



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL

Autor: Daniel Pinos Andrade

Curso de graduación

Abril – Septiembre de 2006

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, por ser mis mejores profesores en la vida, mis mejores amigos y mi fuente de inspiración día a día y a mis hermanas Maria Isabel y Mónica, ustedes son mis más preciados tesoros, son mi vida.

## **Agradecimiento**

A Dios, no solo por este regalo tan maravilloso llamado vida; también por mostrarme siempre el camino y ser el mejor guía.

A mis padres; apoyo, amistad, inspiración, fuerza, gracias por siempre estar ahí, y gracias a Dios por ustedes dos.

Al Econ. Luís Mario Cabrera por su ayuda y comprensión en la consecución de este trabajo y a todos los profesores y al personal de la Universidad del Azuay, piezas fundamentales de mi desarrollo como persona y como profesional.

Al Econ. Marcelo Cordero muchas gracias por compartir conmigo sus conocimientos, experiencia y amistad.

Y a todas esas personas que por el momento no recuerdo, amistades, compañeros, pero que de una u otra forma forman parte de este importante logro en mi vida.

Muchas Gracias.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Índice de Contenidos.....	IV-VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Firma de responsabilidad.....	XI
Capitulo 1: Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.....	1-20
1.1. Objetivos.....	2
1.1.1. Objetivo General	
1.1.2. Objetivos Específicos	
1.2. Descripción de la Empresa	
1.2.1 Descripción del Problema.....	3
1.3. Marco Teórico.....	3
1.4. Mapa Funcional de la Empresa.....	6
1.5. Desarrollo del Manual.....	9
1.6. Conclusiones.....	20
1.7. Bibliografía	
Capitulo 2: Plan de Marketing Producto Comercial Card del banco del Austro...21-42	
2.1. Introducción.....	22
2.2. Análisis del Producto	
2.3. Objetivos.....	23
2.4. Análisis del Mercado	
2.4.1. Dimensionamiento del Mercado.....	24
2.4.1.1. Mercado Objetivo.....	25
2.4.1.2. Mercado Meta	
2.4.1.3. Mercado Potencial.....	26
2.5. Segmentación del Mercado	
2.6. Objetivos Estratégicos.....	27
2.7. Análisis FODA.....	28
2.8. Análisis del Cliente .....	30

2.8.1. Perfil del Cliente.....	31
2.8.2. Necesidades del Cliente	
2.8.3. Factores que influyen en el Cliente.....	32
2.9. Análisis de la Competencia	
2.9.1. Competencia directa	
2.9.2. Competencia Indirecta	
2.10. Ciclo de Vida del Producto.....	33
2.11. Matriz BCG .....	34
2.12. Marca	
2.13. Logotipo.....	35
2.14. Lema	
2.15. Empaque	
2.16. Tácticas de Precio	
2.16.1. Precio de Introducción	
2.16.2. Precio de Venta.....	36
2.17. Punto de equilibrio	
2.18. Promoción.....	37
2.19. Estrategia Competitiva.....	38
2.20. Componentes de Valor	
2.21. Ventaja Competitiva.....	39
2.22. Merchandising	
2.23. Estrategias de Comunicación	
2.24. Ciclo del Cliente.....	41
2.25. Conclusiones.....	42
2.26. Bibliografía y Fuentes.....	42
 Capitulo 3: Plan de Negocios de la Agencia de Personal para el cuidado de adultos mayores “Nueva Esperanza”.....	 43-78
3.1. Sumario Ejecutivo.....	44
3.2. Declaración de la filosofía empresarial.....	45
3.2.1. ¿Quiénes Somos?	
3.2.2. Principios.....	46
3.2.3. Valores	

3.2.4. Misión	
3.2.5. Visión	
3.2.6. Lugar y Fecha de ubicación.....	47
3.3. Objetivos del Negocio	
3.4. Análisis FODA.....	48
3.5. Análisis del Mercado.....	49
3.5.1. Target Group.....	50
3.5.1.1. Mercado meta o Total	
3.5.1.2. Mercado Objetivo	
3.5.1.3. Tendencias del Mercado.....	51
3.5.1.4. Tamaño del Mercado	
3.5.1.5. Tamaño de la Muestra	
3.5.1.6. Encuesta.....	52
3.6. Análisis de la Competencia.....	53
3.7. Análisis del Consumidor	
3.7.1. Índice de Consumo	
3.7.2. Perfil	
3.8. Plan de Marketing.....	54
3.8.1. 1P – Producto.....	54
3.8.2. 2P – Precio.....	58
3.8.3. 3p – Plaza	
3.8.4. 4P –Promoción	
3.9. Plan de Operaciones.....	59
3.10. Management.....	62
3.11. Recursos Humanos.....	69
3.12. Organigrama	
3.13. Conclusión.....	70
3.14. Proyecciones Financieras.....	71-78
Capitulo 4: Reingeniería Financiera a la Empresa Aptiva Company del Ecuador.....	79-115
4.1. Introducción.....	80
4.2. La empresa y la industria.....	81

4.2.1. La empresa	
4.3. La Industria y su entorno.....	82
4.3.1. Entorno Macro Social	
4.4. Fuerzas competitivas sectoriales.....	83
4.4.1 Clientes.....	84
4.4.2 Proveedores.....	85
4.4.3 Productos sustitutos.....	87
4.4.4 Rivalidad entre Competidores	
4.5. Análisis de las perspectivas de la empresa de acuerdo con su área de acción.....	92
4.6. Análisis FODA.....	92
4.7. Balanced Scorecard.....	93
4.7.1 Declaración de la filosofía empresarial.....	94
4.7.1.1. Misión	
4.7.1.2. Visión.....	95
4.8. Reingeniería de la cadena de valor .....	100
4.9. Reingeniería de la compañía.....	101
4.9.1 Detonante del proceso	
4.9.2 Reingeniería de productos	
4.9.2.1. Análisis de productos y servicios actuales	
4.9.2.2. Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.....	102
4.9.2.3. Diseño de productos nuevos e innovadores.	
4.9.3. Reingeniería de servicios complementarios	
4.9.3.1. Análisis y desarrollo de servicios complementarios	
4.10. Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA COMPANY.....	103
4.10.1. Análisis económico financiero actual	
4.10.1.1. Información Operativa Actual (Anexo 1)	
4.10.1.2. Flujo de efectivo actual (Anexo 2)	
4.10.2. Análisis económico financiero futuro	
4.10.3. Plan de inversión (Anexo 3)	
4.10.3.1. Información operativa con el proyecto de introducción del nuevo producto (Anexo 4)	

4.10.3.2. Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)	
4.10.3.2.1. Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)	
4.11. Análisis beneficios financieros.....	103
4.12. Conclusiones.....	105
4.13. Referencias.....	106

Anexos:

Anexo 1	Información Operativa Actual
Anexo 2	Flujo de Caja Actual
Anexo 3	Plan de Inversión
Anexo 4	Información Operativa considerando el nuevo producto
Anexo 5	Flujo de Efectivo nuevo
Anexo 6	Análisis incremental del nuevo Flujo de Caja

## **Resumen**

El documento detallado a continuación presenta cuatro monografías, relacionadas con los temas de Recursos Humanos, Marketing, Emprendimiento y Gerencia Financiera. Áreas básicas en el campo profesional de un Administrador de Empresas.

Las cuatro monografías, que integradas dan como resultado el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay; muestran el desarrollo del trabajo investigativo, así como los resultados y conclusiones obtenidos en la aplicación de los conocimientos ganados en el curso de graduación que se dictó en el periodo abril-septiembre del 2006 en la mencionada universidad.

## **Abstract**

This document contains four research papers about topics related to Human Resources, Marketing, Entrepreneurship and Financial Management, which are basic areas in the Business Manager's professional field.

These four papers make up the thesis required by the career of Commercial Engineering in the University of Azuay and show the development of the research work as well as the results and conclusions obtained through the application of the contents of the graduation course held from April to September, 2006.

## **FIRMA DE RESPONSABILIDAD**

Todas las ideas, contenidos e investigaciones expresados en este trabajo son de absoluta responsabilidad del autor.

Daniel Pinos Andrade



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**CAPITULO 1**

**CREACIÓN DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL  
PERSONAL PARA LA EMPRESA**

**FIBRO ACERO S.A.**

Monografía previa a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial

**Modulo de Gestión de Recursos Humanos**

Autor: Daniel Pinos Andrade

Profesor: Ing. Juan Aranda Vergara

Cuenca, Ecuador  
2006

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Objetivo General.**

La creación de un manual de Reclutamiento y Selección del personal, para la empresa FIBROACERO S.A., con la finalidad que sea aceptado por gerencia, y aplicado por el área de Recursos Humano.

### **1.1.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis dentro del área de recursos Humano, tanto funcional como de mejoras; para así obtener información, y de esta manera poder establecer las políticas en el Reclutamiento y Selección de personal.
  
- Fijar estándares y procesos para el Reclutamiento y Selección de Personal, los cuales se verán reflejados en el manual a elaborarse.
  
- Proponer la aplicación de la Entrevista de Incidentes Críticos, además de otras herramientas de evaluación, para obtener una predicción del aporte que cada aspirante podría generar a FIBROACERO S.A.

## **1.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

FIBRO ACERO S. A es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de cocinas, cocinetas, cilindros de gas, y otros electrodomésticos para el hogar. Constituida como Sociedad Anónima en el año de 1986, Fibro Acero S.A. cuenta con dos plantas de producción ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad Cuenca, la una planta dedicada a la producción de cocinas y la otra exclusivamente a la producción de cilindros de gas.

Actualmente la empresa cuenta con un número de trescientos cincuenta colaboradores, entre empleados y trabajadores, distribuidos en las dos plantas de producción.

ECOGAS es la marca que identifica nuestros productos a nivel nacional e internacional.

Actualmente nuestros productos se extienden a nivel nacional, tanto con nuestras agencias en Guayaquil, Quito y Machala como vía distribuidores en diferentes provincias y ciudades del país. En el mercado internacional hemos logrado posicionar nuestra marca en países como El Salvador, Guatemala, Honduras, Perú, Jamaica, Nicaragua, entre otros.

Desde sus inicios FIBROACERO S. A ha mantenido un sano equilibrio entre sus intereses y los de la comunidad, generando plazas de trabajo, respetando el medio ambiente , fabricando productos de alta calidad, poniendo muy en alto el nombre del país , produciendo así beneficios para los accionistas y colaboradores.

### **1.2.1. Descripción del Problema**

En la actualidad la empresa se encuentra implementando la norma ISO 9002 la cual certifica la calidad de nuestros procesos en el exterior. Esto exigido optimizar las actividades de cada área de la empresa.

Es por esta razón que el departamento de Recursos Humano ha visto necesario la creación de un manual de Reclutamiento y Selección de Personal, para así contar con el mejor elemento humano a nuestra disposición.

### **1.3. MARCO TEORICO**

Los autores en el área de Recursos Humano destacan que la Gestión por Competencias es una de las mejores alternativas para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

La globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, han provocado cambios en las estructuras de las empresas, existiendo la tendencia al mejoramiento de las estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo.

Es por eso que las empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, creando un equilibrio entre la organización y sus miembros.

