financial Management curriculum, is the application of a Financial Reengineering to a specific company.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Identificación de Competencias y Construcción de Unidad de Competencia
Laboral para la Empresa Autocomercio Del Austro Cia. Ltda.**

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

**Autores: Santiago Chacón Suárez
Fernando Ochoa Yunga**

Directora: Lcda. Mónica Rodas

**Cuenca, Ecuador
2006**

RESUMEN.

El siguiente trabajo de aplicación práctica se ejecutó en la comercializadora de automotores, Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Se realizó un estudio de las diferentes actividades primordiales que lleva a cabo la empresa para comercializar tanto carros pesados, como livianos.

En un primer capítulo, hemos determinado la forma de organización que maneja la comercializadora, también se efectuó un breve estudio del mercado actual en el que se desarrolla la empresa, además se ha adjuntado la misión y visión que persigue la organización y un análisis FODA.

En el segundo capítulo, mediante el mapa funcional de actividades, identificamos las principales funciones de comercialización que mantiene la empresa, hasta determinar las funciones individuales, es decir, aquellas que pueden ser realizadas por una sola persona, estas actividades son registradas en el denominado catálogo funcional. En seguida se procede a asignar estas funciones a diferentes cargos que pueden ejecutarlas, para así evitar que estas sean repetidas en otro cargo y eliminar aquellas acciones innecesarias.

Finalmente se realizó el levantamiento de las Unidades de Competencia Laboral para cada una de las funciones individuales, lo que equivale al perfil del cargo, esta labor fue necesaria porque nos ha permitido determinar las capacidades, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Mediante este estudio hemos establecido una serie de mejoras que puede realizar la empresa, para un mejor desempeño de sus actividades de comercialización y de gestión del talento humano.

ABSTRACT

The following work of practical application it was executed in “Autocomercio Del Austro” a car dealer company. We were carried out a study of the different primordial activities that carries out the company to market so much heavy cars, as light.

In the first chapter. We have determined the organization form that manages the car dealer company. As well as was made a brief study of the market present state in the one that the company is developed, also it has also been attached the mission and vision that it pursues the organization and an FODA analysis.

In the second chapter, by means of the functional map of activities, we identify the main commercialization functions that it maintains the company, until determining the individual functions, that is to say, those that can be carried out by a single person; these activities are registered in the one denominated functional catalog. Soon after you proceeds to assign these functions to different work positions that can execute them, for this way to avoid that these be repeated in another work position and to eliminate those unnecessary actions.

Finally the Units of Labor Competition were elaborated for each one of the individual functions, what is equal to the profile of the work position, this work was necessary because it has allowed us to determine the capacities, attitudes, abilities and necessary knowledge to occupy the position.

By means of this study, have settled down a series of improvements that the company can carry out, for a better acting of its commercialization activities and of administration of the human talent.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos.

Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas.

Además todas las empresas necesitan mantenerse en constante cambio y actualizarse en los conocimientos y métodos administrativos para manejar eficazmente sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, y materiales, para que de esta manera logren alcanzar sus objetivos y bajo este nuevo enfoque Gestión por Competencias que presentamos se propone, no solo alcanzar los objetivos de la organización sino también que se logren los objetivos individuales o sea aquellos objetivos que los trabajadores tienen como meta y de esta manera se desenvuelvan bien en sus funciones y alcancen una competitividad en su trabajo y desarrollo profesional.

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.

1.1.- RESEÑA HISTORICA DE AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Nace por la visión de negocio de sus principales personeros como son el Sr. Luís Miguel Astudillo y su señora esposa en los años 80, personas con inclinación por los automotores, surgieron con gran aceptación en el mercado de Cuenca abriendo el primer patio de carros en la avenida España, y con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de la compra - venta de vehículos, tanto nuevos como usados.

Auto comercio del Austro es una empresa que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando como una organización líder en el mercado de automotores, convirtiéndose así en un referente inclusive a nivel nacional, todo esto debido al gran esfuerzo a lo largo de los años con políticas de financiamiento directo y agresivo compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

Hoy en día Autocomercio del Austro esta posicionada entre los habitantes del Austro del país como una empresa de apoyo y facilidades para conseguir vehículos, teniendo así el reconocimiento como la organización comercial de vehículos más progresista de la región.

Ahora la empresa Autocomercio del Austro a incorporando nuevas líneas en su venta como es nueva marca de automotores carros pesados Dong Feng, esta es una marca china las cuales la empresa las importa directamente al país y especialmente en la ciudad de Cuenca, tiene una ventaja competitiva debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores directos de la marca de estos automotores en el país de China. La empresa está intensificando sus desempeños para lograr que esta nueva marca se introduzca a nivel nacional ya no solo en la ciudad de Cuenca

1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-

La empresa “Autocomercio del Austro Cia. Ltda.” Cuenta con una estructura organizacional vertical, cuya directiva y trabajadores de los cargos, en su mayoría, son ocupados por familiares ya que la empresa tiene como costumbre contratar personas con vínculos familiares, es una empresa familiar.

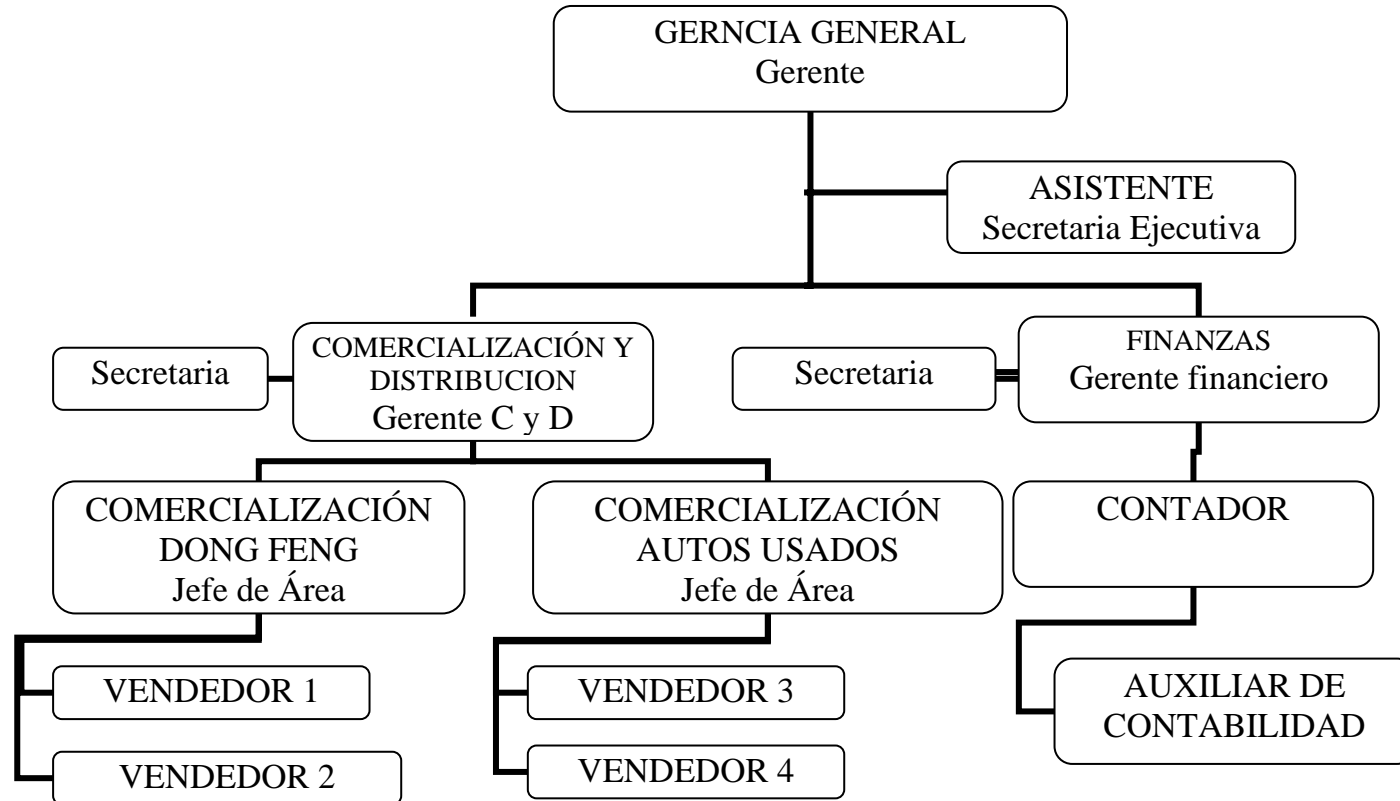
La estructura esta encabezada por el gerente propietario de la empresa, que dispone de una asistente ejecutiva. A su vez las áreas más importantes de la empresa son: Comercialización y Distribución, Finanzas.

El área de Comercialización se encarga de la razón de ser de la empresa, es decir, la venta de automotores usados, el área de Distribución ha sido incorporada recientemente, con el fin de distribuir la marca de camiones chinos con motor Mercedes Dong Feng, esta área cuenta con cuatro vendedores capacitados y especializados en su área específica.

El área de finanzas se concentra en la financiación de la adquisición de vehículos para la venta, ya sea los obtenidos como parte de pago, a consignación y aquellos comprados a precios bajos, así como las demás gestiones financieras y en general todo lo relacionado con la administración del dinero de la empresa.

A continuación presentamos el organigrama departamental actual de Autocomercio del Austro:

ORGANIGRAMA DE AUTOCOMERIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.



1.3. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.3.1.- ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS

El mercado de compra y venta de vehículos a cobrado auge en los últimos años, y el mercado en Cuenca no ha sido la excepción, pues se ha convertido en una ciudad en la que prácticamente todas las familias tienen un vehículo por lo menos, debido a la necesidad de transportarse cada vez más grande.

Con el crecimiento del mercado, los patios de compra – venta de automóviles también ha crecido, lo que ha generado una gran competencia. En nuestra ciudad determinados sectores se han vuelto conocidos por este tipo de negocios, como es la avenida España, en donde se encuentran patios en todas las cuadras. Esta es la causa por la que se ha saturado el mercado, lo que exige que se busque nuevos nichos de mercado. Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Ha hecho lo propio y ha abierto sucursales en otros sectores y ciudades del país. Puesto que es un mercado muy competitivo, la diferencia radica en la calidad del servicio y en las garantías y ventajas que ofrece cada patio de autos.

1.3.2.- MISION.-

“Ser comercializadores exclusivos en el país de automotores para el servicio de la gente tanto de autos nuevos como de usados, livianos y pesados.”

1.3.3.- VISION.-

Autocomercio del Austro pretende llegar a ser distribuidor exclusivo de la marca DONG FENG a nivel del país y también de autos nuevos y usados, livianos y pesados de toda marca.

1.3.4.- ANALISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS.-

- Distribuidores exclusivos de la marca DONG FENG.
- Precios bajos
- Facilidad de crédito
- Prestigio y reconocimiento a nivel nacional.
- Poder de negociación.

OPORTUNIDADES.-

- Abrir el mercado a nivel nacional con la marca DONG FENG.
- Buenas relaciones con los proveedores directos de esta marca.
- Necesidad actual de transporte para la comunidad.

DEBILIDADES.-

- Estructura organizacional débil
- Malas relaciones entre empleados y empleadores
- Carencia de departamento de RR.HH.
- No realizar proyectos.
- Falta de planificación estratégica.
- Falta de estudio de mercado.

AMENAZAS.-

- Competencia Directa en el mercado
- Aparición de nuevos competidores con mejores propuestas y oportunidades
- Aparición de competidores que distribuyan la maca Dong Feng.
- Rechazo de los clientes a los nuevos modelos de la marca.

CAPITULO 2

PROPUESTA DE MEJORA Y UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLs).

2.1 IDENTIFICACION DE FUNCIONES INDIVIDUALES MEDIANTE EL MAPA FUNCIONAL PARA AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO.-

El mapa funcional es una herramienta que permite identificar las funciones individuales de una empresa, es como un miramiento desde lo alto de todos los procesos que hay que ejecutar para cumplir con el propósito general de la empresa. El mapa funcional consiste en ir desagregando las funciones a partir del propósito general hasta llegar a las funciones que pueden ser realizadas por una sola persona, usando la pregunta: ¿Qué se necesita para realizar esta función?

Esta herramienta ha sido aplicada a Autocomercio del Austro Cía. Ltda. A partir de su propósito principal, a saber, la comercialización y distribución de automotores nuevos y usados, para poder realizar este propósito hemos determinado conjuntamente con el representante de la empresa que Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Esta realizando las siguientes funciones claves:

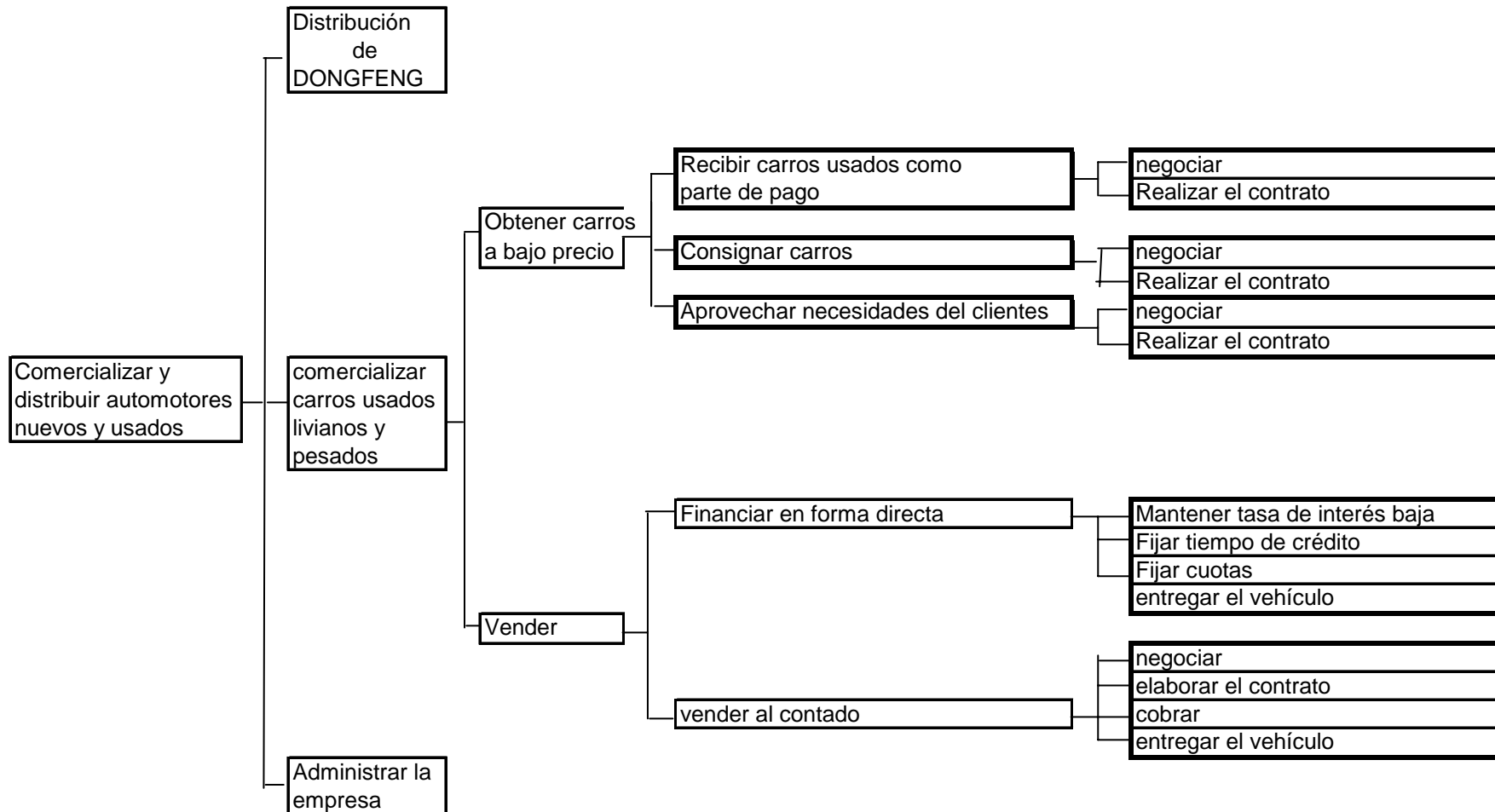
- Comercializar Automotores usados
- Distribuir Dong Feng
- Administrar la empresa