Pioneros en este tema como McClelland consideran a las competencias “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”

Levy Leboyer define a las competencias “como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”

Las cinco características competenciales que se han logrado definir están:

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

Algunas de las técnicas mas utilizadas por las organizaciones para la gestión de competencias son:

**El Panel de Expertos.-** Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben El Panel de Expertos.

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

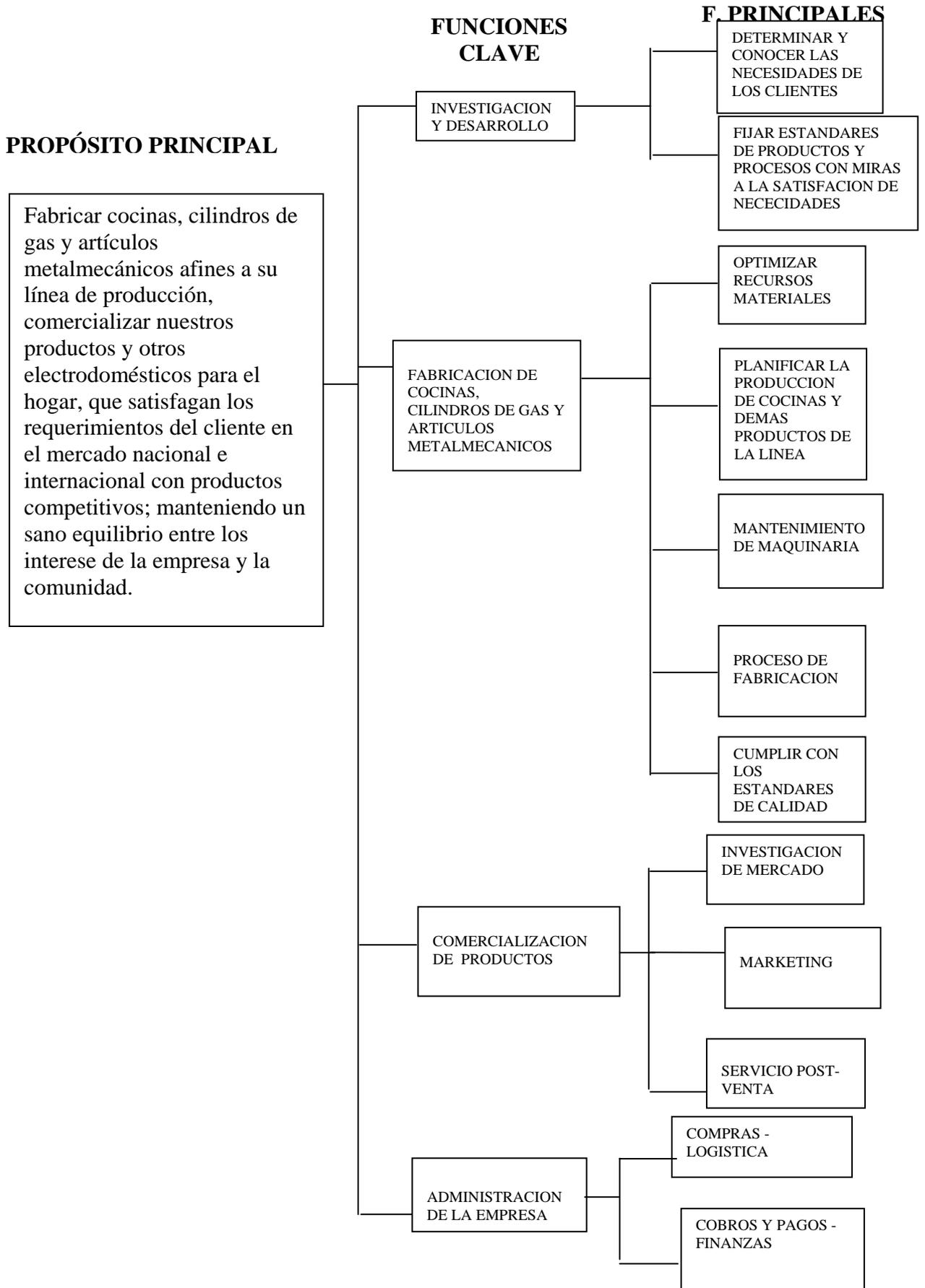
**Entrevistas.-** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de posibles ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

**Entrevistas Focalizadas.-** Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. Desarrollada por Mc Clelland y Dayley en 1972, esta técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia de preguntas estructuradas.

**Método Evaluación 360°.-** Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras.

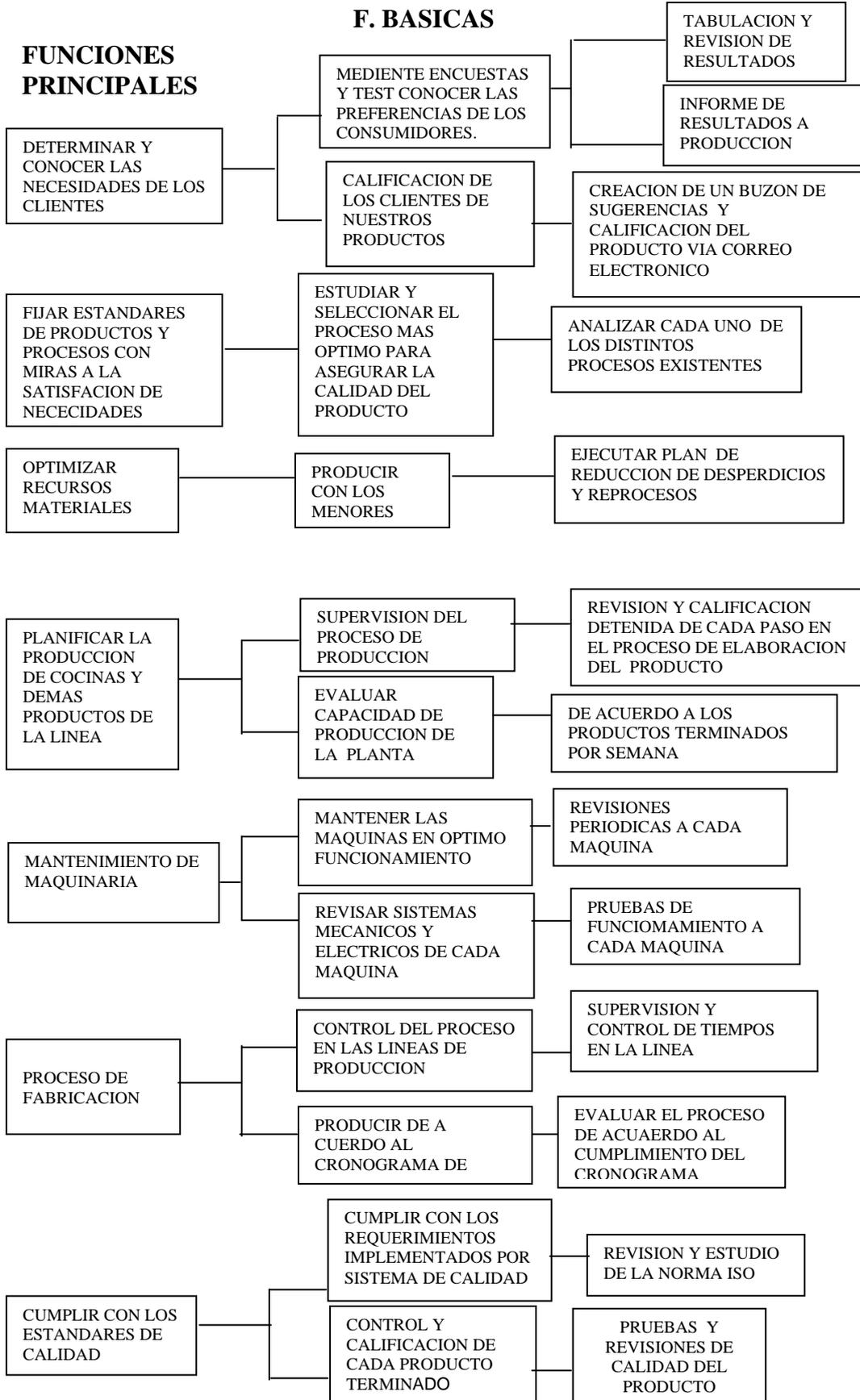
Esto es un breve marco teórico el cual nos ayuda a manera de introducción algunos de los conceptos más importantes de la Gestión por Competencias.

### 1.4. MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.



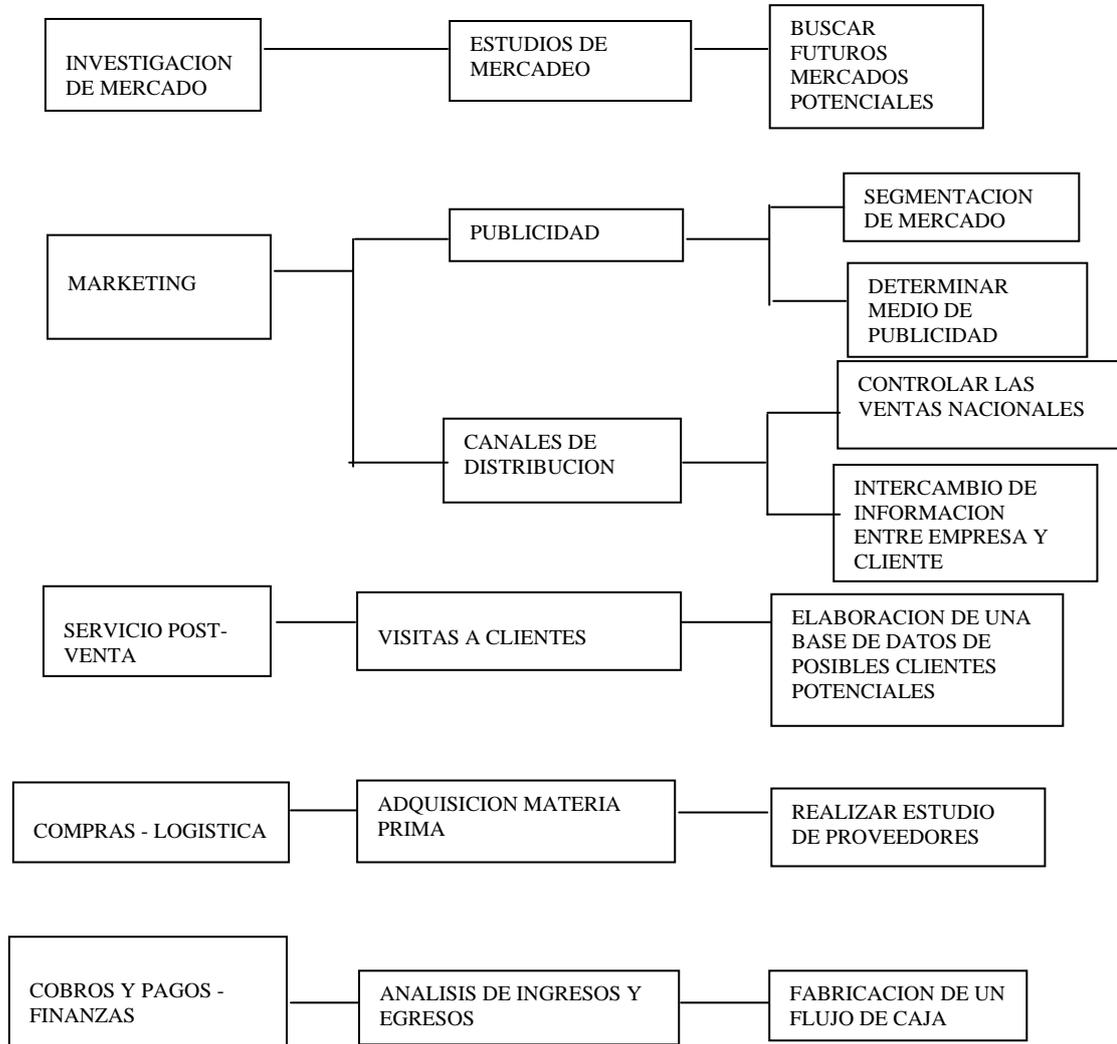
**MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.**  
(Continuación)

**F. INDIVIDUALES**



## MAPA FUNCIONAL DEL LA EMPRESA FIBRO ACERO S.A.

(Continuación)



## **1.5. DESARROLLO DEL MANUAL**

**Manual de Reclutamiento y Selección de Personal**

**FIBROACERO S. A**

# **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** **DE PERSONAL**

**Cuenca, Ecuador- Abril del 2006**

**Unidad Responsable: Área de Talento Humano**

### **Contenido**

- 1 Introducción
- 1.2 Objetivo del Manual
- 2. Políticas
  - 2.1. Políticas para Reclutamiento
  - 2.2. Políticas para Selección
- 3 Procesos
  - 3.1. Proceso para Reclutamiento
  - 3.2. Proceso para Selección
- 4. Responsabilidad y Alcance
- 5. Anexos
  - 5.1 Como utilizar el Manual
  - 5.2 Definiciones

## **1. Introducción**

A través del siguiente manual el Área de Talento Humano de Fibro Acero S.A., pretende implementar las políticas para el Reclutamiento y Selección de Personal, basándonos en un estudio de Gestión por Competencias.

De esta manera se busca optimizar estos dos procesos, contando con lo mejor del talento humano a servicio de nuestra empresa.

La actualización de este Manual será realizada anualmente, o cuando las normas del sistema de calidad implementado en la empresa lo requiera.

La utilización de este Manual se encuentra detallada en el punto 5.1 del índice.

### **1.2 Objetivo del Manual**

Este manual tiene por objetivo establecer las políticas y los procedimientos a seguir en la Selección y Reclutamiento del personal de Fibro Acero S.A., además de establecer las responsabilidades de las unidades que intervienen en el sistema de Selección y Reclutamiento, dando como resultado una eficaz y eficiente gestión de estos procesos.

## **2. Políticas**

### **2.1. Políticas de Reclutamiento**

- Para el inicio del proceso de Reclutamiento se necesitará contar con un puesto disponible, o en su defecto con la aprobación del Jefe de Talento Humano para la apertura del mismo.
- La duración del proceso de Reclutamiento dependerá del tipo de puesto a reclutar, teniendo un promedio mínimo de 3 días.
- Para llenar el puesto vacante se dará preferencia a candidatos internos de no haber un candidato que con sus competencias llene el cargo se procederá al reclutamiento externo.

## **Reclutamiento Interno**

- Para que el candidato pueda participar en un concurso interno de ascenso, deberá tener como mínimo 2 años de antigüedad dentro de la empresa.
- El Reclutamiento Interno será aplicado a los aspirantes que reúnan los requisitos mínimos de conocimientos, habilidades y actitudes inherentes para el cargo vacante, así fomentar la competencia interna, entre empleados y por ende la motivación
- El Reclutamiento Interno estará abierto a todo el personal que reúna los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidad y destrezas del nivel del cargo o funciones solicitadas.
- El Reclutamiento interno evaluará el expediente laboral, tomando en cuenta el historial de trabajo, pruebas de conocimiento, y entrevista de selección.
- El Reclutamiento interno será publicado por 6 días hábiles, de no haber aspirante alguno, se procederá al reclutamiento externo para llenar el cargo vacante.
- El trabajador que participe en el reclutamiento interno, deberá comunicar a su jefe inmediato, y presentar el visto bueno de este al encargado del proceso.

## **Reclutamiento Externo**

- El Reclutamiento Externo será comunicado por medio de prensa escrita(diarios) y pagina Web de la empresa, y se aplicara no solo en caso de que el Reclutamiento Interno no llene un cargo, si no también en caso de necesitar puestos predeterminados.
- Se recurrirá a compañías especializadas en la colocación de personal, tercerizadoras, agencias de empleo, a si como instituciones educativas, asociaciones profesionales, agencias de suministro de personal temporal o si lo requiere personal de medio tiempo.

Este ultimo en caso de necesidad de personal para encuestas, ferias, etc.

- Tanto el reclutamiento interno como el externo, deberán ser autorizados por:

a.- Personal de Administración, Gerente general, Jefe de Talento Humano, el Jefe departamental y un integrante del Consejo de Reclutamiento.

b.- Personal de Planta: Jefe Talento Humano, Jefe de Área y un integrante del Consejo de Reclutamiento.

## **2.2. Políticas de Selección**

- Para el Sistema de selección de personal se aplicara una metodología de competencias laborales y de perfil laboral (funciones de cargo).

- Los encargados del criterio de selección serán, el jefe de Talento Humano, y el jefe del área en el cual se busca llenar la vacante.

- Los aspirantes serán sometidos primero a una entrevista con los encargados de la selección, posteriormente realizará pruebas de conocimientos, habilidades y aptitudes.

- El proceso de selección tendrá una duración mínima de 3 días en relación al tipo de puesto solicitado y la tasa de rotación del mismo.

- Al final del proceso de Selección, Gestión de Talento entregará al área solicitante un mínimo de dos candidatos finales; para lo cual el departamento interesado dará su visto bueno al candidato más idóneo, quedando este a responsabilidad del mismo.

- A todo el personal que ingrese, se le someterá al programa de inducción que establece la empresa.

### **3. Procesos**

#### **3.1. Procesos de Reclutamiento**

- Determinar cuales serán exactamente las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, con esto nos aseguramos de obtener candidatos adecuados.
  
- Plantearse las preguntas, Para desempeñar este puesto:
  - a.- ¿Qué es necesario Hacer?
  - b.- ¿Qué es necesario saber?
  - c.- ¿Qué es necesario aprender?
  - d.- ¿Qué experiencia es realmente relevante?
  
- Manejar un presupuesto, ya que el costo de identificar y atraer candidatos a la empresa es a veces considerable para la organización.
  
- Vender la imagen laboral de la empresa, con incentivos, como ser programas de capacitación, estudios, guarderías, etc. que den ventaja en el campo del reclutamiento,
  
- Estudiar los Canales de Reclutamiento, como ser la solicitud directa del interesado al cargo, contactos con amistades y avisos de prensa, referencias de empleados de la empresa al Dep. de Talento Humano, instituciones educativas, etc.; a nivel ejecutivo, agencias buscadoras de Talento y analizar ventajas y desventajas de cada canal.
  
- La persona encargada del reclutamiento debe mantener la atención en las características que realmente son fundamentales para el puesto, como ser preparación académica, antecedentes laborales, referencias, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos.
  
- Cabe recalcar que es un deber de ética por parte del reclutador el mantener privada la información que el tiene disponible en sus manos.

### **3.2. Procesos de Selección**

- Finalizado el reclutamiento, ya con un grupo de solicitantes; empieza el Proceso de Selección, que comienza cuando una persona solicita un empleo y termina con la decisión de contratar a un solicitante.
- El proceso debe llevarse con mucho criterio, ya que nunca se sabe cuando se puede perder un candidato potencial a un puesto. Es por esto que la selección es una de las funciones esenciales en el área de Talento humano.
- El análisis del puesto, proporciona información de la descripción de las tareas, especificaciones humanas y las competencias que requiere la posición (puesto).
- Los planes del área de Recursos Humano a corto y largo plazo, nos ayudan a predecir las vacantes futuras con algo de precisión y llevar a la selección de una forma ordenada y lógica.
- Y por ultimo los candidatos, forman parte esencial en la efectividad del proceso de selección.
- También considerar aspectos como, la oferta limitada de empleo, aspectos éticos, políticas de la empresa.
- Para comenzar el proceso se debe hacer una recepción preliminar de las solicitudes, se inicia con una cita entre el candidato y el área de Talento Humano o con la petición de una solicitud de empleo y a continuación se emplea alguno o todos de los siguientes métodos.

#### **Las Pruebas Sicológicas.**

- Se realizan las pruebas de correspondientes, y así medir la capacidad del candidato para enfrentar los requerimientos del puesto, medir su idoneidad.

- La relación entre los resultados de una prueba y el desempeño de una función hace que la prueba sea efectiva como instrumento de selección.
- Existen varios tipos de pruebas psicológicas (personalidad, conocimientos, respuesta grafica,). El propósito, diseño, directrices y aplicaciones constan en el manual de cada prueba, el mismo que debe consultarse antes de aplicar la prueba.
- Si bien las pruebas o exámenes son de utilidad, esta es limitada así que no hay que considerarlos como instrumento universal, y hay que considerarlas como una de las varias técnicas a emplear para la selección.

### **Las Entrevistas**

- Se puede aplicar también la entrevista, el entrevistador se pone como objetivo contestar dos preguntas, ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Una de las ventajas de la entrevista es su flexibilidad (Comunicación den dos sentidos). La validez y confiabilidad de la entrevista se mide en que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador.
- Si bien la entrevista se puede realizar entre entrevistador y entrevistado, también se puede hacer entre un grupo de funcionarios de la empresa y el entrevistado, pueden ser estructuradas y no estructuradas.
- Las estructuradas son a base de preguntas predeterminadas y las no estructuradas, con preguntas al azar. Se puede utilizar una estrategia mixta de las dos entrevistas.
- Entrevistas de provocación de tensión, si el puesto requiere desempeñarse en condiciones de presión.
- El entrevistador no solo debe hacer las preguntas, también debe estar dispuesto a contestar las inquietudes que presente el candidato.

- Hay que crear un ambiente de confianza en el momento de la entrevista esto dejara una imagen agradable para el entrevistado y se lograra con mayor éxito que este se desenvuelva. Evaluar a acto seguido.
- Después de la etapa de evaluaciones viene la verificación de datos y referencias del candidato.
- Un examen médico, para saber el estado actual de salud del solicitante.
- Se hace una entrevista e inducción con el supervisor o jefe del departamento interesado, ya que este puede tomar otros aspectos que no se tomaron en la primera entrevista se le da una descripción realista del puesto y para finalizar el proceso se toma la decisión de contratar.
- La situación ideal para el proceso de selección es contar con un grupo grande de candidatos para llenar las vacantes disponibles, cuando un puesto es difícil de llenar se habla de una baja razón de selección y si es fácil de alta razón. La razón de selecciones la relación entre el número de candidatos contratados y el número total de solicitudes.
- Los favores especiales concedidos a los "recomendados", no sólo es éticamente condenable, sino también es un alto riesgo para la organización. Una contratación obtenida mediante un soborno colocara a una persona que no cumple con las competencias para el cargo.
- El proceso de selección se debe lograr con eficacia y eficiencia para que así la empresa logre sus objetivos a corto y largo plazo, ¿Como? Con políticas flexibles de selección, modernas e inteligentes

### **Entrevistas de Incidentes Críticos**

Si bien el proceso de Selección nos ayuda a evaluar los conocimientos y habilidades de u candidato para el desempeño de un cargo; pero, ¿Como saber si el candidato

posee los valores y aptitudes (saber ser) para cumplir con los requisitos que comprende el cargo? Es por eso que se ha visto necesario la utilización del método de las entrevistas de los Incidentes Críticos, la misma que se puede emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal
- Evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización
- Dar un diagnóstico de necesidades de formación
- Análisis de Competencias
- Identificar Competencias

En el momento de gestionar recurso humano, las descripciones de conducta no son una expresión tangible para identificar competencias, por esto la entrevista de Incidentes Críticos, busca tomar ejemplos de la vida real del candidato seleccionado por el panel de expertos.

Se basa en que el mejor predictor del desempeño de una persona es su desempeño pasado. Así la técnica consiste en una entrevista estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato; esto permite medir las competencias del mismo, basadas en la serie de comportamientos que el candidato ha mostrado de forma exitosa en el desarrollo de un puesto. Mientras mas recurrentes y sólidas sean las competencias del sujeto mucho mejor es su desempeño profesional.

Se trata de que a través de una serie de preguntas el entrevistado describa lo que hizo, dejó, pensó y sintió en una experiencia concreta, así obtiene las experiencias del entrevistado tal como el las vivió, como fueron.

La entrevista utiliza el la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona tiene una serie de competencias claves, investigando si las ha utilizado antes.

Las preguntas que pueden utilizarse son:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?

- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Por medio de estas preguntas el entrevistado no se perderá en generalizaciones y permitirá que el narre como lo vivió, ayudando así al adecuado análisis.

Ventajas que ofrecen las entrevistas de Incidentes Críticos;

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencia de sesgos sociales, de sexo o culturales.

Se sugiere que al finalizar la entrevista, como en cualquier otra, se haga una autoevaluación, reflexionando sobre su desempeño y cumplimiento de objetivos.

#### **4. Responsabilidad y Alcance**

La responsabilidad y cumplimiento de este manual estará a cargo del área de Talento Humano, encabezado por el jefe de dicho departamento.

De ellos dependerá que este manual sea utilizado y aplicado correctamente, así como hacerlo participe a las personas interesadas en ingresar a la empresa, o empleados que ya laboren en la institución.

Así mismo, esta área deberá comunicar a los demás departamentos de la empresa, la existencia de este manual.

El mal uso de esta guía recaerá directamente sobre los responsables del área de Talento Humano, aplicando sanciones por los directivos de la empresa.

## **5. Anexos**

### **5.1 Como utilizar el Manual**

El manual cuenta con una tabla de Contenidos, en el cual se detallan cinco puntos, con su respectiva subdivisión.

Cada uno de estos puntos y subdivisiones esta adecuadamente redactado para una fácil comprensión del interesado, en el cual se describe en forma detallada los lineamientos a seguirse en cada proceso.

El interesado deberá poner sumo énfasis a las políticas que constan en este manual, para poder cumplir con los requerimientos y exigencias que tiene cada proceso.

En caso de dudas sobre algún término del manual, el usuario puede consultar en el punto 5.2 Definiciones.

Si aún permanecieran interrogantes, el área de Talento Humano se encargará de solucionar dicha duda.

### **5.2 Definiciones**

**Aspirante.-** persona que aspira a un empleo o cargo

**Competencia.-** Conjunto de habilidades, aptitudes y destrezas que evidencie un concursante en una evaluación.

**Entrevista de Selección.-** diálogo entre un aspirante a ingreso con un personal del área de Talento Humano.

**Vacantes.-** dícese del cargo que no tiene titular.

**Perfil Personal.-** conjunto de condiciones Psicológicas tales como, personalidad de acuerdo a un puesto de trabajo.

**Pruebas de Conocimiento.-** pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo.

**Reclutamiento.-** búsqueda y capacitación de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias de un cargo.

**Reclutamiento Interno.-** proceso para ocupar cargos o funciones vacantes por personal de la misma empresa.

**Reclutamiento Externo.-** proceso para ocupar cargos o funciones vacantes por personal ajeno a la empresa.

## **1.6. CONCLUSIONES.**

Creemos que en el nuevo enfoque de Gestión por Competencias, es necesaria la existencia de este tipo de manuales para cada una de las funciones de Recursos Humano, y no solo para las de reclutamiento y selección.

Esta clase de manuales mejorará la funcionalidad de la empresa, tornándola mas eficiente en sus procesos, y a su vez optimizará la gestión de talento humano apuntalándola hacia la obtención de un sistema de gestión de la calidad o norma ISO. Además, creemos que la aplicación de la técnica de la entrevista de Incidentes Críticos, va a ayudar de gran manera en el momento de evaluar las competencias laborales de nuevos aspirantes a formar parte de la organización, además de dar innovación a los procesos del área de Talento Humano, dando así un paso importante para implementar el enfoque de Gestión por Competencias.