Des estas tres funciones claves hemos tomado la función Comercializar automotores usados, debido a que esta es relevante en la empresa para alcanzar los objetivos. Así mismo esta función esta subdivida en las siguientes funciones principales:

- Obtener automotores a bajo precio
- Vender los automotores

A partir de estas dos funciones principales se ha desagregado hasta obtener las funciones individuales que se presentan en el siguiente mapa:

PROPÓSITO PRINCIPAL Funciones Clave Funciones Principales Funciones básicas Funciones individuales



2.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.-

Previa elaboración de un Catalogo Funcional y de las Unidades de Competencias Laborales creemos preciso proponer un nuevo Mapa Funcional para la empresa Autocomercio del Austro con el fin de lograr un mejor proceso de comercialización para la empresa ya que nos hemos dado cuenta de que no tiene bien determinadas sus funciones lo que crea en la empresa que el personal no cumpla las funciones que requiere el cargo, afectando el desempeño general de la empresa.

Al no haber una correcta delimitación de funciones no se puede establecer responsabilidades, delegar funciones, se crean conflicto de jerarquías, y por ende se trabaja en forma desorganizada.

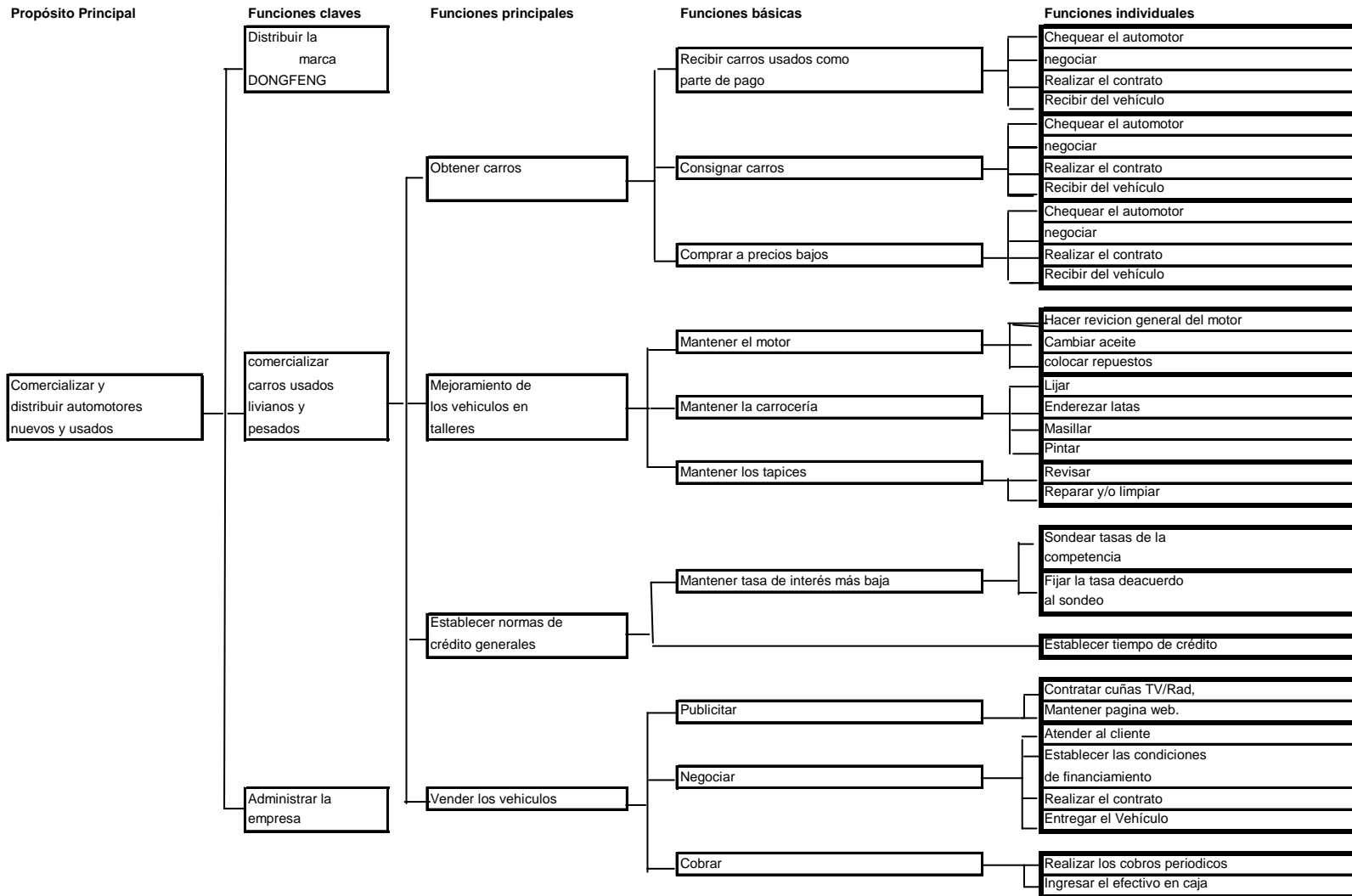
Las funciones que lleva a cabo la empresa son indispensables, sin embargo es posible mejorar el proceso, incorporando nuevas funciones, como es el caso de la nueva función principal que hemos propuesto.

La función de mejorar y adecuar los automotores usados después de haberlos obtenido, es esencial para el mejoramiento de la empresa, debido a que actualmente la empresa no puede establecer garantías de los carros usados, la razón es que se desconoce el estado de los vehículos. Además esta nueva función permitirá que se pueda vender los automotor a un mejor precio, pues tanto el motor como la carrocería y tapices estarán en mejor estado.

Una de las características de Autocomercio del Austro Cía. Ltda. es la facilidad que otorga a sus clientes en el financiamiento de todos lo automotores, razón por la cual hemos propuesto que esta función forme parte de las funciones principales, para que la empresa pueda determinar tasas bajas y dar el mejor tiempo de crédito.

2.2.1 NUEVO MAPA FUNCIONAL

A continuación presentamos el mapa funcional propuesto anteriormente:



2.2.2 CATALOGO FUNCIONAL

Un Catalogo Funcional podríamos definirlo como una lista en donde se detalla todas las funciones individuales desagregadas a partir de la función clave: Comercializar automotores usados.

Previo a la elaboración de un catalogo funcional la empresa debe, una vez terminado el levantamiento del mapa funcional, someterlo a una validación por parte de la gerencia, después de hechas todas las modificaciones sugeridas se validará el Mapa Funcional y se procederá con el siguiente paso que es la realización del Catalogo funcional.

Este catalogo está íntegramente ligado a lo que se refiere al Mapa Funcional debido a que mediante el mapa se puede determinar todas aquellas funciones individuales y las muestra en forma gráfica, el catalogo de funciones se realiza utilizando este gráfico de funciones individuales y se obtiene todas estas para presentarlas en un formato denominado Catalogo Funcional.

La empresa que es objeto de nuestro estudio muestra en el grafico las siguientes funciones individuales, las cuales las hemos puesto en el Catalogo Funcional que elaboramos para la empresa.

Área: Comercialización de automotores usados

Informantes expertos: Ing. Tania Hidrovo

Consultores: Santiago Chacón y Fernando Ochoa

Fecha: 13 de abril de 2006

CATALOGO DE FUNCIONES INDIVIDUALES

AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO CIA. LTDA.

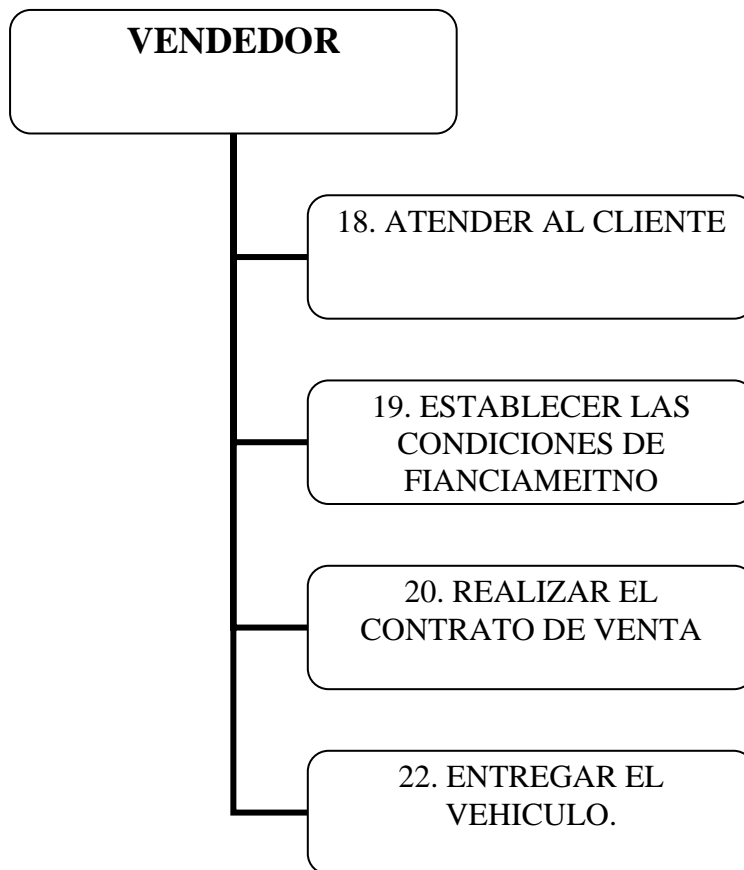
1. Chequear el automotor a recibir
2. Negociar el automotor a recibir.
3. Realizar el contrato de adquisición de los automotores.
4. Recibir el vehiculo.
5. Hacer revisión general del motor.
6. Cambiar aceite de motor.
7. Colocar repuestos.
8. Lijar la pintura de las latas.
9. Enderezar latas.
10. Masillar las latas.
11. Pintar la carrocería.
12. Reparar tapices.
13. Limpiar tapices.
14. Sondear tasas de interés de la competencia.
15. Fijar la tasa de interés de acuerdo al sondeo.
16. Establecer el tiempo de crédito.
17. Contratar cuñas publicitarias en televisión y radio.
18. Mantener al día la página Web.
19. Atender al cliente.
20. Establecer las condiciones de financiamiento.
21. Realizar el contrato de venta de automotores.
22. Hacer firmar las letras.
23. Entregar el vehículo.

24. Realizar los cobros periódicos.
25. Ingresar el efectivo en caja.

2.2.3 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES AL CARGO

Este paso consiste en asignar una serie de funciones individuales que le competen a un cargo específico para que sean desarrolladas por una sola persona, para la asignación de estas funciones se requiere de un buen criterio por parte de los que realizan este proceso ya que las funciones que estén dentro del cargo tienen que ser específicas del cargo es decir que pueden ser realizables por la persona que lo ocupa y evitar que las acciones se repitan en diferentes cargos.

Para la empresa Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Hemos escogido el cargo de Vendedor ya que es un cargo fundamental y son objeto de nuestra propuesta de mejoramiento y hemos considerado apropiado asignarle las siguientes funciones individuales para este cargo:



2.3 DETERMINACION DE UCLs PARA LAS FUNCIONES

El siguiente levantamiento es la construcción de la Unidad de Competencia Laboral (UCL) para cada una de las funciones individuales, lo que equivale al perfil del cargo, lo cual es necesario para que nos permitan determinar las capacidades de las personas, también sus actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

Para Autocomercio del Austro Cía. Ltda. La Identificación de Competencias es indispensable para la administración de sus recursos humanos ya que permitirá:

- Que los trabajadores demuestren sus competencias al realizar las diferentes funciones que pertenecen al cargo que desempeñan dentro de la empresa.
- Nos permitirá una comparación entre las capacidades que tienen los trabajadores y la norma establecida y esto permitirá así mismo determinar

si un trabajador es competente o no para desarrollarse en su trabajo.

- Autocomercio del Austro podrá identificar todas las funciones individuales que se necesitan para realizar todos sus procesos.
- También podrá identificar los puestos que se necesitan para desarrollar cada una de estas funciones individuales.
- La permitirá a la empresa saber donde es necesario una capacitación y entrenamiento para su personal y que tipo de capacitación es necesario y de esta manera lograr que los trabajadores se ajusten a las normas establecidas para desempeñarse en el cargo y cumplir con todas funciones.
- Autocomercio del Austro podrá realizar una adecuada selección de personal reclutando personas que estén mejor capacitados para ocupar los cargos.
- También permitirá que la empresa logre hacer reconocimientos a los trabajadores por buenos desempeños y por su desarrollo profesional.

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL:

Atender al cliente.

Descripción General:

Unidad fundamental para los empleados cuyas funciones incluyen atender al cliente.

Vigencia:

Hasta diciembre de 2006

Elementos	Criterio de desempeño
Atender al cliente.	1.1 El cliente será recibido inmediatamente en forma cordial y con una sonrisa amigable. 1.2 Las necesidades y preferencias del cliente serán consideradas en la atención. 1.3 La información requerida por el cliente acerca de las características del vehículo serán dadas de manera exacta y completa. 1.4 El trámite de compra – venta se llevará a cabo sin dilación y de manera amable. 1.5 La despedida será cordial, entregando una tarjeta y con un ofrecimiento de nuestros servicios, independientemente de si se lleva a término el negocio o no.

Contexto de competencia

El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:

Condiciones y situaciones:

Atención en patio y oficinas.

Atención a todo tipo de cliente.

Herramientas:

Catalogo de características de los autos

Bolígrafos

Calculadora

Elementos:

Uniforme de la empresa.

Evidencia

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

Experiencia: Haber realizado la función de atender al cliente por lo menos una vez por día.

Evidencia Directa

Observación: Realizar tres observaciones de atención al cliente bajo diferentes circunstancias de modo que cumpla con todos los criterios de desempeño que se ha establecido en la función.

Pruebas: el candidato tendrá que realizar una demostración en donde demuestre su destreza en la atención al cliente, la demostración tiene que ser realizada tanto en el patio como en las oficinas.

Evidencia Indirecta

Capacitación en atención al cliente y relaciones humanas.

Testimonio de su supervisor

Evaluación de desempeño

Los informes de resultados de las pruebas realizadas y de su experiencia en la realización de esta función.

Lista de Conocimientos

Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia:

Saber leer, escribir, y calcular:

Saber calcular los intereses y las cuotas.

Leer y entender los catálogos de las características de todos los automotores.

Conocimiento en cuanto a:

Los procedimientos de la empresa para la atención al cliente.

El reglamento interno de la empresa.

Relaciones Humanas.

Lista de conductas y actitudes

- 1.1 Recibir al cliente inmediatamente en forma cordial y con una sonrisa amigable significa que el vendedor tiene que atenderlo apenas el cliente entra en las instalaciones sin hacerlo esperar sin hacer prejuicio sobre su contextura física o nivel social, saludarlo sinceramente y tratando de establecer una amistad con la persona.
- 1.2 Considerar las necesidades y preferencias del cliente en la atención significa que el vendedor escuchara atentamente cuales son los requerimientos del cliente satisfaciéndolas, de ninguna manera tratar de imponer sus propios gustos y si el no los expresa tiene que tratar de identificar cuales son esas necesidades para considerarlas en la atención.
- 1.3 Dar de manera exacta y completa la información requerida por el cliente sobre las características del vehículo significa que el vendedor llevara consigo el catalogo de características de los vehículos y se sujetará a el al momento de contestar las interrogantes del cliente sin hacer exageraciones, y explicar de manera clara asegurándose de que cliente entienda, además de explicar los beneficios y ventajas del vehiculo según sus características.

- 1.4 Llevar a cabo el tramite de compra-venta sin dilación y de manera amable significa que el vendedor actuara de manera rápida sin incurrir en retrasos innecesarios dándole una atención exclusiva al cliente y no se distraerá por nada, también significa contar con todos los formularios necesarios para cubrir la negociación y contar con los documentos en regla del automotor para evitar trámites tediosos.

- 1.5 Despedir de una manera cordial y ofrecer nuestros servicios independientemente si de si se lleva a término el negocio o no, significa que el vendedor dará una atenta despedida a la persona sin importarle si se realizó el negocio y sin menospreciarlo, además debe entregar la tarjeta de la empresa y hacerle una invitación para que regrese en una próxima oportunidad, para esto tiene que hacerlo sentir bien de manera que sienta que tiene un amigo y pueda volver con confianza.

CONCLUSIONES.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Ha sido una empresa que viene funcionando desde los años 80, y ha continuado ganando experiencia y prestigio en la ciudad de Cuenca a lo largo de su vida como empresa, ha conocido como abrir el mercado, prueba de ello son las sucursales que tiene en otras ciudades del país, por todo ello la empresa es digna de encomio.

No obstante, después de elaborar este trabajo y de aplicarlo a Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Consideramos que la empresa puede y, sobre todo, debe mejorar sus procesos en la comercialización de automotores nuevos y usados, y la forma más conveniente de hacerlo es enfocándose en la administración del talento humano, identificando las funciones individuales que son fundamentales para alcanzar los objetivos empresariales y consecutivamente construyendo las Unidades de Competencia Laboral para dichas funciones, para de esta manera estandarizar las funciones y compararlas con las competencias de los trabajadores y de ser necesario desarrollar dichas competencias para que estos aporten más significativamente al cumplimiento de metas empresariales a la vez que cumplen las suyas propias.

En este trabajo presentamos un modelo de como llevar a cabo la propuesta mencionada, a través de un mapa funcional que genera el catalogo de todas las funciones individuales. Estamos seguros que servirá como base para mejorar los procesos, colocando empleados en los distintos cargos en función de sus competencias y no en función de vínculos familiares, de esta manera Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Afianzará su posición, no solo en Cuenca sino en el país entero.

La aplicación de este modelo de Gestión de Talento Humano ayudará a mejorar el desempeño de todo el personal de la empresa Autocomercio del Austro y por ende también ayudará a un crecimiento para la empresa logrando un mejor posicionamiento.

Bibliografía:

ARANDA, Juan. Módulo Gestión de Competencias, marzo – abril 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Edit. Mc Graw hill, 2002

www.autocomercioastudillo.com

www.mirasol.com.

www.uazuay.edu.ec



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Plan de marketing para distribuir la marca de camiones Dong Feng de la
empresa AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO Cia. Ltda.**

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

**Autores: Santiago Chacón Suárez
Fernando Ochoa Yunga**

Director: Econ. Luís Tonón.

**Cuenca, Ecuador
2006**

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en la comercializadora de automotores, Autocomercio del Austro Cia. Ltda. Se realizó un plan de marketing para promover la venta de camiones chinos de marca DONG FENG que la empresa esta introduciendo en el mercado local.

En la primera parte analizamos de manera breve el desarrollo de la empresa y el estado actual del mercado de automotores en nuestra localidad.

En la segunda parte de este documento se encuentra desarrollado el plan de marketing, que contiene las siguientes partes: segmentación del mercado, determinación del mercado meta y objetivo, variable de posicionamiento para la empresa, análisis del producto y su precio, canal de distribución, estrategias de promoción y el plan de publicidad. También se ha adjuntado un estudio de costos de publicidad que la empresa asumirá al llevar a cabo este plan.

Mediante este estudio hemos establecido la necesidad que tiene la empresa de aplicar el plan de marketing propuesto, porque este presenta una manera clara y fácil de posicionar esta nueva marca de camiones, y además logra una fidelización de los clientes hacia la compañía.

ABSTRACT

The present work was carried out in “Autocomercio Del Austro” a car dealer company. We carried out a marketing plan to promote the sale of Chinese trucks of mark DONG FENG that the company is introducing in the local market.

In the first part we analyze in a brief way the development of the company and the current state of the market of railcars in our town.

In the second part of this document it is developed the marketing plan, that it contains the following parts: segmentation of the market, determination of the market goal and objective, positioning variable for the company, analysis of the product and their price, distribution channel, promotion strategies and the plan of publicity. Has also been attached a study of costs of publicity that the company will assume when carrying out this plan.

By means of this study have settled down the necessity that has the company of applying the marketing plan proposed, because this it presents a clear and easy way to position this new mark of truck, and it also achieves a loyalty of the clients towards the company.

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

El presente plan de Marketing aplicado a la empresa Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Contiene siete variables importantes y básicas en un plan, como son la segmentación, target group, posicionamiento, producto, precio, plaza y promoción. Estas variables han sido aplicadas particularmente en la línea de automotores pesados Dong Feng, cuya distribución exclusiva pertenece a nuestra empresa.

Esperamos que al ser aplicado el plan la empresa pueda alcanzar su objetivo y crecer en el mercado de cuenca y de la provincia del Azuay, brindando un mejor servicio a la población de la zona.

Capitulo 1

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

1.1.- Tema:

Plan de marketing para distribuir la marca de camiones Dong Feng de la empresa AUTOCOMERCIO DEL AUSTRO Cia. Ltda.

1.1.2. Justificación del Tema.-

El tema de nuestro trabajo de aplicación práctica está justificado porque queremos elaborar un plan de marketing para comercializar la marca de automotores pesados chinos Dong Feng de la empresa Autocomercio del Austro y lograr que esta marca se distribuya en el austro ecuatoriano mediante este plan, el cual esta basado en la cuadro de las variables del marketing proporcionado por el Ing. Xavier Ortega.

1.1.3 Objetivos:

1.1.3.1. Objetivo General.-

Elaborar un plan de marketing para la comercialización de la marca Dong Feng que distribuye la empresa Autocomercio del Austro s.a.

1.1.3.2. Objetivo Específico.-

- Desarrollar las siete variables esenciales para obtener un plan de marketing estratégico integral.

1.1.3.3. Resultados:

- Obtener el plan de Marketing estratégico integral para la empresa.
- Lograr un posicionamiento mediante esta marca a nivel provincial.
- Incrementar las ventas.
- Alcanzar un nivel mayor de rentabilidad en la empresa.

1.2. Información General de la empresa Autocomercio del Austro.-

1.2.1. Reseña Histórica.-

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. Nace por la visión de negocio de sus principales personeros como son el Sr. Luís Miguel Astudillo y su señora esposa en los años 80, personas con inclinación por los automotores, surgieron con gran aceptación en el mercado de Cuenca abriendo el primer patio de carros en la avenida España, y con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de la compra - venta de vehículos, tanto nuevos como usados.

Auto comercio del Austro es una empresa que a lo largo del tiempo se ha ido consolidando como una organización líder en el mercado de automotores, convirtiéndose así en un referente inclusive a nivel nacional, todo esto debido al gran esfuerzo a lo largo de los años con políticas de financiamiento directo y agresivo compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

Hoy en día Autocomercio del Austro esta posicionada entre los habitantes del Austro del país como una empresa de apoyo y facilidades para conseguir vehículos, teniendo así el reconocimiento como la organización comercial de vehículos más progresista de la región.

Ahora la empresa Autocomercio del Austro a incorporando nuevas líneas en su venta como es nueva marca de automotores carros pesados Dong Feng, esta es una marca china la cual la empresa la importa directamente al país y especialmente en la ciudad de Cuenca, tiene una ventaja competitiva debido a que la empresa mantiene convenios con los proveedores directos de la marca de estos automotores en el país de China. La empresa está intensificando sus desempeños para lograr que esta nueva marca se introduzca a nivel nacional ya no solo en la ciudad de Cuenca.

1.2.2. Análisis del mercado actual y sus perspectivas.-

El mercado de compra y venta de vehículos a cobrado auge en los últimos años, y el mercado en Cuenca no ha sido la excepción, pues se ha convertido en una ciudad en la que prácticamente todas las familias tienen un vehículo por lo menos, debido a la necesidad de transportarse cada vez más grande.

Con el crecimiento del mercado, los patios de compra – venta de automóviles también ha crecido, lo que ha generado una gran competencia. En nuestra ciudad determinados sectores se han vuelto conocidos por este tipo de negocios, como es la avenida España, en donde se encuentran patios en todas las cuadras. Esta es la causa por la que se ha saturado el mercado, lo que exige que se busque nuevos nichos de mercado. Autocomercio del Austro Cía. Ltda. ha hecho lo propio y ha abierto sucursales en otros sectores y ciudades del país. Puesto que es un mercado muy competitivo, la diferencia radica en la calidad del servicio y en las garantías y ventajas que ofrece cada sucursal.

La empresa ha llegado a crecer en gran manera dejando de ser ya solo un patio de venta de carros, por lo que vende autos nuevos y usados y ahora también se extiende en una nueva línea de camiones y autobuses nuevos, convirtiéndose en un concesionario de la marca de automotores chinos Dong Feng en el Ecuador, especialmente en la provincia del Azuay.

CAPITULO 2

Desarrollo del Plan de Marketing para la empresa.

El plan de marketing debe estar encaminado a que la empresa alcance sus objetivos. Para que llegue a ser competidora en el mercado en el que se desenvuelve.

Para llegar a cumplir los objetivos dentro del Plan de Marketing a través de las estrategias, se debe seguir un proceso para realización de este plan.

El Plan de Marketing que se realizara para la empresa Autocomercio del Austro es un proceso, el cual se sigue para lograr determinar todas las variables para elaborar este plan y de esta manera alcanzar los objetivos. Este proceso lo hemos desarrollando en los siguientes subtemas.

2.1 Segmentación.-

La segmentación de un mercado se logra mediante las variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales.

Variables demográficas:

- Edad
- Sexo
- Ingresos
- Tamaño de familia
- Ocupación
- Nacionalidad
- Religión

Variables geográficas:

- Región
- Clima
- Densidad poblacional
- Tamaño de ciudad

Variables Psicográficas:

- Personalidad
- Estilos de vida

Variables Conductuales:

- Ocasión
- Constante
- Normal
- Beneficios
- Frecuencia de uso
- usuario
- desusuario
- no usuario
- Lealtad

Para segmentar el mercado de automotores pesados vamos a utilizar la variable geográfica de la **región** y la variable demográfica de la **ocupación poblacional**, puesto que la línea Dong Feng de Autocomercio del Austro Cia. Ltda está destinada al sector de transportistas y choferes profesionales de la provincia del Azuay.

Geográfica:

Región:

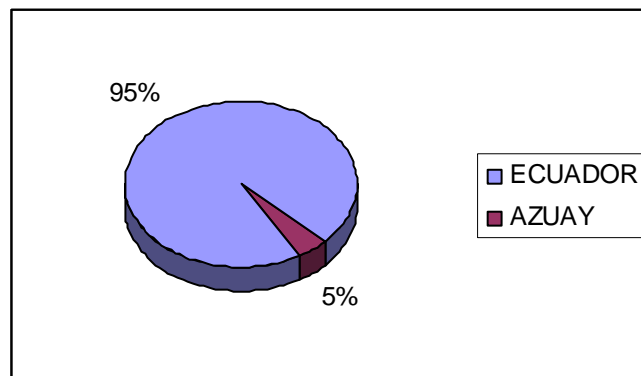
Enfocado a la provincia del Azuay.