## **1.7. BIBLIOGRAFÍA**

ARANDA, Juan. **Folleto Guía Gestión de Competencias del Curso de Graduación 2006**

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

[www.cobaem.edu.mx](http://www.cobaem.edu.mx)

[www.itlp.edu.mx](http://www.itlp.edu.mx)



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**CAPITULO 2**

**PLAN DE MARKETING APLICADO AL PRODUCTO COMMERCIAL**

**CARD DEL BANCO DEL AUSTRO**

**Trabajo Final del Modulo de Marketing**

Autor: Daniel Pinos Andrade

Profesor: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador  
2006

## **2.1. INTRODUCCION**

A partir del año 1998 el sector financiero del país sufrió la más fuerte crisis, la misma que amenazaba con aparecer desde comienzos del año 90, año tras año el tipo de cambio entre sucre y dólar incrementaba; provocando devaluaciones permanentes que afectaron todos los sectores productivos, lo que afectó en niveles de cartera vencida, rentabilidad y liquidez a la Banca Ecuatoriana.

Esta crisis toco fondo en el feriado bancario, que posteriormente daría como resultado la dolarización, como solución a la crisis que afectaba al país.

La aplicación de la dolarización en estos últimos años, a logrado cierta estabilidad y crecimiento en los diferentes sectores productivos, comerciales, construcción, y de servicios. Es por esto que nuestro producto al estar dirigido a estos sectores, puede utilizarse como un medio de pago que reemplace el financiamiento que estos ofrecen a sus distribuidores.

## **2.2. ANALISIS DEL PRODUCTO.**

CommercialCard, es una tarjeta que permitirá a nuestros clientes, mantener una línea de crédito, permanente y revolvente, que facilite la adquisición de materia prima, productos terminados, insumos para la producción, servicios, etc.; favoreciendo la inmediata reinversión del capital de trabajo del proveedor y otorgando al distribuidor plazo para pagar, de acuerdo a las políticas de ventas de las empresas, y si es necesario mayor financiamiento a un costo diferenciado de otros productos del mercado.

Todo lo anteriormente mencionado, con un enfoque de servicio manejando una relación UNO A UNO con nuestros clientes, buscando que el producto satisfaga la necesidad financiera que la conocemos perfectamente gracias a nuestra estrecha relación, tanto con el proveedor (vendedor), como nuestro cliente directo que es el distribuidor (comprador).

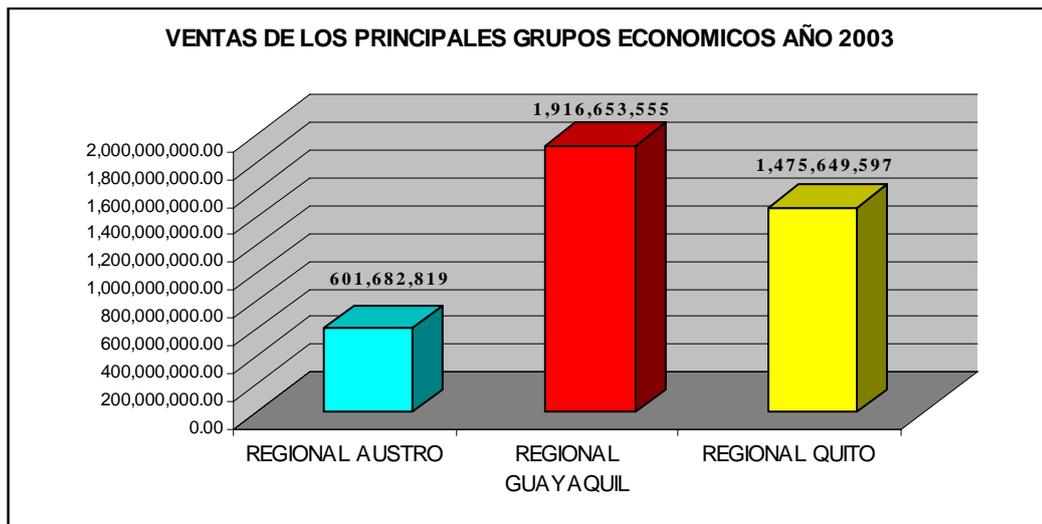
Basados principalmente en un **know how** profundo con un soporte técnico e informático, para este producto que requiere de mucha especialización, adicionalmente soportando información inteligente para la toma de decisiones.

### **2.3. OBJETIVOS**

- Lograr que nuestro producto se posicione en el mercado, ya en su primer año de funcionamiento, siendo la nueva alternativa de compra para nuestros clientes.
- Lograr que CommercialCard sea un producto apalancador de crecimiento, una solución crediticia para diferentes sectores económicos.
- Colocar hasta el 31 de Diciembre del 2006 un total de \$ 10.000.000 a nivel nacional.
- Que CommercialCard sea un producto que apoye y colabore con el Banco del Austro, aumentando su cartera y contribuyendo a consolidar su posición en el Mercado Financiero Nacional como un banco líder en servicio y rentabilidad.

### **2.4. ANALISIS DEL MERCADO**

Las ventas entre las 65 empresas más grandes del país llegan a 5.817.000 millones de dólares, y como podemos observar en el gráfico adjunto los principales grupos de la Región Austro venden 601 millones de dólares, Guayaquil 1916 millones, y Quito 1475 millones.



FUENTE: Archivo Banco del Austro

Después de la dolarización se ha observado una estabilidad y crecimiento interesante de los sectores a los que estaría enfocado este producto, como ya mencionamos antes; sectores industriales, comerciales, construcción y de servicios.

La banca ecuatoriana no ha presentado un producto como el que el Banco del Austro esta proponiendo lanzar en el mercado.

En años anteriores bancos como el extinto Filanbanco y el Banco del Pacífico emitieron tarjetas conocidas como tarjetas club o tarjeta corporativa, las mismas que eran cerradas, es decir, tarjetas enfocadas a negocios específicos como la gasolina y el cemento a través de la facturación.

Nuestro producto no tendría competencia dentro del sistema financiero, siendo nuestra principal competencia indirecta el financiamiento propio de cada una de las empresas, al cual debemos acoplarnos y dar un valor agregado para ser competitivos.

#### **2.4.1. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO**

El mercado para nuestro producto son las pequeñas, medianas y grandes empresas destinadas a la producción de bienes y servicios, incluyendo sus canales de ventas.

Considerando las ventas de las empresas más grandes del país (5.817 millones de dólares), tenemos la seguridad que nuestro producto se cimentaría en una base sólida tanto a nivel de ventas como de clientes potenciales.

CommercialCard se correlaciona con el portafolio de productos y servicios del Banco del Austro, por tal razón pasa a ser parte de la estrategia de ventas de la institución.

#### **2.4.1.1. MERCADO OBJETIVO.**

Ha sido definido a Corto Plazo, y estará compuesto por las empresas que pertenecen al grupo económico y empresas que al momento ya son clientes del banco y que mantienen una relación crediticia satisfactoria; estas empresas serian las siguientes:

- Productores de cerámica
- Distribuidores de gaseosas
- Distribuidores de frutas
- Productores de insumos agropecuarios
- Productores de licor
- Comercio de línea blanca y línea café
- Producción de línea Blanca

Basados en información proporcionada por el Banco del Austro, podemos fijar el monto que deseamos alcanzar en el periodo 2006, de acuerdo al segmento de empresas que hemos trazado.

Productores de cerámica	\$ 2.500.000
Distribuidores de Gaseosas	\$ 2.000.000
Distribuidores de Frutas	\$ 1.000.000
Productores de Insumos agropecuarios	\$ 1.300.000
Productores de Licor	\$ 1.000.000
Comercio de línea Blanca y café	\$ 1.400.000
Producción de Línea Blanca	\$ 800.000
TOTAL	<hr/> \$ 10.000.000

#### **2.4.1.2. MERCADO META.**

Se lo definió a Mediano Plazo. En este mercado nos dirigimos a todos los proveedores y distribuidores que tengan una calificación en la central de riesgos o buros de crédito de “A”.

Indistintamente del sector en que laboren, teniendo indicadores financieros aceptables o adecuados con un carácter crediticio satisfactorio. Adicionalmente los distribuidores deben presentar garantías adecuadas luego que su capacidad de pago este plenamente justificada.

Las empresas serán filtradas por su calificación, participación, volumen en ventas, políticas de ventas, actividad, teniendo un importante portafolio para el inicio de operaciones.

#### **2.4.1.3. MERCADO POTENCIAL.**

Es el fijado a Largo Plazo, el mismo que es abarcar a las 65 empresas más grandes del país y que representan en cifras monetarias 5.817 dólares.

#### **2.5. SEGMENTACION DEL MERCADO.**

El esquema de segmentación se va a realizar por tipo de empresa y volumen de ventas, es decir:

- Grande, ventas anuales de 15 millones en adelante
- Mediana, con ventas anuales mínimas de 5 a 15 millones de dólares.
- Pequeña, con ventas anuales de 1 millón de dólares mínimo.

#### **Segmentos Interesantes:**

Igualmente nos enfocaremos a otros segmentos interesantes, de esta manera cubrir todo el mercado productivo del país.

A esta clase de segmento no se ha definido aún un valor meta de colocación, puesto que no tenemos un dato concreto de los ingresos de este segmento; si no se lo hará individualmente, es decir, el momento que halla ya una negociación con la empresa, se procederá a su análisis individual.

**Industria:**

- Manufactureras
- Electricidad
- Construcción

**Comercio:**

- Al por mayor

**Servicios:**

- Restaurantes
- Hoteles
- Transporte
- Almacenamiento
- Comunicaciones

**Criterios para priorizarlos:**

- Ventas anuales
- Tamaño
- Participación
- Políticas de Venta
- Actividad
- Calificación Financiera
- Actuales clientes
- Canales de distribución
- Proceso de Producción
- Tecnología

**2.6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS****Rentabilidad:**

Colocar \$ 10.000.000 en el mercado nacional en el primer año de funcionamiento, obteniendo así una rentabilidad favorable.

Para el Banco el objetivo es mantenerse entre los tres bancos más rentables con relación al patrimonio del sistema bancario Ecuatoriano

**Mercado / Tamaño:**

La participación de CommercialCard tiene que ser del 100% ya que es el único producto de esta clase en el mercado.

Igualmente el Banco tiene que consolidarse y mantenerse entre los dos primeros bancos en el Austro y lograr una participación del 4% en el ámbito nacional, en captaciones y colocaciones, 20% en facturación y el 25% en adquirir tarjetas de crédito.

**Posicionamiento:**

CommercialCard tiene como objetivo de posicionamiento ser líder en esta clase de servicio, y obtener negocios con las 65 empresas más fuertes del país, logrando una presencia a nivel nacional.

Como Banco, ocupar el 1er. Puesto de los bancos medianos en el índice CAMEL y lograr una calificación de riesgo "AA".

**Eficiencia:**

Brindar un servicio eficiente y ágil a nuestros clientes, tanto a proveedores como a distribuidores.

Ser el mejor Banco con calificación el índice de eficiencia al menos a un indicador 2 en el índice CAMEL.

**Valores Corporativos:**

- Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes.
- Lealtad, justicia y equidad con nuestro personal.
- Transparencia y compromiso para con la comunidad
- Puntualidad y eficiencia con los proveedores.
- Respeto a las normas y leyes.

**2.7. ANALISIS FODA**

El análisis de las fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades de CommercialCard y del banco en conjunto son:

### **FORTALEZAS:**

- Margen financiero superior al promedio
- Manejo prudente de la liquidez
- Capacidad de generar ingresos por servicios
- Control centralizado de gastos
- Visitas personalizadas al cliente
- Campañas promocionales
- Programas de promociones
- Gama de productos
- Tarifas competitivas
- Captaciones de giros en el exterior
- Productos listos para venderse en el exterior
- Manejo del riesgo
- Procesos regulatorios, legales
- Diseño y desarrollo de nuevos productos
- Tecnología informática de soporte
- Funcionamiento de escuela de capacitación
- Optimización del Talento Humano
- Sistemas de control
- Disposición para reclutar a los mejores
- Profesionalismo a nivel de Directorio y Comité Ejecutivo.

### **OPORTUNIDADES:**

- Estabilidad macroeconómica aparente en el corto plazo
- Inversión pública en las carreteras del Austro
- Segmentos de mercado como turismo, automotriz, migrantes y cooperativas en desarrollo.
- Avance de la tecnología
- Tendencia hacia el servicio en banca.

### **DEBILIDADES:**

- Falta de concientización de gastos en sucursales
- Falta de conocimiento del personal sobre el portafolio de productos del banco.
- Falta de servicios de tesorería para apoyar captaciones
- Limitada capacidad para desarrollar productos en captaciones
- Falta mejorar en la calidad de los servicios
- Centralización en la matriz para ciertos procesos
- Falta de autorización en algunos procesos
- Falta integración de los sistemas
- Falta de accesos tecnológicos para clientes
- Falta mejorar el hardware
- Falta delegación
- Rotación muy alta del personal, sobre todo en cajas

### **AMENAZAS:**

- Presión y tendencia del mercado hacia la baja de tasas y márgenes
- Falta de conocimiento de la competencia
- Nuevos competidores / alta competitividad
- Falta de Confianza del mercado
- Inestabilidad jurídica
- Mayores exigencias regulatoria.

## **2.8. ANALISIS DEL CLIENTE**

Los usuarios serán empresas Industriales, Comerciales y de Servicios que necesitan de un medio de pago que reemplace el financiamiento que estos ofrecen a sus distribuidores, también serán usuarios de este servicio los distribuidores o clientes que requieran de financiamiento para la adquisición de bienes o servicios que ponen en el mercado los proveedores.

### **2.8.1 Perfil del cliente**

Los proveedores y distribuidores deberán cumplir con el siguiente perfil:

- Proveedor (vendedor)

- ❖ Deberán estar legalmente constituidas
- ❖ Constar con calificación " A " en la central de riesgos
- ❖ Tener una calificación financiera adecuada
- ❖ Tener una antigüedad operativa mínima de 5 años
- ❖ Ventas anuales superiores a \$ 1.000.000.00
- ❖ Que su política de ventas no sobrepasen los 120 días de plazo para el pago

- Distribuidor ( comprador)

- ❖ Para personas naturales el mínimo de edad será 21 años
- ❖ Que tengan en su actividad un mínimo de 3 años de antigüedad
- ❖ Que conste con calificación " A " en la central de riesgos
- ❖ Tener una calificación financiera adecuada
- ❖ Capacidad de Pago
- ❖ Contar con garantías ( dependiendo del monto)

### **2.8.2 Necesidades del Cliente**

Cabe resaltar que contamos con dos clases de clientes, el proveedor, al cual le brindamos la seguridad de contar con su efectivo en su totalidad inmediatamente después de que su cliente realizó la compra, y el distribuidor al cual le extendemos el plazo de financiamiento que le daba su proveedor, teniendo así mayores facilidades para cancelar dicho valor.

Después de almacenar la información, se determinó la principal necesidad de nuestros clientes, la cual es la de contar con un medio de pago que se ajuste a las ventas de los proveedores y que le permita tener mayor plazo para realizar sus compras sin comprometer su flujo de caja y capital de trabajo.

Los proveedores a su vez, necesitan un mecanismo que les permita reducir su ciclo de recuperación de efectivo y eliminar el riesgo de manejo de cartera y efectivo.

Igualmente se determinó que los clientes buscan simplicidad, ya que los créditos bancarios normales, para ellos tienen cierto nivel de complejidad.

Con nuestro producto se proporciona una respuesta ágil y oportuna, permitiendo así, optimizar los recursos de las empresas y clientes.

### **2.8.3 Factores que influyen sobre el cliente**

Los principales factores que influyen sobre nuestros clientes, son netamente económicos:

- ❖ Facilidad
- ❖ Agilidad
- ❖ Costos competitivos
- ❖ Accesibilidad al crédito
- ❖ Contar con una línea permanente de crédito

## **2.9. ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

### **2.9.1 Competencia Directa**

Como explicamos anteriormente nuestro producto no tiene competencia directa, ya que es la primera vez que en el país ingresa al mercado una clase de este producto.

### **2.9.2 Competencia Indirecta**

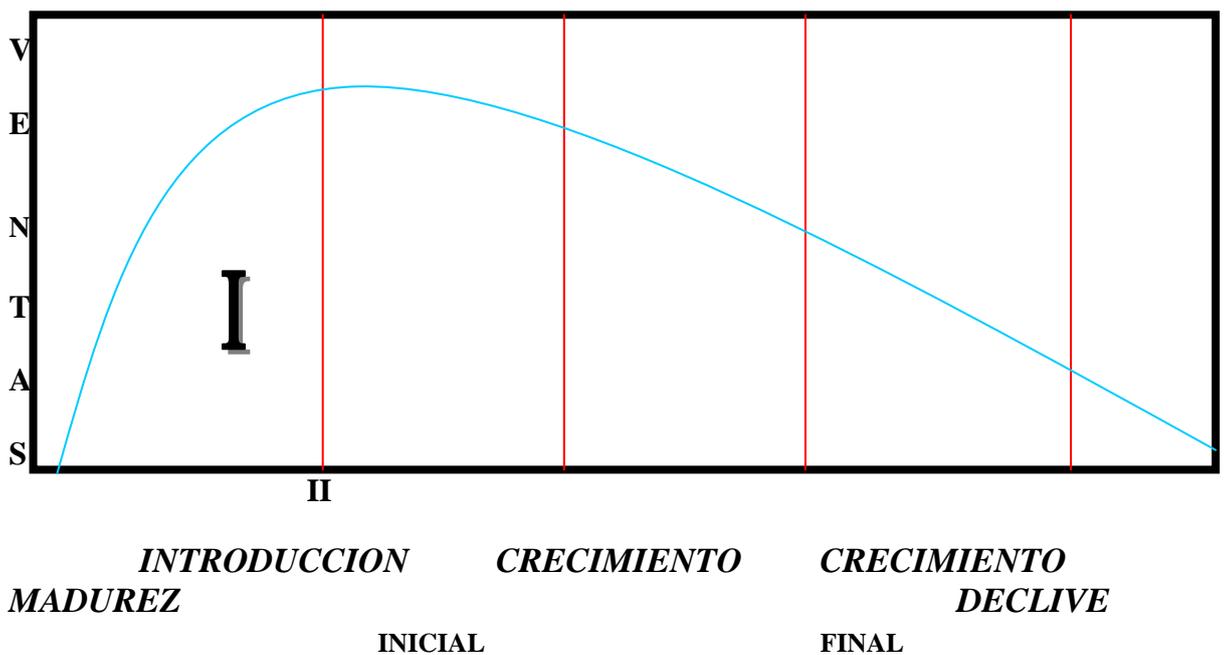
Hemos dividido a la competencia en 4 clases:

- Competidores Potenciales

- ❖ Bancos
  - ❖ Financieras
  - ❖ Cooperativas
- Productos Sustitutos
- ❖ Crédito Banca Personal
  - ❖ Crédito Banca Comercial
  - ❖ Crédito Banca Corporativa
  - ❖ Tarjetas de Crédito
- Proveedores
- ❖ El plazo mayor que pueden dar los proveedores
- Sector Informal

## 2.10. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

CommercialCard está en la fase de introducción, ya que es un producto que recién esta lanzándose al mercado.



## 2.11. MATRIZ BCG



En este momento estamos en la Etapa I, incógnita, ya que recién estamos en la etapa introductoria de nuestro producto, en esta etapa es donde realizaremos la inversión mas alta y luego a mediano o largo plazo podremos determinar si nuestro producto pasa a se estrella o vaca lechera, o a la final abra que innovarlo o eliminarlo, cuando este en declive.

## 2.12. MARCA



## **2.13. LOGOTIPO**



## **2.14. LEMA**

**“SU ASISTENTE FINANCIERO”**

## **2.15. EMPAQUE**

El tipo de empaque que se usará en este producto es el primario, teniendo en cuenta que es la tarjeta de crédito lo que se empaca, donde se adjuntan los procedimientos de uso en un CD donde se presenta una presentación de la imagen y lema del producto.

Los materiales que se utilizan son cartulinas con los colores y las imágenes corporativas de la institución, y adicionalmente un CD que tiene una presentación del producto.

## **2.16. TACTICAS DE PRECIO**

### **2.16.1 Precio de Introducción**

Luego de analizar la información como tipo de demanda y al especificar que este es un medio de compra generalmente no enfocado al usuario final, se puede definir que la necesidad esta enfocada a una solución financiera para generar recursos. Se ha analizado el precio de los productos sustitutos procurando estar siempre por debajo de estos niveles.

## 2.16.2 Precio de Venta

Después de análisis se ha llegado a la siguiente estructura de costos y a su punto de equilibrio que a continuación detallamos:

Interés Mensual	1.22%	(tasa anual 14.66%)
Visa Franquicia Mensual	0.01%	
Participación Ingresos	0.72%	9.34% anual

## 2.17. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para CommercialCard, en el primer año se da por:

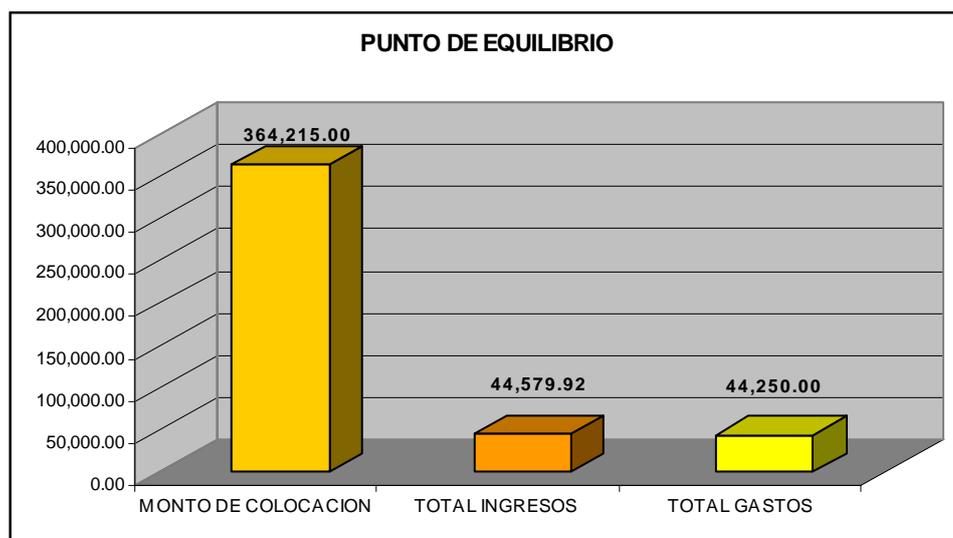
### - Gastos:

<b>TOTAL COSTOS</b>	
Inversión Tecnológica	4,000.00
Sistemas de Comercios	4,500.00
Viajes – Movilización	5,000.00
Publicidad	15,000.00
Personal (1) anual	6,000.00
Varios (Costo Tarjetas, etc.)	10,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>44,500.00</b>

FUENTE: Archivos Banco del Austro

Los ingresos se dan por la cartera colocada. Según datos obtenidos del banco, para poder cubrir los costos fijos y variables para el primer año se deberá colocar 364.215 dólares promedio anuales según se muestra en el siguiente grafico:

### Grafico del punto de equilibrio:



FUENTE: Archivos Banco del Austro

Se calcula ingresos anuales en un porcentaje del 12.24% del monto colocado.

### 2.18. PROMOCION

Al ser un producto con enfoque de Banca Empresarial Corporativa no aplica en este momento una campaña promocional, pudiendo utilizar en un futuro una campaña de fidelización dirigida a los distribuidores.

Además, como resaltamos anteriormente, estamos en la Etapa I del ciclo de vida del producto, es decir Introducción, por lo cual no es conveniente ningún tipo de promoción por el momento.

Consideramos a manera de promoción, que la emisión del plástico no tendrá costo, y la instalación de los sistemas, mantenimiento, reparación, capacitación no tendrán costo alguno para los establecimientos.

## **2.19. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia del producto esta centrada en el servicio, manejando una relación uno a uno con nuestros clientes, buscando un producto que satisfaga una necesidad financiera que la conocemos, debido a nuestra estrecha relación tanto con el proveedor, como con nuestro cliente directo el distribuidor, basados principalmente en un know-how, con un soporte técnico e informático para este producto que requiere de mucha especialización

## **2.20. COMPONENTES DE VALOR**

### **- PRECIO**

Muy especial para el distribuidor, ya que este producto se acopla a las políticas de venta de la empresa, es decir, no tiene costo financiero dentro del plazo normal que le otorgaba el proveedor; y si requiere de un financiamiento adicional este será siempre a un costo competitivo en el mercado.

### **- TIEMPO**

Al ser un proceso automatizado las autorizaciones de las compras se realizan inmediatamente, y el pago por la venta se realiza en un plazo mayor a 48 horas, simplificando así el tiempo para el proveedor y distribuidor.

### **- SERVICIO DE PRIMERA**

Queremos crear intimidad con el cliente, basándonos en un servicio de primera, con gente especializada en cada uno de los procesos y dando solución a problemas como el manejo de efectivo, cartera vencida, etc.

Por ser un producto intangible enfocado en la línea de servicio, la calidad esta ligada directamente al servicio que respalde al producto.

## **2.21. VENTAJA COMPETITIVA**

Contamos con clientes pilotos definidos para este producto que han respondido favorablemente, considerando también el costo, respaldo e imagen de la institución y sus accionistas.