CUADRO # 1
POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA – AZUAY

AÑO	ECUADOR	AZUAY
2001	12.156.608	599.546

Fuente: INEC

GRAFICO # 1
POBLACION



Fuente: INEC

Elaborado por: los autores

Demográfica:

Ocupación:

Transportistas.

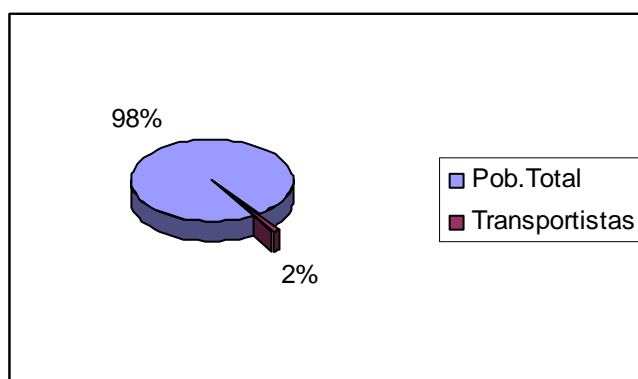
CUADRO # 2
POBLACIÓN SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. – AZUAY

RAMAS DE ACTIVIDAD	2.001
	POBLACIÓN
TRANSPORTE PESADO	10.900

Fuente: INEC

Como resultado tenemos que el total de la población, de la provincia del Azuay, que esta dentro de la rama de actividad del transporte de automotores pesados tanto de autobuses como de camiones de transporte de materiales pesados alcanza un total de **10.900** personas dedicadas a esta ocupación.

GRAFICO # 2
Población por actividad



Fuente: INEC.

Elaborado por: los autores.

Este es total de personas de nuestro mercado segmentado al cual se concentrara la empresa para introducir esta nueva marca de carros pesados.

2.2 Target Group.-

2.2.1 Mercado meta.-

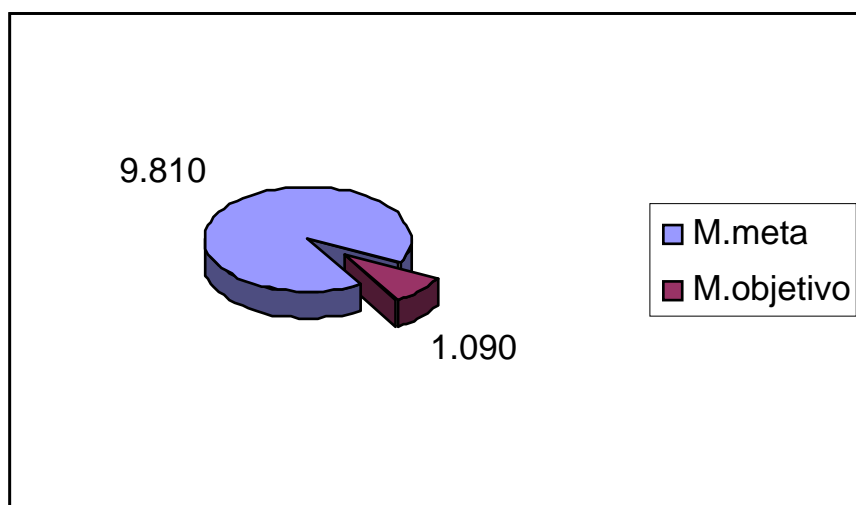
El mercado meta de Autocomercio del Austro, esta conformado por personas dedicadas al trasporte urbano y de materiales pesados de la provincia del Azuay con una necesidad de compra y también con poder de compra, necesidad que podemos satisfacer con el producto que ofrece la empresa.

Para Autocomercio del Austro, el mercado que es de interés para la empresa a largo plazo es el total de transportistas de la provincia del Azuay, los 10.900 chóferes de trasportes pesados, este es el mercado total o meta de la empresa.

2.2.2 Mercado objetivo.-

El mercado objetivo o segmento de mercado que hemos escogido como objetivo estratégico a corto plazo para la empresa Autocomercio del Austro es el 10% del total de transportistas de automotores pesados de la provincia del Azuay, esto nos da un total de 1.090 personas que son de interés principal para la empresa para introducir esta nueva marca.

GRAFICO # 3
Mercado Objetivo



Fuente: INEC

Elaborado por: los autores

2.3 Posicionamiento.-

Una vez definido el mercado objetivo tenemos que posicionar la empresa a largo plazo, es decir, crear una imagen en la mente de los posibles clientes, de manera que nos diferenciamos de la competencia.

Para posicionar la línea de Automotores pesados Dong Feng de Autocomercio del Austro Cia. Ltda. vamos a utilizar la variable diferenciadora: **Precio**, para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. El costo de esta marca en comparación de otras marcas como la Mercedes, Hino, Volvo y otras, es considerablemente menor tomando en cuenta su procedencia China sin necesidad de restarle calidad al producto, es así que esta marca cuenta con buenas garantías para el consumidor asegurando su buen funcionamiento. Mediante la ventaja en el precio podemos destacarnos entre nuestros competidores en el mercado, pues es una de las variables que buscan los consumidores. Por ejemplo un autobús nuevo de la marca Dong Feng en nuestra empresa cuesta alrededor de 62000 USD cuando en Mirasol S.A. un autobús de las mismas características cuesta 72000USD.

Por otro lado utilizar la imagen que Autocomercio del Austro se ha ganado en el transcurso del tiempo, por la facilidad de crédito con intereses bajos y amplios periodos de tiempo al momento de financiar la compra de un automotor, es una excelente estrategia para introducir Dong Feng rápidamente en la mente de los consumidores.

2.4. Producto.-

Para el Plan de Marketing de Autocomercio del Austro debemos considerar que su producto se puede introducir en un mercado para el conocimiento, la adquisición, el uso del mismo, el cual esta destinado a satisfacer un deseo o una necesidad.

El producto básicamente son los automotores pesados de la marca Dong Feng.

2.4.1 Categorización.-

La marca Dong Feng a nivel internacional tiene diferentes categorías de automotores como son las siguientes:

- Traileres
- Buses
- Camiones
- Tractores
- Automóviles
- Motocicletas

Sin embargo Autocomercio del Austro Cía. Ltda. se concentra en la venta de:

- Camiones
- Autobuses.

2.4.2 Características del Producto.-

Los carros Dong Feng se diferencian principalmente por sus características técnicas, y también por la relación precio - calidad de los modelos análogos en el segmento de los carros de tonelaje significativo. Hay una amplia gama de modelos en camiones, los cuáles son categorizados por la capacidad de la carga: 2tn, 3tn, 3,5tn, 4,7tn y 5,5tn, y conjuntamente con la posibilidad de instalación en el chasis de todas las formas de furgonetas (fabricadas, isotérmico, termal), on-board plataformas, toldos esto permite la puesta en práctica de una gama muy amplia del tráfico de carga. Los automóviles de esta marca tenían ya tiempo para recomendarse debido a su confiabilidad.

En el siguiente cuadro se muestra las dimensiones de algunos de los modelos de camiones y buses de la marca Dong Feng:

CUADRO # 3

Clasificación de longitudes				
Modelos	EQ 1032 G51D3-985	EQ 1044 G80D3-985	DFA 1064 DH01 BUS	EQ 1074 T5AD
Milímetros	5988	5970	7995	8350
Anchura mm	1890	1980	2330	2330
Altura mm	2140	2234	2395	2395
Base de la rueda mm	3300	3300	4400	4700
Radio que da vuelta mm	7,6	8.0	9,0	9,5

Fuente: www.dongfeng.com

Una de las características tanto de los buses como de los camiones es que hay la opción de comprar solamente el chasis con el motor, dando la oportunidad de montar la carrocería de acuerdo a los deseos del cliente. Estas son fotografías de uno de los chasis para camión Don Feng, de un camión y de un bus Dong Feng:

Chasis para camión:



Fuente: www.autocomercioastudillo.com

Camión:



Fuente: www.dongfeng.com

Bus con carrocería Varma:



Fuente: www.autocomercioastudillo.com

Los productos de la marca Dong Feng han confirmado su confiabilidad, comodidad y eficacia. Estos automóviles ocupan el segmento de los automóviles

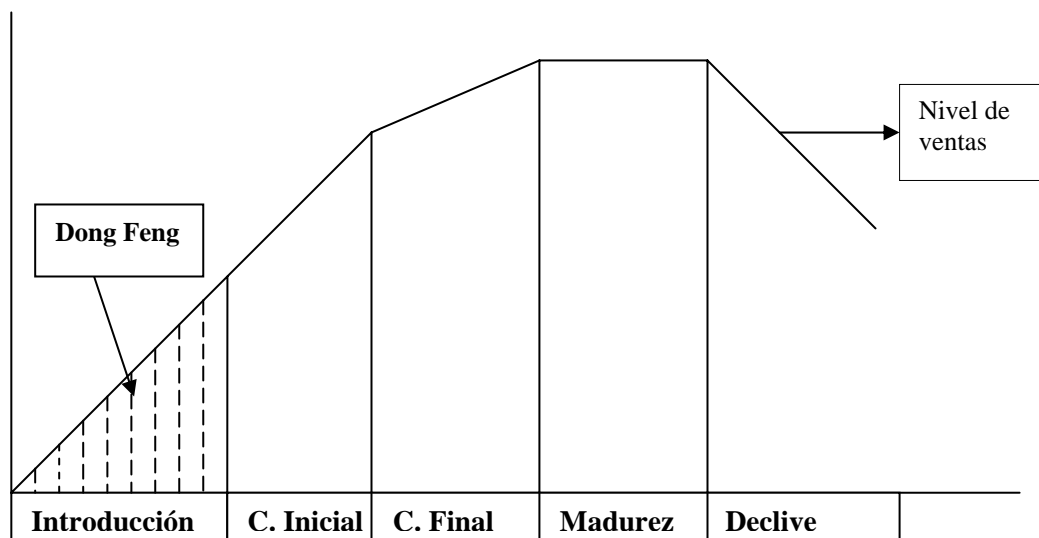
pesados y medianos y están prevaleciendo por los parámetros técnicos y cualitativos sobre los modelos análogos en esta clase.

2.4.3 Ciclo de Vida del Producto

El ciclo de vida de un producto es el patrón de crecimiento y declinación de las ventas de un producto durante un determinado periodo de tiempo. Está conformado por cinco diferentes etapas: introducción, crecimiento inicial, crecimiento final, madurez y declive.

GRAFICO # 4

Etapas del Ciclo del Producto



Elaborado por: Los autores

Determinar en cuales de estas etapas se encuentra los automotores que distribuye Autocomercio del Austro es de gran importancia ya que mediante este análisis se determina las diferentes estrategias que debe seguir la empresa de acuerdo a la etapa en la que se encuentre este producto.

A través de un análisis de las características de las distintas etapas en el ciclo de vida del producto concluimos que nuestro producto se encuentra en la **etapa de introducción**, por las siguientes razones:





- Pioneros en introducir la marca Dong Feng no solo en la provincia sino también en todo el país.
- Marca de producto nueva en el mercado.
- Aparece el producto en el mercado.
- Pocos consumidores conocen de la existencia de la marca en el mercado.
- No hay competencia que distribuya esta misma marca en el mercado.
- Producto de tecnología moderna.

Debido que esta nueva marca de carros pesados se encuentra en una etapa de introducción las estrategias sugeridas para este tipo de productos son las siguientes:

- Publicidad.
- Promociones.
- Precios competitivos.

Es aquí donde radica principalmente la importancia de saber determinar de manera correcta la etapa en la que se encuentra el producto, lo cual ya lo hemos hecho y consideramos que es la adecuada por las razones expuestas anteriormente.

2.4.4 Matriz BCG.-

<p>Productos Estrellas</p> 	<p>Productos Incógnitas</p> 
<p>Productos Vacas Lecheras</p> 	<p>Productos Perros</p> 

Elaborado por: Los Autores

Al ser un producto en la etapa de introducción, los automotores Dong Feng generan cierta incertidumbre sobre su funcionamiento y calidad y sobre la aceptación que tendrá en el mercado, por ello le ubicamos en el cuadrante de los productos incógnitas. En dicho cuadrante se encuentran todos los productos que están en la etapa de **introducción** durante el ciclo de vida. Lo importante es que nuestro producto se convierta en un producto estrella o en un producto de la categoría de vaca lechera, para ello es necesario estrategias como la renovación constante del diseño y desempeño del automotor y atacar el precio de los competidores y esta es una ventaja competitiva que disponemos como ya se ha mencionado.

2.4.5 F.O.D.A. del producto.-

Fortalezas.-

- Excelente relación Precio – Calidad.
- Opción de montar carrocerías al gusto del cliente.
- Costo bajo de mantenimiento.
- Precios bajos en comparación con la competencia.
- Canal de Distribución corto.
- Distribuidores de los repuestos originales.

Oportunidades.-

- Abrir nuevos mercado para ampliar la cobertura
- Crecimiento de la demanda de automotores en el sector de transporte

Debilidades.-

- Marca de origen chino genera incertidumbre y desconfianza en el consumidor
- Desconocimiento de la marca

Amenazas.-

- Competencia directa
- Aparición de competidores que distribuyan la misma marca Dong Feng

2.5 Precio.-

La cantidad de dinero que se paga por un producto, el cual es fijado por el proveedor, genera la principal fuente de ingresos para una compañía, brindado la rentabilidad necesaria para que pueda funcionar la organización, permite también el posicionamiento de la empresa y una marca, es por eso que el determinar el precio de un producto no es algo que deba tomarse a la ligera, ya debe tener una excelente coherencia interna y externa y debe estar en armonía con las otras variables del plan de marketing.

El precio como valor, depende muchas veces de la imagen que percibe el cliente de la empresa, y de el valor que los clientes asignan al producto, tenemos que considerar que el precio también estimulan la demanda, la fijación de el precio en un producto genera reacciones en el cliente y en la competencia.

Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios y se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

2.5.1 Comparación frente a los competidores.-

La empresa Autocomercio del Austro frente a la competencia vende productos con las mismas características en la gama de autobuses y camiones de carga pesada, y la mejor manera para que la empresa se diferencie es teniendo precios bajos, ya que esto es un gran atractivo para los clientes.