Nuestra sostenibilidad esta sostenida en haber entrado primero en el mercado con este producto y muchos de nuestros clientes meta, ya son clientes de nuestra institución.

## **2.22. MERCHANDISING**

Se utilizará material POP (Banners, Flyers, dípticos, posters, esferos, llaveros, etc.) el cual será promocionado directamente por nuestro personal especializado en los establecimientos donde se realicen las visitas. (face to face).

El personal explicará el producto en su totalidad a la persona encargada de cada establecimiento, basándose en el material POP y en las exposiciones multimedia.

Es necesario aclarar que la venta de este producto se realizará en las oficinas del proveedor. Así mismo contamos con personal especializado en CommercialCard en cada una de nuestras sucursales en todo el país, lo cuales cuentan con material POP, dando información al segmento de clientes que hemos fijado anteriormente.

## **2.23. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

### **- Publicidad**

La estrategia publicitaria esta enfocada a resaltar los beneficios que ofrece el producto como el servicio, costo, etc.; siendo consecuentes con las campañas publicitarias de la institución.

### **- Medios Publicitarios**

Por la naturaleza del producto la utilización de medios publicitarios es limitada y se ha definido lo siguiente:

Lanzamiento se realizará a través de un cóctel en las 3 principales ciudades del país.

Conjuntamente se utilizará medios escritos como prensa, revistas especializadas en economía, esperando los mejores resultados en el material POP que se utilizará en la estrategia UNO a UNO.

#### - Presupuesto

Cuadro del Presupuesto

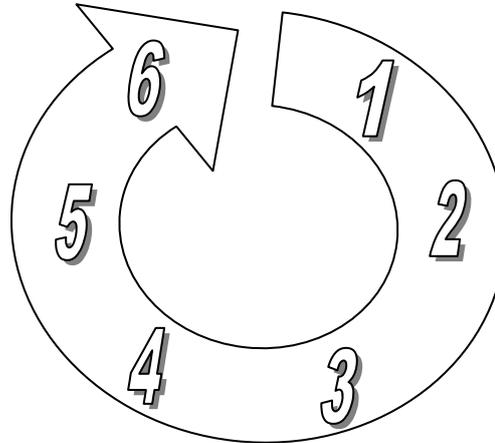
<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO</b>
600 Kits y dípticos a full color papel mache	1.000
400 Carpetas a full color	600
200 Impresiones de CD's Comercial Card	700
Elaboración de diseño tarjeta CC	160
Elaboración de Kit CC	100
Elaboración de diseño Multimedia CD's Interactivos	400
20 Banners 1,60mts. x 0,60mts.	1.000
200 Posters 0,60mts. x 0,40mts.	450
10.000 Flyers	220
Transporte y Movilización	600
Salarios del personal (anual)	6000
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>11.230</b>

#### - Canales de Distribución.

El canal que le conviene a CommercialCard es el directo, nuestro inventario de canales consta de:

- Regional Austro, 27 oficinas con matriz y sucursales
- Regional Norte, 16 oficinas con matriz y sucursales
- Regional Costa, 7 oficinas con matriz y sucursales

## 2.24. CICLO DEL CLIENTE



Hemos creído necesario crear un ciclo para el cliente, desde la explicación del producto, hasta su uso.

1. - Presentación: clara y contundentemente, que en forma general de una descripción del producto y sus beneficios tanto para el proveedor como para el distribuidor.
2. - Defensa del producto: know how profundo del producto y del mercado para dar una explicación clara y precisa, enfocándonos a los beneficios del servicio tanto para el proveedor como para el distribuidor.
3. - Decisión de Compra: ofrecer costos competitivos en el mercado, basados en un costeo detallado con una utilidad razonable.
4. - Calificación Distribuidor: calificación de la línea de crédito que tiene el carácter de permanente y revolvente.
5. - Emisión y Entrega del Plástico: embosamiento en alto relieve del plástico con banda magnética, bajo los estándares establecidos por Visa, hasta la posterior entrega del documento al cliente.
6. - Entrega del Servicio: listo para que sea utilizado este medio de pago para que se realice la acción comercial de compra y venta.

## **2.25. CONCLUSIONES**

CommercialCard, entra a ser un apalancador de crecimiento y un producto crediticio no tradicional dentro de un mercado tradicionalista como es el financiero, permitiendo a los clientes mantener una línea de crédito permanente y revolving que facilite al distribuidor la adquisición de la materia prima, y a su vez favoreciendo al proveedor con la inmediata reinversión de capital de trabajo.

Todo lo anterior mencionado, y aplicando estrategias coherentes y bien direccionadas, de acuerdo a las posibilidades de nuestra empresa, y aprovechando al máximo cada una de ellas, nos da como resultado, lanzar al mercado un producto que puede tener éxito gracias a un análisis y plan de marketing bien hecho.

## **2.26. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.**

Folleto de apoyo del Modulo de Marketing Estratégico del Curso de Graduación  
Archivo del Banco del Austro



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**CAPITULO 3**

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA AGENCIA DE PERSONAL PARA EL  
CUIDADO DE ADULTOS MAYORES "NUEVA ESPERANZA"**

**Trabajo Final del Modulo de Emprendimiento**

Autores: Daniel Pinos Andrade

Director: Ing. Gustavo D. Cettolo

Cuenca, Ecuador  
2006

### **3.1. SUMARIO EJECUTIVO**

“Nueva Esperanza” es una Agencia de Personal, que brinda cuidado en sus domicilios, a personas de 65 años en adelante, a los que llamamos Adultos Mayores, ofreciendo un amplio portafolio de servicios como ser : fisioterapia, psicología, psiquiatría, control en la alimentación, acompañamiento en la realización de pequeñas gestiones, higiene y cuidados personales. Ofrecemos este servicio durante el día, la noche o por horas, con la garantía de contar con personal calificado.

El beneficio que obtiene el consumidor es la seguridad y comodidad, en el calor de su propio hogar, evitando molestias de traslado y maltratos. Por lo general quienes custodian de estas personas son: cónyuges, hijos o parientes, que, por el ritmo de vida actual, no disponen del tiempo necesario para cuidar de sus seres queridos (adultos mayores).

Actualmente no existe una organización similar, por lo que consideramos una gran oportunidad para emprender nuestro negocio.

Después de constituir nuestra empresa como Sociedad Anónima, empezaremos a funcionar, dentro de tres meses, en la oficina ubicada en las calles Lorenzo Piedra 3-23 y Remigio Crespo, teléfono 2450-208/2818-228

Nuestro mercado meta son las personas que tienen familiares cuyas edades sean de 65 años en adelante.

Como estrategia para ingresar al mercado es nuestro servicio a domicilio, a un precio alcanzable, acompañado de una serie de beneficios.

Nuestra competencia indirecta son los Centros Geriátricos y los Asilos. Existen personas que de manera particular brindan atención, pero no se encuentran integradas a una organización ni cuentan con servicio especializado. Una debilidad que tiene la

competencia es que no cuenta con personal y equipo para brindar servicio a domicilio.

“Nueva Esperanza” es un negocio integrado por cinco accionistas, como Sociedad Anónima y contará con personal especializado sobre todo en las áreas de salud y fisioterapia.

## **3.2. DECLARACION DE LA FILOSOFIA EMPRESARIAL**

### **NUEVA ESPERANZA**

#### **3.2.1. ¿QUIENES SOMOS?**

El Centro Nueva Esperanza es una agencia concebida para brindar servicios de cuidados a las personas adultas-mayores consideradas de 65 años en adelante, tratando de brindarles rehabilitación integral y satisfacción de sus necesidades sin tener que alejarse de sus seres queridos o del calor de su hogar.



Nuestro equipo profesional combina una amplia experiencia en la materia con la más moderna tecnología al servicio de la recuperación y rehabilitación de nuestros adultos-mayores.

La calidez de nuestro personal y la excelente atención hacen de nuestra agencia una empresa competitiva dentro del mercado cuencano.

Es una empresa que se dedica al servicio y atención de adultos mayores, los mismos que necesitan cuidados especiales de personas que sean capacitadas y calificadas para este tipo de labores.

La idea de negocio surgió por la necesidad, de que no existe en Cuenca, un centro especializado que realice servicio a domicilio para tratar a las personas de la tercera edad, ya que hoy en día vivimos a un ritmo muy acelerado, y esto ocasiona que las personas busque lugares en donde puedan atender a sus seres queridos.

### 3.2.2. PRINCIPIOS

- ❖ Coordinación de las actividades.
- ❖ Trabajar basándonos en la ética y moral.
- ❖ Puntualidad en los horarios.
- ❖ Tenemos un compromiso tanto con nuestros clientes como nuestros consumidores.



### 3.2.3. VALORES

- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Honestidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Liderazgo
- ❖ Respeto mutuo

### 3.2.4. MISIÓN

Nueva Esperanza desea dar un servicio geriátrico con profesionalismo y calidad a nuestros adultos mayores, ya que ellos son el pilar fundamental de nuestro negocio.

### 3.2.5. VISION

- Llegar a ofrecer un servicio de calidad en el mercado local.
- Mantenernos con precios competitivos.
- Capacitación constante y tecnología de punta, al servicio del personal
- Llegar a ser una empresa prestigiosa y competitiva en el País.
- Conseguir una mayor participación y aceptación en el mercado regional y con miras a extendernos al mercado nacional.

### **3.2.6. LUGAR FECHA Y UBICACIÓN:**



Nuestro local estará ubicado en la ciudad de Cuenca, en las calles Lorenzo Piedra 3-23 entre Remigio Romero y Remigio Crespo, sus actividades se iniciarán en el mes de agosto.

Hemos decidido constituir la empresa como Sociedad Anónima, con la posibilidad de que participen nuevos socios.

Al no existir en nuestra ciudad una agencia similar, creemos que es una gran oportunidad para emprender este negocio.

### **3.3.OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

- Nuestro objetivo principal es llegar a nuestro cliente con el mejor servicio.
- Tener equipos de última tecnología y transportables.
- Tener una imagen reconocida y respetable en el medio
- Tener una rentabilidad justa y sostenible

Para cumplir con estos objetivos vamos a realizar las siguientes estrategias:

- Vamos a capacitar a nuestro personal periódicamente.
- Vamos a adquirir equipos usados, modernos y transportables.
- Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación.

Vamos a fijar precios cómodos, aceptables y que permitan cubrir los costos operativos y tener una rentabilidad. En nuestro país se ha producido muchos cambios sociales y económicos que afectan y seguirán afectando a las empresas. Uno de los problemas más frecuentes es el poder adquisitivo de las personas; un cambio brusco en la economía generaría que disminuya la demanda de nuestro servicio.

### **3.4. FODA**

#### **FORTALEZAS:**

Las principales fortalezas de NUEVA ESPERANZA S.A. de las cuales hemos desarrollado nuestro estudio son:

- El ser primer Centro de servicio para la tercera edad en la ciudad de Cuenca.
- Contar con un target amplio
- Tener precios accesibles y competitivos
- Personal capacitado
- Lugar donde va a funcionar la empresa es propio

#### **OPORTUNIDADES:**

- Apertura de nuevos mercados
- Ofrecer comodidad y seguridad a nuestros clientes
- Existe poca competencia indirecta
- La alianza con el Hospital del Río.

#### **DEBILIDADES:**

- Nuestra mayor debilidad es que al ser una empresa nueva en nuestro medio no tenemos posicionamiento dentro del mercado.
- Conseguir recursos humanos adecuados que deseen trabajar de acuerdo a las políticas y condiciones de nuestro negocio,
- El transportar nuestro personal y equipo ya que no existe un carro a tiempo completo

#### **AMENAZAS**

- Daños en los equipos
- La posibilidad de ingreso de una competencia directa
- Indecisiones de los nuevos socios, ya que al ser sociedad anónima estamos expuestos a este tipo de riesgos
- Encarecimiento de la Mano de Obra

### 3.5. ANALISIS DEL MERCADO

**DEFINICIÓN.-** Lo que “NUEVA ESPERANZA” busca es un mercado que no está muy explotado en la ciudad de Cuenca, como son nuestros adultos mayores, ya que al existir pocos centros geriátricos o asilos, hace que este sector sea interesante.



**SEGMENTOS.-** Nos limitaremos a estudiar el mercado del sector urbano de la ciudad de Cuenca, específicamente las personas comprendidas en edades entre los 65 y 85 años, que son a los que consideramos nuestros posibles consumidores.

Como también se puede segmentar por ingresos, para esto tomamos en cuenta, el ingreso per cápita. Le definimos de esta forma ya que se puede considerar que son las familias que estarían dispuestos a pagar un servicio como el que se va a prestar, o sea nuestros posibles clientes.