Cuadro comparativo frente a Mirasol S.A., nuestro principal competidor en precios:

CUADRO # 5

Autocomercio del Austro Cia. Ltda.		Mirasol S.A.	
Modelos	Precios	Modelo	Precios
EQ 1044 Camión	18000	VTR	21000
EQ 1074 Camión	24000	1980	27000
DFA 1064 Bus	62000	2234	72000
DFA 1084 Bus	66000	3300	78000

Fuente: www.autocomercioastudillo.com

Fuente: www.mirasol.com

2.5.2 Costos del producto.-

Los costos del producto son de importación y comercialización y para la empresa son relativamente bajos debido a que la importación de los automotores se los realiza directamente del productor de el país de origen, China, al país de destino que es Ecuador, ya que el dueño de la empresa Autocomercio del Austro Sr. Luis Miguel Astudillo viaja personalmente hasta China y realiza la negociación de los carros pesados, hay que destacar el hecho de que el Sr. Astudillo mantiene buenas relaciones comerciales con los productores de la marca los cuales le dan un ventaja en la negociación, y luego el personalmente

los embarca con destino Guayaquil, Ecuador, ahí realiza los tramites respectivos para introducirlos en el país y trasportarlos hacia la ciudad de Cuenca. Esta relación con los proveedores y la negociación personal que realiza la empresa nos da una ventaja competitiva en cuanto a precios frente a la competencia y que ayuda a reducir los costos de importación de los automotores. Además es necesario mencionar que la mayor parte de sus Recursos que se requieren para la comercialización dentro de la provincia del Azuay son propios de la empresa}, a más que posee el privilegio de ser distribuidor oficial de esta marca nueva de carros de motores grandes, el cual como ya mencionamos se los adquiere a precios más bajos para su comercialización.

Así de esta manera el objetivo de Autocomercio del Austro al buscar introducir esta nueva marca es: captar nuevos clientes para la empresa y fidelizar a sus actuales clientes, este objetivo puede lograrlo manteniendo su Política de Precios Bajos para en la venta de estos camiones y autobuses y también en otros automotores que comercializa la empresa como son automóviles nuevos y usados.

2.6 Plaza.-

La plaza se refiere al canal de distribución del producto o servicio. Los canales pueden ser largos, medianos o cortos. Los costos de distribución aumentan cuando los canales de distribución son largos, es decir que el producto o servicio tiene que pasar por un trayecto extenso para llegar al consumidor final, en cambio los costos de distribución son bajos cuando los canales son cortos.

Autocomercio del Austro Cía. Ltda. tiene la ventaja de tener un canal corto en la distribución la línea Dong Feng, pues se lo compra directamente al fabricante en China y en el Ecuador se lo vende directamente al consumidor final.

El canal de distribución de empresa para distribuir los automotores Dong Feng sería:

Fabricante → Mediator → Consumidor Final.

El fabricante de automotores de esta marca, es el **Grupo Dong Feng**, el cual está ubicado en el país Asiático de China, el cual le vende los carros directamente al mediador, la empresa **Autocomercio del Austro**, el dueño de la empresa los importa personalmente llevando los carros a Panamá de América Central, para después traerlos al Ecuador mediante barcos por el Océano Pacífico al Puerto de Guayaquil, una vez ingresados mediante aduanas al país, la misma empresa Autocomercio del Austro, traslada los carros de la provincia del Guayas, a la provincia del Azuay, especialmente a la ciudad de Cuenca, sede de la empresa de donde se las distribuye a las diferentes sucursales de la empresa alrededor de la provincia y se los vende directamente a los consumidores finales que son los **transportistas de la provincia del Azuay**

2.7 Promoción.-

La promoción consiste en ofrecer un beneficio adicional al del producto o servicio, esto se hace para lograr un incremento en las ventas y dar al consumidor un incentivo extra como motivo para comprar un producto.

La promoción de ventas tiene el objetivo de relacionarse más con el cliente, y utilizarse como una variable de gran influencia para introducirnos en el mercado objetivo propuesto para la empresa y también lo podemos utilizarla para comunicar la presencia del producto y sus características.

El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

2.7.1 Objetivos de la promoción:

Los objetivos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.

- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

2.7.2 Estrategia de promoción.-

Para lograr los objetivos que Autocomercio del Austro logre introducirse con esta nueva marca, es muy ventajoso que utilice una estrategia de promoción para introducirse de manera más rápida en la mente del cliente.

Hay que tener mucho cuidado al elegir una estrategia de promoción para un producto nuevo o como es nuestro caso para introducir en el mercado una marca nueva de automotores, debido a que si se realiza una estrategia de descuento directamente en el precio del producto, debido a la incertidumbre del consumidor en cuanto a la nueva marca, puede crearse una mala imagen del producto, crear dudas en el cliente en cuanto a la calidad y durabilidad del producto, dar la imagen de un producto malo o con algún defecto y esto nos perjudicaría, en vez de incrementar la demanda puede hacer que disminuya. Es por eso que hemos elegido una estrategia de **promoción gancho** para introducir esta nueva marca, esto significa agregarle algo más este producto, que sea diferente pero este relacionado.

2.7.2.1 Estrategias gancho:

En la introducción de un producto lo mejor es hacer promociones de gancho, esto quiere decir que agreguemos algo más al producto como por ejemplo los combos en la comida rápida.

Las siguientes promociones orientadas hacia el consumidor, han sido elegidas para introducirnos en el mercado manteniendo una buena imagen tanto del producto que son los automotores pesados de la marca Dong Feng y también mantener la excelente imagen empresarial que se ha ganado en el mercado local la empresa Autocomercio del Austro Cia. Ltda. También orientada a brindar un beneficio adicional y dar un valor añadido al producto para satisfacción total del cliente.

Promociones:

- Dar una garantía propia de un año.
- Brindar un servicio post-venta en el mantenimiento y repuestos originales del automotor.
- Si el vehículo se encuentra todavía dentro del periodo de garantía entregado por la empresa, se le hace un descuento en los repuestos.
- Regalar Camisetas y gorras, con el logotipo de la marca Dong Feng y el nombre de Autocomercio del Austro al momento de la venta del automotor.

2.8 Publicidad.-

La Publicidad, que queremos utilizar para la introducción de Dong Feng en la provincia del Azuay es con el objetivo de lograr incrementar las ventas, mediante esta estrategia comunicacional, pero no es simplemente hacer propaganda, es informar masivamente e interesar a las personas sobre la empresa o las características de este producto, informar sobre la existencia del producto o servicio y a persuadir su compra y para que el consumidor tenga los elementos correctos de decisión de lo que quiere consumir.

Existe la publicidad:

- Informativa, se la utiliza durante la introducción de un producto nuevo
- Persuasiva, que se la utiliza durante todo el crecimiento del producto o servicio
- Recordatorio, cuando el producto ya esta en su etapa de madurez.

Debido que los automotores Dong Feng los cuales están en una etapa de introducción vemos necesarios implementar un tipo de **publicidad Informativa** para dar a conocer a los clientes acerca de la existencia de esta nueva marca, de sus productos, sus respectivas características y benéficos, de los cuales Autocomercio del Austro es una concesionaria única en la provincia del Azuay.

El medio por el cual se va ha realizarlo:

Radio: Seis cuñas en tres emisoras radiales diferentes.

- Radio Tomebamba
- Radio La Mega
- Radio GRD

Internet: Crear banners en las páginas web:

- www.autocomercioastudillo.com
- www.cuencanos.com

Prensa: Mensajes escritos incluyendo fotografías y precios de los automotores en diarios locales:

- Mercurio.

Carteles: Colocar vallas publicitarias de Señal X:

- En el local de la empresa Autocomercio del Austro.
- En las avenidas principales.

2.8.1 Costos de Publicidad.-

CUADRO # 6

Costos de cuña en radio

			TOTAL	COSTO X	TOTAL
EMISORA	CANTIDAD	DIAS	CUÑAS	CUÑA	COSTO
Radio Tomebamba	10	7	70	8	560,00
Radio La Mega	10	7	70	8	560,00
Radio GRD	10	7	70	7	490,00
				TOTAL	1610,00

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 7

Costos de publicidad en prensa

MERCURIO	SECCION	MODULO	CM	VALOR	DIAS	TOTAL
ORDINARIO	B O C	3	13,50*15,00	18,5	15	55,50
FESTIVO S	B O C	3	13,50*15,00	21,65	15	64,95
					TOTAL	120,45

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 8

Costo de diseño de página Web y vallas

Medio	Valor
Vallas	314.85
Diseño pagina Web	183.00
TOTAL	497.85

Elaborado por: Los Autores

CUADRO # 9

Resumen de gastos por publicidad

COSTOS	VALOR
Emisión de cuñas	1610,00
Diseño de pagina Web	183
Vallas	314.85
Emisión por prensa	120,45
TOTAL	2228.30

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES:

Es importante mencionar que el marketing ha cobrado mucho valor en el plan estratégico de las empresas, sobre todo el mercadeo electrónico está ganando terreno por muy buenas razones. El mercadeo electrónico, también puede agilizar las campañas, ofrecer mayores porcentajes de respuesta y permitirle probar la efectividad de las campañas con audiencias más pequeñas. Además, le permite concentrarse en segmentos específicos de clientes y puede ayudar a su empresa a generar mayores ganancias a partir de su base existente de clientes, comprender mejor el comportamiento de los mismos y usar la personalización para generar mayor fidelidad del cliente.

Cuando las empresas usan el Marketing su objetivo no debe ser solamente vender y ganar dinero, si no también deleitar los gustos y preferencias de los consumidores, así como generar la fidelidad de estos. Las empresas deben trabajar para cultivar una relación especial con el cliente, diferenciando su servicio, solo así podrán mantenerse en los mercados modernos, que están marcados por la competitividad.

Bibliografía:

ORTEGA, Xavier. Módulo Marketing Estratégico Integral, marzo – julio 2006.

CARVALLO Iván, ROSALES Pablo. Diccionario de Negocios.

www.autocomercioastudillo.com

www.dongfeng.com

www.mirasol.com.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE NEGOCIOS
“IMPLEMENTACIÓN DE SALAS DE CINE”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autores:

Santiago Chacón

Carlos Gómez

Pablo Mogrovejo

Pablo Loyola

Director:

Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN

En este trabajo se ha desarrollado un Plan de Negocios para la institución de una empresa que no existe aun. El proyecto que hemos propuesto es la implementación de salas de cine en la ciudad de Azogues y en los cantones de Paute, Girón y Gualaceo, con aspiraciones de expandirse a nivel nacional. Este proyecto tiene una atractiva ventaja competitiva que consiste en la realización de convenios con otras empresas tales como La Europea, Almacenes Japón, Escuelas y colegios, etc. Este plan nos sirve para desarrollar correctamente las actividades que se llevarán a cabo dentro de la misma y además favorecerá a mantener a la empresa en el rumbo correcto de la consecución de sus objetivos planteados.

ABSTRACT

In this work a Plan of Business has been developed for the institution of a company that doesn't still exist. The proposed project is to create cinemas in Azogues city and Paute, Girón, Gualaceo. This project has attractive competitive advantages that consist of agreements made with other companies such as La Europea, Almacenes Japón, Schools and Colleges. This plan it serves us for to develop the activities that will be carried out inside the same one correctly and it will also favor to maintain to the company in the correct direction of the attainment of their proposed objectives.

INTRODUCCIÓN

El Presente ensayo que hemos realizado tiene como nombre “Plan de Negocios para la implementación de cines en la ciudad de Azoguez y los cantones Gualaceo, Paute, Girón, el propósito de este estudio es brindar seguridad, confiabilidad, tranquilidad a almacenes Japón los cuales nos van a dotar de todos los equipos necesarios como proyectores de imágenes, sistema de audio y sonido. La Europea la cual se encargara de todo lo que ase referencia a la publicidad. Escuelas y Colegios los que nos prestaran sus aulas para las funciones de las películas que serian los inversionistas de nuestro proyecto, con esto reduciremos la incertidumbre y riesgo, que significa iniciar un proyecto sin un plan de negocios, con lo que decidimos que es factible la implementación de cines en los lugares antes señalados por lo que no existe algo similar a lo que planteamos.

Titulo

Emprendimientos

Tema

“Plan de Negocios para la implementación de salas de cines en la ciudad de Azoguez y los cantones Gualaceo, Paute, Girón,

Objetivo General

Aplicación del plan de negocios en medida de lo posible para ser llevado a cabo de una manera real.

Objetivos Específicos

- .Elaboración del plan de negocios
- .Lograr las alianzas necesarias para llevar a la realidad el proyecto
- .Crear un modelo del negocio una vez establecido.
- .Especificar los integrantes del negocio el personal, los salarios y la repartición de las acciones.
- .Planes de contingencia a futuro

CAPITULO 1

1. Descripción de la empresa

1.1. Descripción del negocio

La idea del plan de negocios surgió durante el modulo de Emprendimientos como parte de un trabajo necesario para aprobar dicha materia , una vez conformado el grupo por estudiantes del curso de graduación se origino cuales serian las estrategias tanto de alianzas como de cómo funcionaria en sus inicios el proyecto de los cines.

GERENTES CLAVE:

Los gerentes clave o más bien los coordinadores del proyecto son Carlos Gómez encargado de coordinar las funciones de cine y las finanzas del negocio en cuanto a ingresos.

Pablo Mogrovejo se encarga de los permisos de funcionamiento de impuestos y los derechos necesarios para tener las películas de estreno en nuestras carteleras.

Santiago Chacón Esta encargado del área de mercadeo y proyecciones a otras poblaciones a futuro dentro del Austro en primera instancia y a largo plazo dentro de todo el país.

Juan Pablo Loyola, la coordinación general de todos los departamentos al igual que las negociaciones con las alianzas establecidas.

Todos los directores se encuentran en el mismo nivel educacional en calidad de egresados de la Universidad del Azuay escuela de Administración de Empresas en el curso de graduación requisito para la obtención del titulo como Ingenieros de dicha carrera.

La experiencia laboral de cada uno no esta relacionada directamente con el proyecto ya que varían entre entidades financieras como bancos, SRI, y el área comercial

Siendo estas experiencias más las habilidades para adaptarlas a nuestro modelo de negocio lo que nos ha llevado asumir cada función anteriormente descrita.

Cada uno es responsable de su área y si algún asunto se presenta fuera del manejo individual de cada miembro se realizara una junta con la finalidad de tomar decisiones en conjunto bajo la responsabilidad de todos y no de uno solo

PARTICIPACION SALARIAL Y DE ACCIONES:

En cuanto a la participación salarial en los inicios del plan estratégico no se tendrá un sueldo fijo para los directores mas sin embargo los ingresos por venta de boletos correspondiente al 40% del total de la venta serán repartidos en la misma proporción entre los directores es decir a cada uno le corresponde el 10% del total de los ingresos por venta de boletos.