Con los siguientes datos hemos segmentado el mercado:

POBLACIÓN EN EL AZUAY	599.546	15%
POBLACION EN LA CIUDAD DE CUENCA	417.632	2,10%
TOTAL POBLACION DE ADULTOS MAYORES EN EL AZUAY	45651	
TOTAL POBLACION DE ADULTOS MAYORES EN CUENCA	959	

### **3.5.1. TARGET GROUP**

**3.5.1.1. MERCADO META O TOTAL.-** Estos datos los hemos obtenido por medio de la segmentación que se realizó anteriormente.

#### **MERCADO META**

MT = 959 X 0,5 (según estimado dentro de seis meses). MT=479 Adultos Mayores.
--

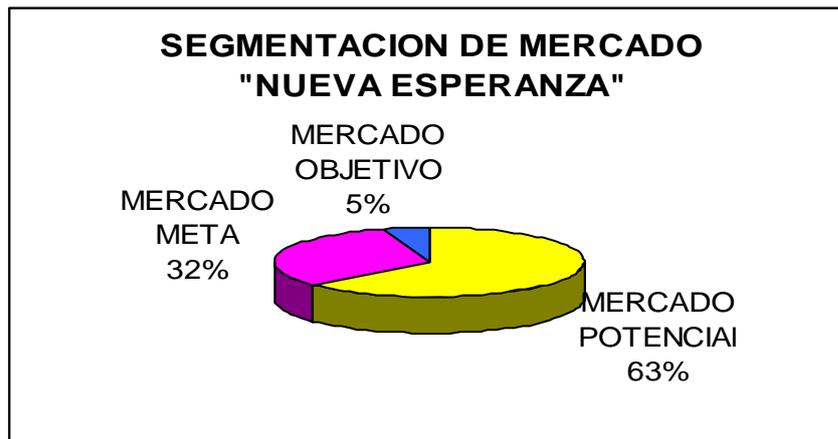
**3.5.1.2. MERCADO OBJETIVO.-** Para obtener nuestro mercado objetivo, primero consideramos el número de personas del mercado total, luego aplicamos un porcentaje general considerado entre el 5% y el 15% o según nuestra capacidad instalada.

#### **OPORTUNIDADES DEL MERCADO OBJETIVO**

El potencial de nuestras ventas es el tipo de servicio que se daría a los familiares que nos deseen contratar, tomando en cuenta que hay mucha gente interesada en este servicio, porque es más cómodo tener el servicio en la casa, que llevarlo algún centro geriátrico. Nos basamos en estos criterios por las encuestas aplicadas.

#### **MERCADO OBJETIVO**

MO= 479 X 15% (Lo que se desea atacar en primera instancia) MO= 72 Adultos Mayores
---



### 3.5.1.3. TENDENCIAS DEL MERCADO

Para este tipo de negocio las tendencias del mercado están a nuestro favor, ya que hemos determinado un mercado que no se encuentra explotado y por ende no existe competencia directa, la competencia indirecta es pequeña. Lo que impactaría al mercado es nuestro servicio, aún no existente en la ciudad de Cuenca.

### 3.5.1.4. TAMAÑO DEL MERCADO

Para determinar el tamaño del mercado, hemos considerado aplicar encuestas, según nuestro mercado meta, y lo definimos a través de la fórmula del tamaño de la muestra

### 3.5.1.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$\text{FORMULA } \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z^2) \cdot P \cdot Q} = 55,53689315$$

n	479
z	195%
N	72
P	50%
Q	50%

### 3.5.1.6. ENCUESTA

Estudiantes de la Universidad del Azuay, realizan un proyecto que tiene como fin aplicarse en la realidad; la siguiente encuesta se basa en una Agencia de Servicio a Domicilio para Adultos Mayores.

4. ¿Conoce usted alguna Agencia que brinde servicio a personas mayores a domicilio?

SI  NO

5. ¿Le gustaría adquirir este servicio?

SI  NO

6. ¿Qué tipo de servicio requiere?

Cuidado \_\_\_\_\_

Fisioterapia \_\_\_\_\_

Tratamiento Psicológico \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué periodicidad necesitaría el servicio?

Eventual \_\_\_\_\_

Diario \_\_\_\_\_

Horas \_\_\_\_\_

Ferriados \_\_\_\_\_

Diurno \_\_\_\_\_

Nocturno \_\_\_\_\_

### 3.6. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En la Ciudad de Cuenca, en el sector urbano, no existe competencia directa para la empresa, ya que no existen agencias que cumplan con este tipo de servicio para este grupo de personas que son los adultos mayores.



Lo que si es un factor de amenaza para la empresa es la competencia indirecta, como son los Asilos, Fundaciones Geriátricas, Centros de Rehabilitación y las enfermeras que ofrecen sus servicios individualmente.

Pero nuestra ventaja es, que al crear una agencia podríamos eliminar parte de lo que es el servicio de enfermeras individuales, ya que les ofreceríamos un trabajo seguro con beneficios y respaldada por una entidad legal lo que sería nuestra agencia, además nuestro servicio es brindar comodidad al cliente y satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con personal capacitado, brindándole atención médica inmediata; de esta forma llegaríamos a tener un buen nivel competitivo en el mercado y crecimiento en el mismo.

### 3.7. ANALISIS DEL CONSUMIDOR

**3.7.1. INDICE DE CONSUMO.-** Los hemos clasificado de acuerdo a la frecuencia con la que contrate el servicio.



- **LIGERO:** Persona que requiere el servicio, al menos una vez al mes.
- **MEDIO:** Persona que requiere el servicio 2 veces por mes.
- **GRAN CONSUMIDOR:** Persona que frecuenta nuestra agencia

#### 3.7.2. PERFIL:

- Capacidad Adquisitiva,
- Familias con personas de la tercera edad a cargo,
- Aceptación de las políticas de la empresa.

### 3.8. PLAN DE MARKETING

Nuestro plan de marketing lo basamos en las “4P” ya que cada uno de ellos es un factor importante para nuestra empresa.

#### 3.8.1. P1. PRODUCTO

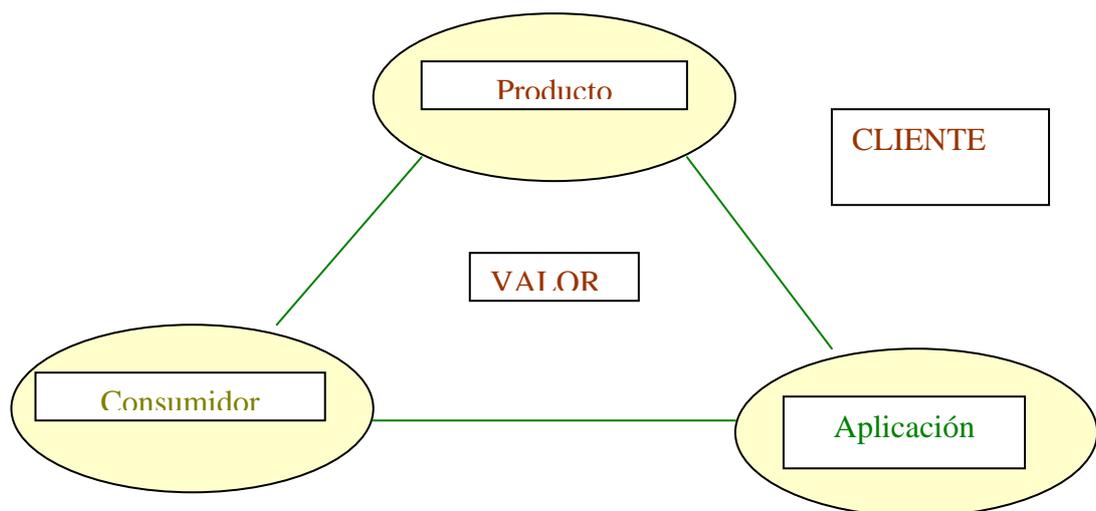
Existen Centros Geriátricos que ofrecen programas y servicios a las personas mayores, en áreas como son: salud, nutrición, recreación, salud mental, aspecto social, etc.

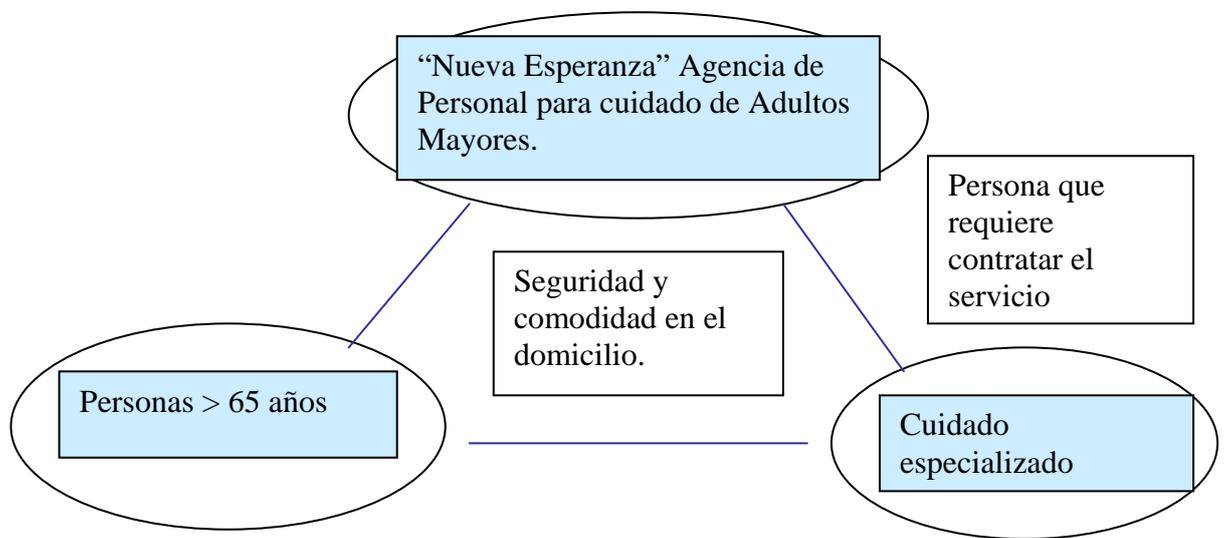


Todos envejecemos de distinta forma, algunos tienen condiciones crónicas que se manifiestan a principios de los 65 años, otros viven sin tener que recurrir a servicios sociales o de cuidado a largo plazo.

“Nueva Esperanza” tiene el propósito de servir a las personas mayores, contribuir con su bienestar y ayudarlos a mantenerse autosuficientes. Lograr que tengan la oportunidad de compartir los conocimientos y las experiencias que poseen. Es un esfuerzo para servir a los adultos mayores, “Nueva Esperanza” trabaja con los familiares de ellos, a fin de determinar el grado de fragilidad y el nivel de cuidado que les corresponde, sin tener que salir de casa.

#### EL TRIANGULO DE VALOR





En el caso de nuestra Agencia “Nueva Esperanza” el Triángulo de Valor estaría integrado por: nuestros clientes son las personas que contratan nuestro servicio, el consumidor es el familiar que requiere del cuidado y la aplicación es el servicio en si que brindamos.

Como propuesta de valor ofertamos que, nuestros seres queridos están en buenas manos en su propio hogar, evitando el ser internados en un Centro Geriátrico, tengamos presente que un alto porcentaje de personas mayores prefieren permanecer en sus casas.

Nuestro producto / servicio, satisface una necesidad, cumpliendo con nuestro objetivo a través del personal calificado del cual disponemos, ya que estableceremos convenio con el Hospital del Río, para dar atención profesional y de emergencia cuando el caso lo requiera.

## MATRIZ DE VALOR

Si el servicio está ya definido, se establecen dos variables: Consumidores y Aplicaciones.

Nuestros consumidores son los mayores adultos personas con más de 65 años de edad, que requieren de nuestros servicios, para ellos tenemos una serie de aplicaciones que se detallan a continuación:

<b>Consumidores</b> <b>Aplicaciones</b>	<b>Mayores-Adultos</b> <b>&gt;65 años</b>
Diagnostico previo a la atención	Conocer el estado actual del paciente
Cuidados medicos en casa	Seguridad
Higiene y cuidado personal	Conseguir elevar el autoestima
Fisioterapia	Lograr el bienestar fisico del adulto mayor
Terapia ocupacional y recreativa	Les ayuda a sentirse autosuficientes en su vida diaria
Atención sicologica y siquiatrica	mantener estabilidad emocional y mejorar su calidad de vida
Acompañamiento en la realización de pequeñas gestiones	Sentirse integrado a la comunidad

## FUNCIONALIDAD

Nuestro producto tiene diferentes características que hace que el consumidor se interese, ya que brindamos un producto personalizado que va de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias de cada uno de nuestros clientes como de los consumidores.