Siendo este el único ingreso individual para cada director, por otro lado según avance y crezca el proyecto se podrá manejar de una manera más formal un ingreso fijo aparte de los beneficios para cada miembro del directorio.

El tema de acciones aun no esta clara mente definido pero la tentativa seria que nosotros tendríamos uno 80% de las acciones si logramos convertir el proyecto en una empresa legalmente constituida.

El otro 20% esta proyectado para un quinto socio que seria el que conforme las alianzas pensamos en almacenes Japón o si alguien a su vez prestaría los equipos necesarios para llevar al cabo las funciones equipos tales como proyector de imágenes sistema de audio y sonido amplificador etc.

El plan a futuro es adquirir los equipos necesarios y con ello el porcentaje de ingresos para nosotros seria mayor y adquiriríamos las acciones del quinto socio.

Estableciendo la prioridad de venta de acciones a los miembros del directorio en caso de la salida de alguno de ellos. Por otro lado según la experiencia y la puesta en marcha del proyecto si nos vemos en la necesidad de asociar a nuevas personas lo haremos cediendo parte de nuestras acciones individuales siempre y cuando sean por el beneficio del negocio.

En caso de una salida repentina de algún miembro del directorio se evaluara la situación y la posibilidad de compartir las responsabilidades entre los directorios restantes o buscar algún experto en el manejo de estas funciones contratándole a media y largo plazo en calidad de empleado más no de un accionista mas para el negocio.

ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">.-Creación de alianzas estratégicas.-Un buen y adecuado plan de trabajo .-Aprovechamiento de los recursos Existentes por parte de nuestros aliados .-No vamos a tener costos fijos debido a las Alianzas.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">-No existe competencia.-Pocas opciones en Entretenimiento.-Según las experiencias podremos expandirnos a Otros poblados.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">.-No contamos con experiencia previa En este plan de negocios. .-El romper mercado en primera instancia Hasta dar a conocer los cines en los necesarios Poblados. .-No contamos con los permisos para Proyectar películas de estreno.	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">.-las películas piratas..-Potenciales competencias futuras.-Dificultades de conseguir los permisos

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Como el servicio que estamos ofreciendo a estos cantones es una forma de entretenimiento mundialmente conocida pero que no ha llegado aun a estas zonas estamos hablando de las salas de cine.

Seria algo novedoso y ofreceríamos una opción más de entretenimiento principalmente para los jóvenes pero de igual manera para las personas en general que quieren disfrutar de una película en una pantalla gigante y con un buen sistema de sonido al igual que pasar un rato con sus amistades o familiares.

PROBLEMA Y SOLUCIÓN

El problema que pretendemos resolver es la falta de opciones en cuanto a diversión en estos cantones la verdad poblados como Girón Paute y Gualaceo no presenta muchas opciones o puntos donde acudir por lo general existen bares o salas de billar que por un lado no son una diversión sana por el expendio de bebidas alcohólicas y por otro no son lugares donde puedan acudir familias o niños.

Estamos presentando una opción de esparcimiento sana completamente por lo que sabemos de antemano tendremos el apoyo de las familias que residen en los lugares antes mencionados.

ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado al que nos enfocamos es el de entretenimiento salas de cine en los cantones de Girón Paute Gualaceo y Azogues.

Siendo la ciudad de Azogues la de mayor proyección por tamaño y en población.

La industria del cine presenta una misma tendencia en afluencia de las personas a las salas de cine es indudable que la facilidad de adquirir equipos de cine en casa esta al alcance de muchas personas mas la posibilidad de adquirir las llamadas películas piratas a bajos costos esto ha hecho que la gente opte por esta opción pero es indudable que otro segmento del mercado busca no solo ver una película sino salir de la rutina o de sus casas buscando la salas de cine que queremos montar.

La idea es crear la opción de diversión con visión a futuro el que cada vez sea mas conocido las carteleras y horarios de las funciones.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Una de las ventajas competitivas es el hecho de no tener una competencia directa en los poblados antes mencionados nos crea un nicho de mercado que puede ser explotado y con visión a futuro según las experiencias en campo que podamos ir recaudando sabremos como enfrentar a la competencia indirecta y futura.

La competencia INDIRECTA que tenemos es por un lado los multicines ubicados en dos conocidos centros comerciales de la ciudad de Cuenca cuentan con la experiencia y la infraestructura necesaria para funcionar en las principales ciudades del país mas sin embargo su nicho de mercado no son los cantones aledaños.

Claro esta que las personas que viven en los cantones pueden visitar la ciudad de Cuenca y acudir a los Multicines sin embargo tras un análisis nos hemos dado cuenta que a nivel de colegiales y niños muy rara vez visitan la ciudad de Cuenca al mes por lo general los tiempos libre y fines de semana permanecen en sus ciudades donde es mas fácil llegar a cautivarlos como clientes de nuestro proyecto.

Por otro lado el costo de entradas a los multicines es de \$3.5 normalmente variando según horarios, salas y afiliaciones, una ventaja adicional a nuestro favor ya que nuestro costo es de 2 dólares precio al público

Las funciones nocturnas nos brindan también una ventaja pues un margen realmente pequeño de personas se trasladarían por la noche a los Multicines estando en algunos casos a más de una hora de distancia de sus hogares.

Otra competencia indirecta que nos afecta en mayor grado es la venta de las películas piratas ya que se ha difundido por cada rincón de todo el país es de fácil adquisición y un bajo costo con una gran ventaja y es que muchas veces ya se pueden conseguir películas de estreno antes de que lleguen a las salas de cine, lo que si nos afectaría son las personas que ya han visto una película de estreno comprando un Cd pirata y aun que la calidad de la película y el formato de la misma sean malos las personas luego no se sentirán atraídas a ver la misma película en nuestras salas porque ya conocen la trama de cada película.

Esta seria nuestra competencia indirecta pero sabemos por otro lado que muchas otras personas por otros motivos y en busca de nuevas opciones de entretenimiento acudirán a nuestras funciones.

Calendario de ejecución del proyecto

MES	ACTIVIDADES
<i>1: Agosto 2006</i>	<p>Autorización y Aprobación de las siguientes instituciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Obtención de la patente municipal. b. Permiso de funcionamiento del benemérito cuerpo de bomberos. c. Obtención del registro único de contribuyentes. d. Constitución de la empresa (minuta de constitución), Notaría Pública del Cantón Cuenca. e. Registro del nombre de la empresa
<i>2: Septiembre</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Alianzas con almacenes Japón y la Europea. - Acuerdo con escuelas colegios y otros que nos - Colaboren con los locales - Desarrollo de campaña publicitaria
<i>3: Octubre</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitación de auspicios. - Reclutamiento, selección y contratación del personal. - Capacitación y entrenamiento. - Prueba piloto.
<i>4: Noviembre</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura e inauguración de las salas de cine. - Lanzamiento de campaña publicitaria.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Edad:

La edad a la que nuestro producto va dirigido comprende de 12 a 30 años.

Sexo:

El producto va orientado para hombres y mujeres.

Ingresos:

Por el bajo costo de las entradas (dos dólares) la entrada puede ser para cualquier persona.

Clase Social:

El servicio de las salas de cine va enfocado a clases media baja y baja.

SEGMENTACION GEOGRÁFICA

Región:

Al producto se lo comercializará en la sierra, mas específicamente en el Austro.

SEGMENTACION PSICOGRAFICA

Estilo de vida:

Para personas que gusta disfrutar los fines de semana o su tiempo libre, también para quienes disfrutan de reuniones sociales.

Ocasión:

La asistencia a las funciones se dará durante todo el año, con tendencias de temporadas altas y bajas.

Frecuencia de uso:

Se espera conseguir una lealtad, del consumidor hacia el servicio, y de quienes buscan un servicio alternativo para el entretenimiento

Posición de lealtad:

Para conseguir la lealtad de los clientes, ofreceremos:

- Servicio al cliente
- Promociones por consumo
- Tarjetas de afiliación.

TARGET GROUP

Mercado Objetivo:

El mercado objetivo al cual se desea satisfacer, es el grupo de hombres y mujeres, comprendidos entre los 12 a 30 años no importar sus niveles de ingreso.

Diferenciación:

- No existe algo similar en estos poblados
- Fidelidad: Se lograra a través de las actividades promocionales que se van a desarrollar.

Valor Agregado:

- Imagen corporativa: Se genera prestigio a nivel de empresa y confianza con los consumidores.
- Creación de marca: fácil identificación esta bien orientada al modelo de negocio.

POSICIONAMIENTO.

Se desea posicionar al producto dentro del mercado con una imagen sólida y como opción de diversión por todas las personas conocido en los cantones de Girón, Paute, Gualaceo y la ciudad de Azogues.

Marca.

La estrategia que utilizara la empresa para el producto es la de marca única es decir se utilizara la misma marca para todas las salas de cine homogeneizado y disminuyendo los costos de ventas.

- Nombre: el nombre de la marca seleccionada es "Cinematig" cumple con las características básicas para poderse diferenciar y posicionarse en el mercado tales como:
- Corta: (tener menos de 10 letras).
- Fácil de pronunciar
- Fácil de recordar
- Registrada y protegida legalmente
- Tener relación con el producto
- diseño atractivo.

Logotipo:



PRECIO

Dentro de la estrategia comercial de la empresa, esta la determinación del precio al cual los consumidores podrán adquirir el servicio, la importancia de esta variable radica, en que de su determinación dependerán las ventas de la empresa y consecuentemente los ingresos que permitan cubrir sus costos de operación y generar un margen de rentabilidad para los inversionistas.

PROMOCIÓN

La estrategia de promoción que se utilizará sobre un grupo objetivo de consumidores permitirá crear una imagen del servicio y persuadir a los consumidores para que lo consuman.

Tipos de Publicidad.

La publicidad ha emplearse será local, y orientada directamente al consumidor de la ciudad de Azogues y los cantones de Paute, Girón y Gualaceo.

Los medios a utilizarse serán:

- la radio.

Se pautará una serie de cuñas radiales en las estaciones de radio que cubren estos poblados. Los elementos considerados para la selección de los medios radiales fueron:

- Numero de auditores.
- Hora de la emisión.
- Clase social de los auditores.
- Costos del tiempo del anuncio.
- Nivel de sintonía de los auditores.

- Medios escritos.

Los medios escritos a utilizarse serán hojas volantes y trípticos las cuales serán entregadas en las afueras de las salas informando sobre futuras películas que serán proyectadas

Por otro lado se colocara publicidad en los laterales de los camiones de almacenes Japón para que se informen los ciudadanos de estos poblados

Finanzas.

INVERSIONES

CONCEPTO	USD
Socios:	
Equipos para proyección	7000
Camiones para transporte	12500
Kioskos de Snacks	250
Grupo del proyecto:	
Permisos Municipales	500
Gastos de constitución:	500
Adecuación de locales:	1000
Muebles y Enseres :	600
Esquipos de oficina:	900
Acesoría del proyecto:	750
otros	350
TOTAL	24350

FINANCIAMIENTO

Los socios aportarán :	19750
Los miembros del proyecto:	4600
Total:	24350

Aporte de los miembros del proyecto:	
Aporte en efectivo:	3100
Financiado:	1500
total:	4600

CAPITAL EN CUOTAS IGUALES MAS INTERES

MONTO: 1500
 12,45% anual INTERES: 1,0375
 1,0375 % mensua PERIODO: 12 meses

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
1	125	15,5625	140,5625	1375
2	125	14,265625	139,265625	1250
3	125	12,96875	137,96875	1125
4	125	11,671875	136,671875	1000
5	125	10,375	135,375	875
6	125	9,078125	134,078125	750
7	125	7,78125	132,78125	625
8	125	6,484375	131,484375	500
9	125	5,1875	130,1875	375
10	125	3,890625	128,890625	250
11	125	2,59375	127,59375	125
12	125	1,296875	126,296875	0
			1601,15625	

amortización para el primer año del flujo



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**REINGENIERÍA FINANCIERA APLICABLE A:
“TECNICENTRO IGMAR”**

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

Autores:

Martha Astudillo

Cristian Auquilla

Santiago Chacón

Fernando Ochoa

Director:

Ing. Julio Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

RESUMEN:

En el presente trabajo se ha desarrollado una reingeniería financiera aplicada al Tecnicentro IGMAR, empresa dedicada a brindar servicio de mantenimiento para vehículos. Este estudio nos permitirá mejorar la situación financiera y administrativa del negocio, y muestra un nuevo rumbo que se puede tomar para lograr obtener mejores resultados a corto y largo plazo.

Primeramente se efectuó un estudio para conocer las condiciones actuales en las que se encuentra el negocio, para determinar las fallas que se están cometiendo y posteriormente poder establecer acciones correctivas. Se analizó a los proveedores, competidores y clientes. También se fijó una misión y visión para la empresa, se realizó un análisis FODA, y se paletó objetivos.

Se aplicó el modelo de Balanced Scorecard, para ver las diferentes visiones, estrategias, perspectivas que tiene la empresa, y lo que pretende alcanzar. También se hizo un análisis de las actividades tanto primarias como de apoyo que se ejecutan para brindar el servicio y para administrar el negocio. Posteriormente preparamos el análisis financiero actual para conocer sus ingresos y egresos, y el margen de utilidad que está percibiendo.

En la segunda parte, determinamos el mejor detonante de reingeniería para la empresa, el cual logrará captar más clientes dando un valor agregado al servicio que brinda y ayudará a crear una lealtad por parte del cliente hacia la empresa. También se hizo un examen de las acciones necesarias que la organización debe implementar para la aplicación de este detonante.

Finalmente se presenta la proyección de la nueva demanda al aplicar la reingeniería, con su respectivo análisis financiero y el flujo de caja proyectado a cinco años, y posteriormente se hace una comparación de los resultados obtenidos tanto del análisis financiero actual como del análisis financiero proyectado, esta comparación muestra que la aplicación de esta reingeniería mejorará notablemente la realidad monetaria de la empresa.

ABSTRACT

in the present work has been developed a financial reengineering applied to the Technical center "IGMAR," a company dedicated to offer maintenance service for vehicles. This study will allow to improve the financial and administrative situation of the business, and it shows a new direction that can take to be able to obtain better results in a short period and a long period of time.

Firstly a study was made for to know the current state of the business, to determine the flaws that are making and later on to be able to take actions that correct them, It was analyzed the suppliers, competitors and clients. Also we fix a mission and vision for the company, were carried out an FODA analysis, and the objectives settled down.

The pattern of Balanced Scorecard was applied, to see the different visions, strategies, perspectives that the company has, and what seeks to reach. Also was made an analysis of the activities so much primaries, also of support that are executed to offer the service and to administer the business. Later on we prepare the current financial analysis to know their revenues and expenditures, and the margin of utility that it is perceiving.

In the second part, we determine the best reengineering detonator for the company, which will be able to capture more clients giving a value added to the service that gives and will help to create a loyalty on the part of the client toward the company. Was, also made an exam of the necessary actions that the organization should implement for the application of this detonator.

Finally is presented the projection from the new demand when applying the reengineering, with its respective financial analysis and the cash flow projected to five years, and later is made a comparison of the results obtained of the current financial analysis and of the projected financial analysis, this comparison shows that the application of this reengineering will improve the monetary reality of the company notably.

REINGENIERÍA FINANCIERA APLICABLE A: TECNICENTRO IGMAR

INTRODUCCIÓN

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

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

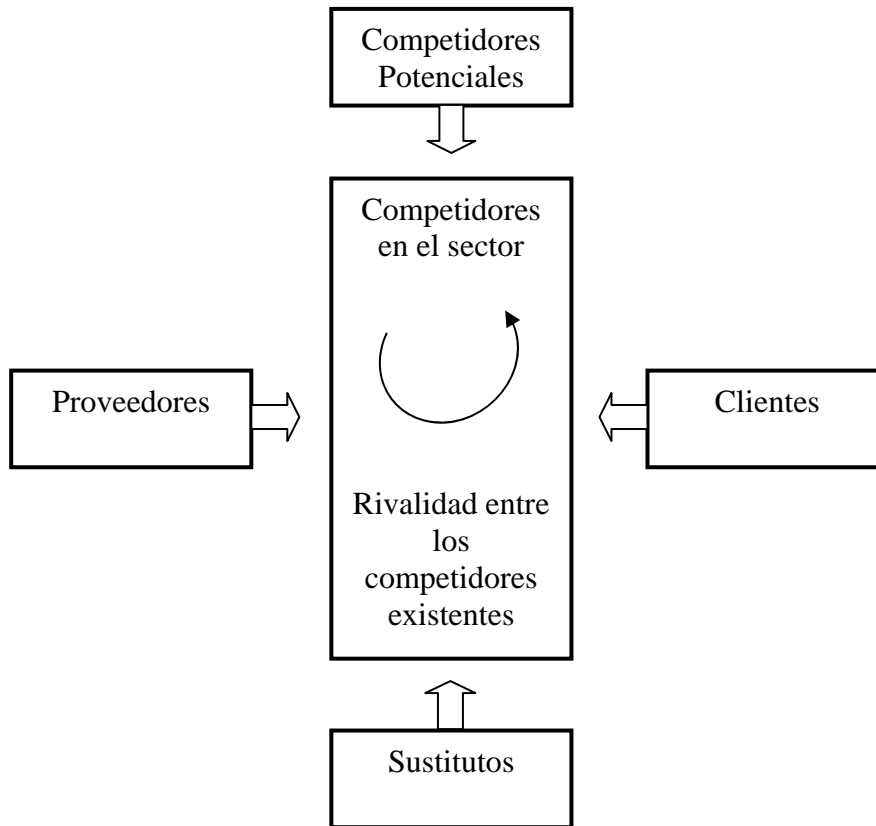
1. Análisis actual de la empresa

1.1. Análisis del entorno

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

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

2. Fuerzas Competitivas (Michael Porter)



2.1. Competidores Potenciales

Para TECNICENTRO IGMAR se tiene como potenciales competidores a talleres mecánicos, lavadoras de vehículos, vulcanizadoras ya que ofrecen un servicio relacionado al prestado por el tecnicentro. Las principales barreras de entrada que se presentan en este tipo de negocio son: la fuerte inversión requerida y el conocimiento técnico necesario para la manipulación y mantenimiento de los equipos electrónicos, la fuerte competencia que ya tiene abarcado gran parte de la demanda existente.

2.2. Proveedores

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

2.3. Sustitutos

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

2.4. Clientes

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

2.5. Competidores existentes

Los competidores más importantes que actualmente tiene el TECNICENTRO IGMAR son: Tedasa, Nitrollanta, Goodyear, Anglo, y los talleres de servicios de las concesionarios de vehículos: Metrocar, Mirasol, Motricentro, Recordmotors, Arsamotors, Hyunmotor. Los pequeños Talleres vulcanizadores no representan una mayor competencia, puesto que los mismos, tienen una baja capacidad instalada. IGMAR se diferencia de la competencia por liderar en precios esto promueve el interés de muchos de los clientes actuales. (Ver tabla de comparación de precios. Anexo 1)

3. Reseña histórica de la empresa

La idea del negocio surgió en Noviembre del 2004 a partir de que los dos socios, tío y sobrino, conocen de las actividades propias del tecnicentro, y se les presenta la oportunidad de comprar la empresa a un buen precio, así se arriesgaron a

emprender este tipo de actividades entre familiares, dejando sus trabajos anteriores.

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

4. Análisis F.O.D.A.

4.1. Fortalezas

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

4.2. Oportunidades

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

4.3. Debilidades

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

4.4. Amenazas

- Incumplimiento de los proveedores.

- Incremento de aranceles en los materiales y accesorios.

5. Misión

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

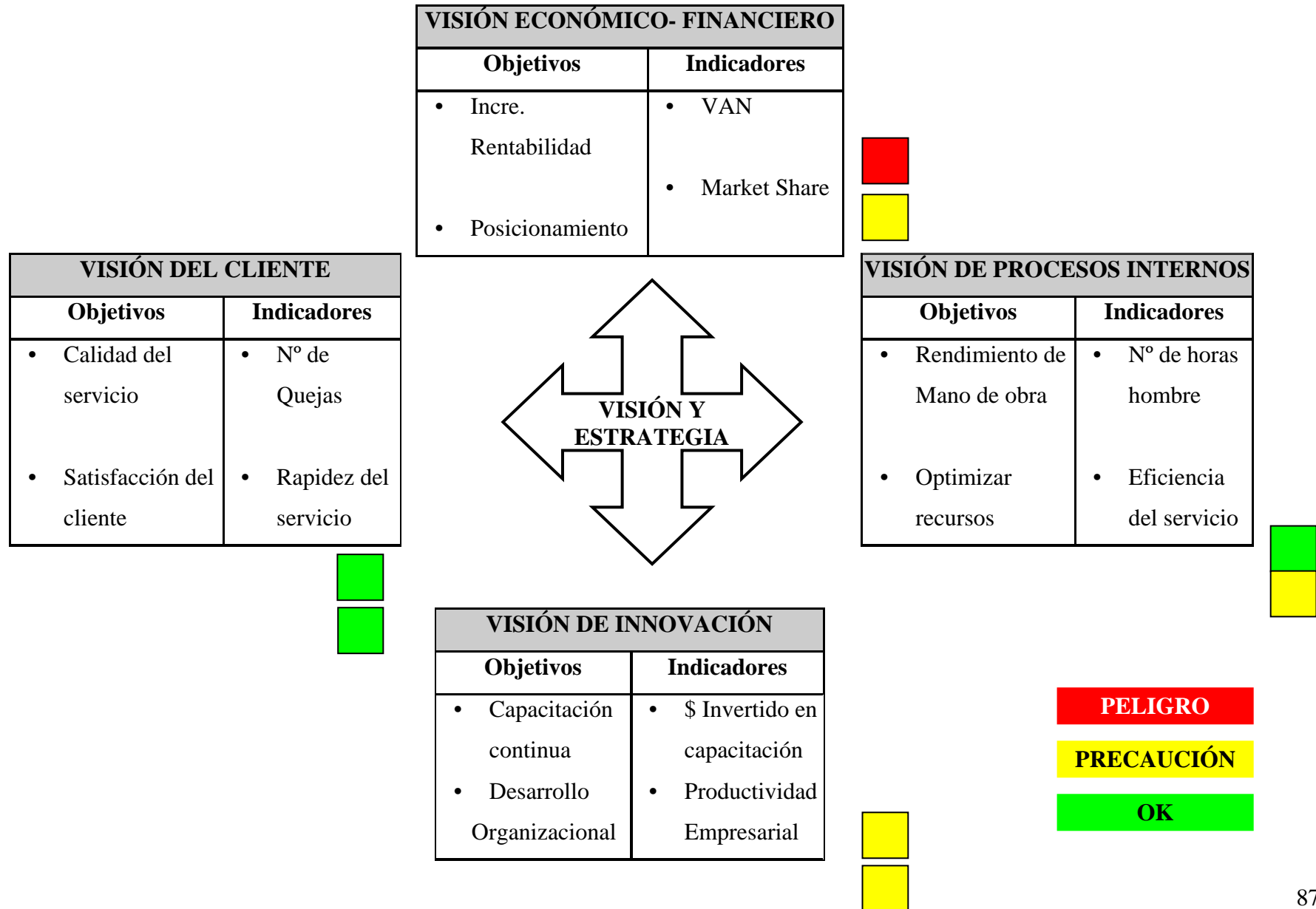
6. Visión

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

7. Objetivos

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

8. Balanced Scorecard – IGMAR



8.1. Visión Económica – Financiera

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

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

8.2. Visión Del Cliente

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

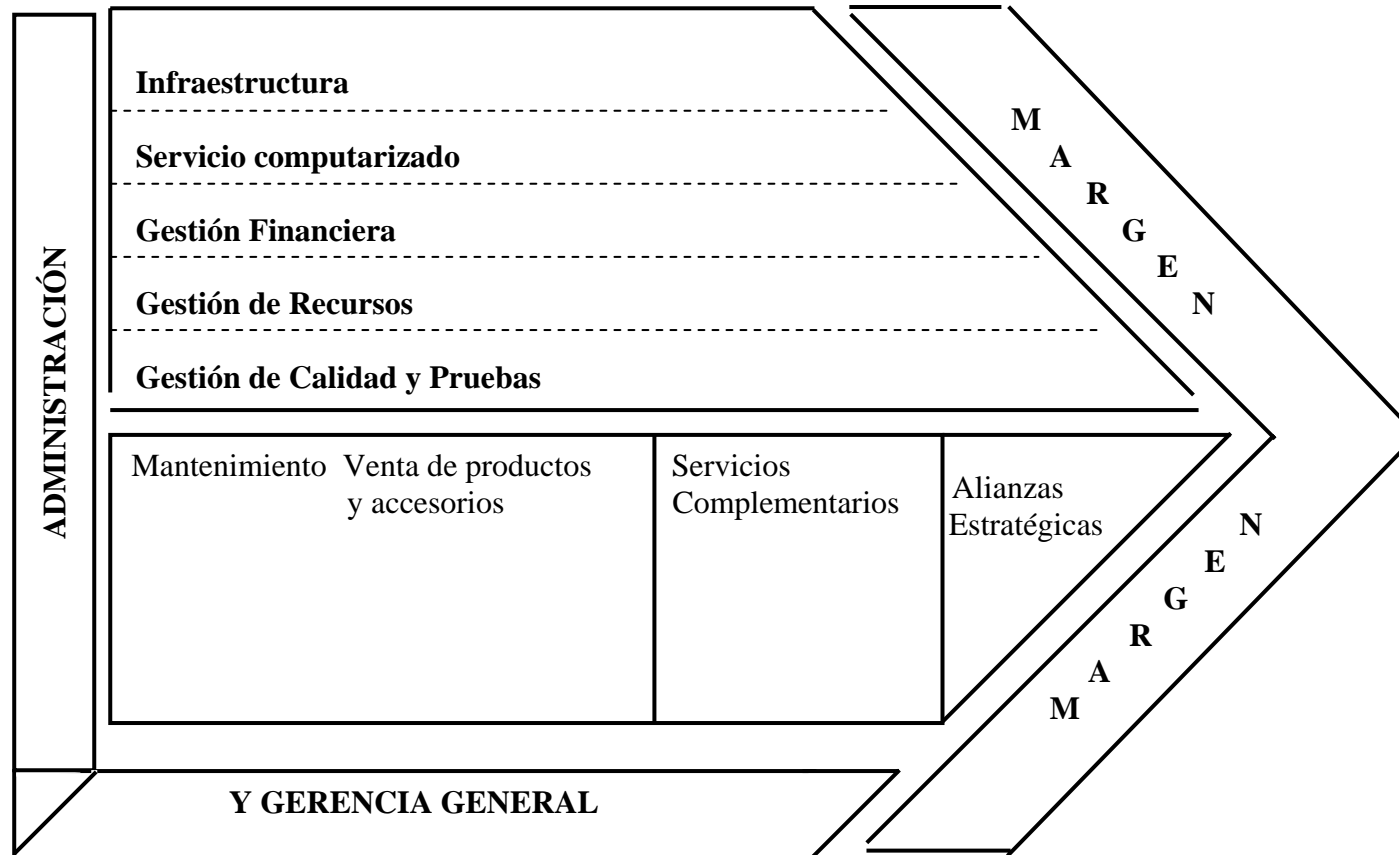
8.3. Visión De Procesos Internos

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

8.4. Visión De Innovación

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

9. Cadena De Valor



9.1. Actividades Primarias

9.2. Mantenimiento Del Vehículo

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

9.3. Venta De Productos Y Accesorios

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

9.4. Servicios Complementarios

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

9.5. Alianzas Estratégicas

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

9.6. Actividades De Apoyo

9.6.1. Infraestructura

El local donde funciona el tecnicentro es arrendado, el mismo que posee un amplio espacio de aproximadamente 500m², para brindar un mejor servicio y satisfacción del cliente.

9.6.2. Servicio Computarizado

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

9.6.3. Gestión Financiera

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

9.6.4. Gestión de Recursos

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

9.6.5. Gestión de Calidad y Pruebas

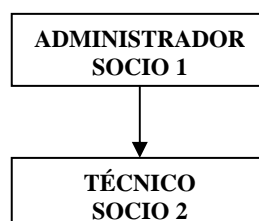
Una de las principales políticas de la empresa es el brindar un servicio puntual, de calidad, rápido y seguro. Para cumplir con la garantía otorgada al cliente es necesario llevar un control permanente sobre su calidad mediante la realización de pruebas idóneas y necesarias al desarrollo del mismo.

9.6.6. Gestión de Gobernabilidad

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

dos puede realizarlas, además ambos son responsables por cualquier inconveniente en el servicio indistintamente de quien lo haya realizado.

10. Organigrama Del Tecnicentro IGMAR



11. Situación Financiera Actual De La Empresa

IGMAR BALANCE GENERAL Al 31 de diciembre de 2005

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

IGMAR
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
Al 31 de diciembre de 2005

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

IGMAR
ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR	AÑO 2005	
DO PONT		
Rentabilidad		
Utilidad Neta / Ventas	111,60 / 20076	0,006
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene menos de 1 centavo de utilidad		
Eficiencia		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 61 centavos en ventas		
Apalancamiento		
Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales		
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre la inversión		
Utilidad Neta / Patrimonio	111,60 / 32380	0,003
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera menos de 1 centavo		
Rentabilidad sobre activos		
Utilidad Neta / Activo Total	111,60 / 32980	0,003
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana menos de 1 centavo de utilidad neta		
ACTIVIDAD		
Rotación de activos		
Ventas / Activo Total	20076 / 32980	0,61
La empresa utiliza el 61% de sus Activos Totales		

Rotación de inventarios

Ventas / Inventarios	20076 / 700	28,68
----------------------	-------------	-------

28 veces al año, rotan los inventarios.

Rotación de activos fijos

Ventas / Activo Fijo Neto	20076 / 31180	0,64
---------------------------	---------------	------

No utiliza en forma eficaz su planta y equipo.

APALANCAMIENTO

Pasivo Total / Activo Total	600 / 32980	0,02
-----------------------------	-------------	------

La empresa tiene una deuda del 2% sobre sus Activos Totales

LIQUIDEZ**Razón Corriente**

Act. Circulante / Pas. Circulante	1800 / 600	3,00
-----------------------------------	------------	------

La empresa cuenta con \$ 3 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.

Razón ácida

(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ	(1800-700)/600	1,83
-----------------------------------	----------------	------

IGMAR cuenta con \$1,83 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.

12. Programa De Reingeniería Tecnicentro IGMAR

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

12.1. Detonante de la Reingeniería.

El fundamento en el cual esta basado la reingeniería, es la implementación de un servicio de mantenimiento del vehículo a domicilio, al lugar del trabajo de las personas o al lugar que se requiera, adoptando una nueva filosofía de servicio, la cual está orientada a brindar mayor comodidad para el cliente. Debido a que hoy las personas no tienen tiempo por sus diferentes ocupaciones: laborales, de estudios, quehaceres domésticos, entre otras, muchos preferirían evitar el pasatiempo de llevar el vehículo al taller para darle el mantenimiento necesario, es por eso que se ha detectado la necesidad de llevar el servicio de

mantenimiento al lugar requerido por los clientes. Esta filosofía nos permitirá incrementar la demanda de los servicios ofrecidos y alcanzar la rentabilidad prevista por el inversionista, para lograr estos objetivos es indispensable acompañar estas acciones con una buena campaña publicitaria que anuncie la nueva filosofía del servicio ofrecido al cliente por parte del tecnicentro IGMAR.

Los servicios móviles que ofrecerá el tecnicentro son los siguientes:

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

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

12.2. Acciones necesarias para la implementación de la reingeniería

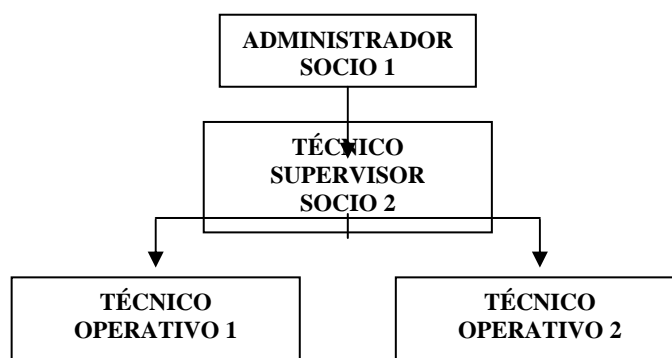
Para la implementación del servicio móvil de mantenimiento de vehículos es necesario que la empresa adopte nuevas acciones e inversión en bienes tales como:

- Adquisición de otro medio de transporte para la movilización de la persona autorizada en brindar el servicio, por la razón de que la empresa ya tiene un vehiculo y el costo de adquisición de uno nuevo es alto, es apropiada la adquisición de una motocicleta para atender llamados de los clientes, a la cual se le adaptará una caseta apta para transportar los equipos de mantenimiento.
- La empresa tiene que contratar dos nuevos técnicos para poder cubrir la nueva demanda por los servicios.
- Adquirir más herramientas y equipos necesarios para la atención.
- Crear alianzas estratégicas, con empresas proveedoras dedicadas a la venta de aceites, filtros de carros, llantas y accesorios para vehículos,

equipos de audio, alarmas y demás materiales utilizados para el servicio tanto a domicilio como los realizados en las instalaciones del tecnicentro.

- la labor de dar a conocer a la empresa y el servicio que ofrece, especialmente para promover la demanda necesaria para llegar al punto de equilibrio, referente al servicio de cambios de aceite de motor e instalaciones de audio y seguridad.

12.3. Organigrama De IGMAR Producto De La Reingeniería



12.4. Proyección De La Nueva Demanda

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

Tabla De Incremento De La Demanda

AÑO	Porcentaje
Año 2006	5%
Año 2007	10%
Año 2008	10%
Año 2009	10%
Año 2010	4%
TOTAL	39%

La demanda proyectada se estima que se incrementará anualmente hasta alcanzar la capacidad instalada total, actualmente la empresa esta utilizando el 61% de la capacidad instalada lo que nos deja un 39% de capacidad ociosa o no utilizada. Esto quiere decir que con la implementación de esta nueva filosofía de servicio lograremos activar en un plazo de 5 años, la utilización total de la capacidad instalada en la empresa, por lo tanto en el periodo agosto – diciembre del 2006 la

demanda se incrementará a una tasa del 5%, para los años 2007 – 2009 la demanda crecerá en un 10% y en el 2010 el ultimo año de estudio, la demanda se incrementará el 4% y de esta manera se alcanzará la capacidad máxima instalada.

13. Aspecto Financiero De La Reingeniería

IGMAR	
<u>INVERSIÓN COMPLEMENTARIA</u>	
INVERSIÓN FIJA	1.400,00
Motocicleta	1.200,00
Herramientas	200,00
INVERSIÓN VARIABLE	700,00
Gastos en Publicidad	200,00
Sueldos	500,00
TOTAL INVERSIÓN 2006	2.100,00

IGMAR **BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Al 31 de diciembre de 2006

ACTIVO	31.012,00
ACTIVO CORRIENTE	2.850,00
Activo Disponible	2.150,00
Caja	1.400,00
Bancos	750,00
Inventarios	700,00
Equipos de audio y seguridad	500,00
Accesorios	200,00
ACTIVO FIJO	28.162,00
Equipos y Maquinaria	18.000,00
Vehículo	9.200,00
Muebles de Oficina	391,00
Equipos de oficina	144,00
Equipos de computación	400,00
Estantes	27,00
PASIVO	1.100,00
PASIVO CORRIENTE	1.100,00
Sueldos por pagar (SOCIOS)	1.100,00

PATRIMONIO		29.912,00
Capital	28.741,44	
Utilidad del ejercicio	1.170,56	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		31.012,00

IGMAR
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de diciembre de 2006

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

IGMAR
ANÁLISIS FINANCIERO

INDICADOR

AÑO 2006

DO PONT

Rentabilidad

Utilidad Neta / Ventas 1.170,56 / 30915,86 0,04
Por cada dólar que ingresa, la empresa obtiene 4 centavos de utilidad

Eficiencia

Ventas / Activo Total 30913,86 / 31.012,00 1,00
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 1 dólar en ventas

Apalancamiento

Pasivo Total / Activo Total 1100 / 31.012,00 0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales

RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre la inversión

Utilidad Neta / Patrimonio 1.170,56 / 29.912,00 0,04
Por cada dólar que IGMAR invierte, recupera 4 centavos

Rentabilidad sobre activos

Utilidad Neta / Activo Total 1.170,56 / 31.012,00 0,04
Por cada dólar invertido en Activos, la empresa gana 4 centavos de utilidad neta

ACTIVIDAD

Rotación de activos

Ventas / Activo Total 30915,86 / 31.012,00 1,00
La empresa utiliza el 100% de sus Activos Totales

Rotación de inventarios

Ventas / Inventarios 30.915,86 / 700 44,2
44 veces al año, rotan los inventarios.

Rotación de activos fijos

Ventas / Activo Fijo Neto 30.915,86 / 28.162,00 1,10
La empresa duplicó la utilización de su planta y equipo.

APALANCAMIENTO

Pasivo Total / Activo Total 1100 / 31.012,00 0,04
La empresa tiene una deuda del 4% sobre sus Activos Totales

LIQUIDEZ

Razón Corriente

Act. Circulante / Pas. Circulante 2.850,00 / 1100 2,59
La empresa cuenta con \$ 2,59 por cada dólar de obligaciones a corto plazo.

Razón ácida

(Act. Circ. - Invent) / Pas. Circ (2.850-700)/1100 1,95

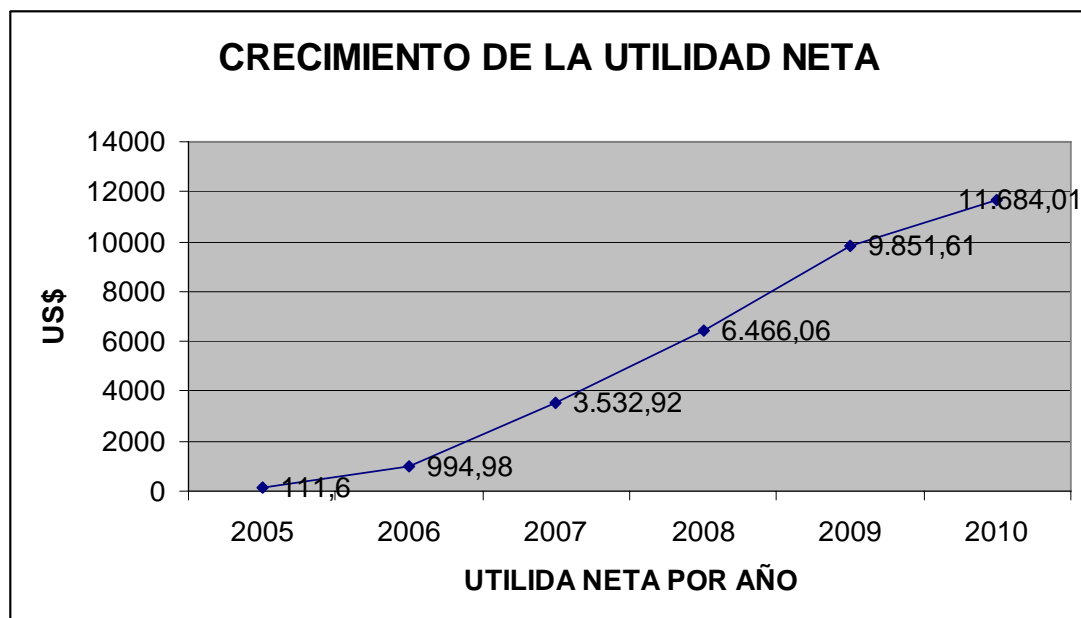
IGMAR cuenta con \$1,95 en efectivo por cada dólar de obligaciones a corto plazo.

		FLUJO DE CAJA IGMAR					
Periodo 2006 – 2007							
INVERSIÓN		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión fija	-	29.350,00				-600	
Capital de trabajo	-	1.100,00					
TOTAL INVERSIÓN	-	30.450,00					
INGRESOS		30.915,86	35.068,48	39.778,88	45.121,98	48.390,98	
Costos Variables		8.007,30	9.082,84	10.304,14	11.688,39	12.533,80	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		22.908,56	25.985,64	29.474,74	33.433,59	35.857,18	
Costos Fijos		17.280,00	17.819,14	18.375,09	18.948,40	19.539,59	
Depreciaciones		4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		1.170,56	3.708,51	6.641,65	10.027,20	11.859,59	
15% Trabajadores		175,58	175,58	175,58	175,58	175,58	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		994,98	3.532,92	6.466,06	9.851,61	11.684,01	
0% Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		994,98	3.532,92	6.466,06	9.851,61	11.684,01	
Depreciaciones		4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	4.458,00	
FLUJOS OPERATIVOS		5.452,98	7.990,92	10.924,06	14.309,61	16.142,01	
Valor residual							
Valor residual por activos fijos							10.260,00
Valor residual por Capital de trabajo							2.500,00
FLUJOS DE BENEFICIOS	-	30.450,00	5.452,98	7.990,92	10.924,06	13.709,61	28.902,01
	VAN =	\$9.634,64					
	TIR =	25%					

14. Análisis Comparativo

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

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



14.1. Comparación de los Ratios Financieros

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

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

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

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

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

15. Conclusiones

El estudio financiero que hemos realizando, muestra que la empresa se encuentra en mal estado, generando una Utilidad anual de 71 dólares. Mediante la aplicación de la

reingeniería propuesta, encaminamos el negocio hacia una nueva filosofía en el servicio, la misma que permitirá incrementar la demanda y por ende la utilidad anual, además con una excelente gestión administrativa y financiera se aprovechará de mejor manera los recursos disponibles.

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

16. Recomendaciones

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

- Cuñas radiales
- Tarjetas de presentación
- Hojas volantes

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

17. Bibliografía

17.1. Libros

- VAN HORNE James C, “Fundamentos de Administración Financiera” Imprenta Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Octava Edición 1994.
- MARÍN XIMÉNEZ José Nicolás – KETELHOHN ESCOBAR Werner, “Inversiones Estratégicas”. Asociación Libro Libre. San José de Costa Rica. Sexta Edición 1995.

17.2. Módulos

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

17.3. Internet

- www.incec.gov.ec
- www.bce.fin.ec

17.4. Anexos

17.5. Anexo 1

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

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

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

17.6. Anexo 2

IGMAR
DEMANDA PROYECTADA

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

PRECIOS PROYECTADOS

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

17.7. Anexo 3

IGMAR

CUADRO DE DEPRECIACIONES

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

17.8. Anexo 4

IGMAR

COSTOS ANUALES

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

17.9. Anexo 5

COSTOS VARIABLES AÑO 1

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

COSTOS VARIABLES AÑO 2

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

COSTOS VARIABLES AÑO 3

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

COSTOS VARIABLES AÑO 4

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

TOTAL AÑO 4	11.688,39
--------------------	------------------

COSTOS VARIABLES AÑO 5

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