## CATEGORIZACION DE LOS PRODUCTOS

- Servicio por horas
- Servicio solo en feriados
- Servicio diario
- Servicio eventual
- Servicio Diurno
- Servicio Nocturno



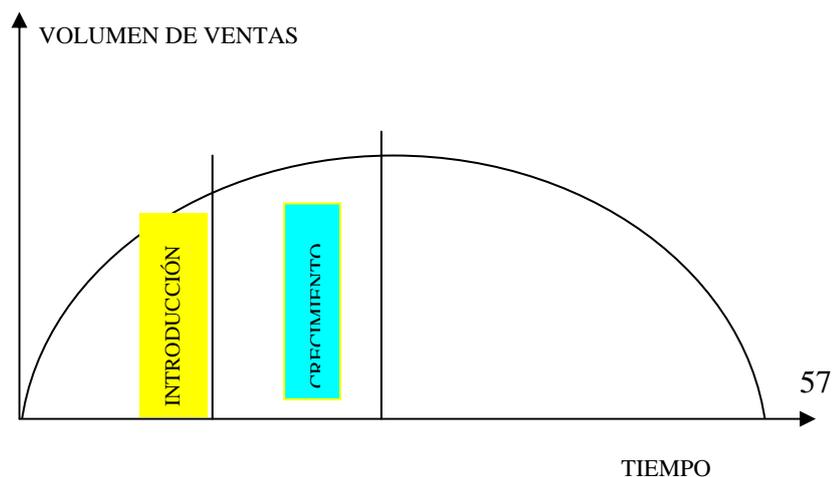
Al ingresar a nuestra base de datos, por cualquiera de los servicios que se pone a disposición del cliente, automáticamente se hacen acreedores de servicios extras, como sería:

- Servicio de ambulancia
- Rehabilitaciones
- Asistencia Hospitalaria
- Atención psicológica.

Estos servicios durará lo que el contrato estipule.

## CICLO DE VIDA

Por medio del siguiente gráfico podemos determinar cual es el ciclo de vida de nuestro producto (Servicio), nos encontramos en una etapa de Introducción, ya que estamos iniciando en el mercado, tiempo en el cual estamos enfocados en introducir todos nuestros servicios. Lo que esperamos es que en pocos meses este servicio se de ha conocer y estemos en la etapa de crecimiento.



### **3.8.2. 2P. PRECIO**

Para la fijación de los precios se ha elaborado una investigación de los precios de la competencia, lo cual nos permitió establecer un margen, para constituir los precios, tomando en cuenta los costos de los servicios que manejan las empresas más cercanas a la nuestra.

Consideramos también el número de intermediarios que actúan, en lo que al servicio se refieren.

Luego calcular todos los costos y gastos, los precios de venta al público son:

#### **PROFORMA**

Servicio de cuidado por hora .....	\$ 3,00
Servicio de Fisioterapia por hora .....	\$ 8,00
Tratamiento psicológico por hora .....	\$ 4.50

### **3.8.3. 3P. PLAZA**

#### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Al ser nosotros una empresa que esta comenzando, no contamos aún con canales de distribución.

Pero nuestra visión a futuro es crecer y contar con canales de distribución dentro y fuera de la ciudad, ya que nuestra meta es alcanzar un mercado nacional

### **3.8.4. 4P. PROMOCION**

Para darnos a conocer, se utilizará como medio de publicidad folleteria, catálogos, trípticos con la descripción de los diferentes servicios que tenemos y sus respectivos precios, éstos serán entregados en clínicas, hospitales, centros de rehabilitación de nuestro medio, a la salida de las iglesias a personas particulares.



También se analizará la posibilidad de pasar cuñas publicitarias en radio, una vez que nuestra agencia este funcionando.

Esperamos en un futuro implementar una página Web para así extender nuestro mercado y crear más valor en nuestra empresa.

### 3.9. PLAN DE OPERACIONES

La principal idea de “NUEVA ESPERANZA” es proporcionar asistencia a domicilio a personas mayores de los 65 años. El proceso empieza cuando los clientes, personas que por sus diversas ocupaciones o imprevistos; trabajo, viaje, eventos varios, fiestas, etc. nos contactan vía teléfono o directamente se



presentan en nuestra oficina y piden nuestros servicios. En ese momento se firma un contrato y previo estudio de los antecedentes del paciente, contactamos a uno de nuestros especialistas, personal que estudia y estudió carreras como medicina, fisioterapia, enfermería y afines, que constan en nuestra base de datos y le asignamos el trabajo.

En que consiste el trabajo? , en atender con sus conocimientos al consumidor final que en este caso serán los ancianos, el especialista llega al domicilio y ofrece los cuidados que de acuerdo al paciente necesita, en concordancia con las horas que el cliente requiere. En muchos casos la contratación puede ser fija, es decir el asistente puede ser contratado para atender a la persona sin tiempo definido.

Esto lleva a la persona que ofrece sus servicios a un cumplir un papel de “Asistente Personal” para cada anciano, estando presente todos los días en el domicilio de éste y dándole los cuidados que nuestros ancianos requieren.

Así nuestros clientes evitan la tediosa incomodidad de trasladar a sus seres queridos a un hospital geriátrico o en un asilo, perdiendo además el miedo de que sus familiares sean maltratados y su salud deteriorada. Además ellos gozarán de un cuidado especializado y personalizado en la seguridad y comodidad de su hogar.

Para la atención de nuestros clientes, contaremos con una persona que receptorá las llamadas y elaborará los contratos, 33 especialistas entre estudiantes de las carreras antes mencionadas que estén cursando el último ciclo, enfermeras que se encuentren fuera de funciones y gente que tenga experiencia en el cuidado de personas mayores.

Cabe recalcar que nuestro servicio abarca, cuidados personales y de higiene, alimentación, fisioterapia en caso de que el paciente lo requiera, paseos diarios, atención psicológica, todo lo referente a medicamentos, administración de inyecciones, además de un examen médico previo a cada paciente, este último punto se logrará gracias a un convenio que tenemos previsto firmar con el Hospital del Río.

Los pacientes que necesiten tratamientos más especiales como quimioterapia, diálisis, etc. serán trasladados, los días correspondientes a sus tratamientos, en transporte de nuestra empresa y siempre acompañado de su asistente personal para así generar la confianza y hacerle saber al paciente que siempre estará respaldado. En el caso del servicio de fisioterapia, nos encargaremos del transporte que llevará las máquinas necesarias al domicilio del paciente, de acuerdo a un cronograma establecido.

En nuestro negocio el principal recurso utilizado es el humano, de ahí que nuestros principales proveedores serán las universidades, los gremios de personas tituladas en las ramas de medicina y enfermería, los centros geriátricos, asilos, fundaciones y hospitales.

Previo a la contratación de nuestro personal éstos rendirán pruebas de aptitud, actitud, psicológicas, profesionales y desempeño, todo esto con miras a entregar el mejor servicio a la gente que confía en nosotros y pone en nuestras manos un ser querido.

Nuestra base de operaciones será un local adecuado como oficina, ubicado en la Lorenzo Piedra 3-23 y Remigio Crespo, una zona de importante concurrencia de la ciudad, la misma que contará con parqueo y cómodas instalaciones para la atención de nuestros clientes.

La adquisición de máquinas para fisioterapia, masajeadoras, bandas caminadoras, mancuernas, etc. se hará por medio de la compra a hospitales, los cuales renuevan sus máquinas en un periodo de 5 años, de que éstas han sido utilizadas, tiempo en el cual no pierden sus beneficios, no son obsoletas, las podríamos utilizar sin ningún problema y esto nos evitaría una primera inversión muy fuerte ya que el costo para adquirir estas máquinas sería menor.

A pesar que nuestro servicio se muestra interesante para los clientes todo el año, durante el mismo habrá meses en los cuales nuestra demanda crezca mas, como la época de vacaciones. En esta época incrementan los ausentismos de las personas en la ciudad ya sea por que la gente viaja a la playa, o a fincas fuera de la urbe.

Los costos de la utilización de las máquinas en el domicilio de nuestros pacientes, así como el transporte, etc. estarán dentro del valor mensual que nuestros clientes nos paguen, que es nuestra principal fuente de ingresos al iniciar el negocio. Al igual que nuestro costo por papelería, insumos, gerencia, administración, seguros, impuestos, etc.

Para asegurarnos que la calidad de nuestros servicios sea la mejor, contamos mucho con la calidad de gente que trabaja con nosotros, personas estudiadas y/o con experiencia que se encargarán de dar lo mejor de sí para la entera satisfacción de nuestros clientes, es por esto que como requisito principal tienen que demostrar sus conocimientos y vocación a través de las pruebas o tests antes mencionados.

A su vez la forma de compensación, la retribución para ellos será pagarles un buen sueldo y sobre todo a tiempo, capacitaciones, cursos de actualización sobre medicina alternativa u otras tendencias en el cuidado o atención de personas, bonos por captación de clientes, inclusive la posibilidad; en un largo plazo, de que pueden comprar pequeñas participaciones(acciones) de la empresa, esto con la idea de fomentar un buen ambiente laboral y asegurarnos de que el rendimiento de nuestros “asistentes personales” no declives. Todo nuestro personal estará capacitado tanto en lo que concierne a cuidados del paciente como la utilización de máquinas de fisioterapia.

Creemos en nuestro negocio y en nuestra capacidad de llevarlo adelante, creemos también que puede ser muy rentable por el hecho de que no contamos con un negocio similar en el mercado de Cuenca que nos genere una competencia directa.

Además el saber que nuestra asistencia es a domicilio y con personal especializado, nos genera gran valor.

Nuestra competencia mas cercana y lo que mas amenazaría a nuestro negocio serian los hospitales, centros geriátricos y asilos, antes mencionados lugares donde si bien les dan atención a los ancianos; ésta no es personalizada justamente por la cantidad de pacientes con la que cuentan estos lugares, situación que lleva a que los ancianos no sean bien atendidos, generando mal estar a éstos.

Además seremos generadores de plazas de trabajo y con nuestro emprendimiento buscaremos ser fuente de inspiración para otros, para que se lancen a la creación de nuevas empresas e incrementar así la participación de la ciudad en el sector de las industrias y empresas.

### **3.10. MANAGEMENT**

Dentro de nuestra empresa el personal con el que vamos a contar son esencialmente 6 personas distribuidas sus responsabilidades de la siguiente manera:



Ing. Veronica Villacrés	GERENTE	PART TIME
Dr.Flavio Barros	ABOGADO	PART TIME
Ing. Daniel Carriòn	FINANCIERO	FULL TIME
Ing. Daniel Pinos	OPERACIONES	FULL TIME
Ing. Veronica Villa	MARKETING	PART TIME
Ing. Libia Sacoto	MARKETING	PART TIME

A continuación se detallará el curriculum vitae de cada oficial:

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS PERSONALES:**

**Nombres y Apellidos:** Verónica Johanna Villacrés Ortiz

**Edad:** 24 años

**Dirección :** Luís Cordero 15-59

**Teléfono:** 2839292

**Estado Civil:** Casada

**Cédula No:** 0102967403

### **ESTUDIOS REALIZADOS:**

**Primaria:** Escuela Francisca Dávila

**Secundaria:** Colegio Nacional Herlinda Toral

**Título Obtenido:** Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración”

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial

### **EXPERIENCIA LABORALES**

**Práctica:**

**Institución:** La Casa del Disfraz

**Labor Desempeñada:** ventas y contadora

**Duración:** 3 años

### **REFERENCIAS PERSONALES**

Ing. Verónica Villa

2818228

Arq. Pablo Coronel

2847772

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** DR. Flavio Enrique Barros Reinoso.

**Edad:** 43 años

**Dirección :** Juan Bautista Cobos

**Teléfono:** 2223007

**Estado Civil:** Casado

**Cédula No:** 0103659874

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Hernán Cordero

**Secundaria:** Colegio Benigno Malo

**Título Obtenido:** Bachiller en Ciencias especialidad Sociales

**Universidad:** Universidad Estatal de la ciudad de Cuenca

**Título Obtenido:** Doctor en Leyes y Jurisprudencia

### EXPERIENCIA LABORALES

**Institución:** Municipio de Cuenca

**Labor Desempeñada:** Presidente de AMA

**Duración:** 4 años

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** Municipio de Chordeleg

**Cargo:** Alcalde del Cantón Chordeleg

**Duración:** 8 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Marcelo Cabrera 2884561

Ing .Paul Carrasco 2869574

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Daniel Carriòn

**Edad:** 25 años

**Dirección :** Ricaurte 7-55

**Teléfono:** 2890527

**Estado Civil:** Soltero

**Cédula No:** 010372669-1

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Julio Matovelle

**Secundaria:** Colegio Manuel J. Calle

**Título Obtenido:** Bachiller en Comercio especialidad Informática

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniero Comercial

### EXPERIENCIA LABORALES

**Institución:** Publiarme

**Labor Desempeñada:** diseñador

**Duración:** 6 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Fabián Medina 2832134

Ing. Wilson Avila 2846062

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Daniel Enrique Pinos Andrade

**Edad:** 25 años

**Dirección :** Bolivar 8-56

**Teléfono:** 831634

**Estado Civil:** Soltero

**Cédula No:**0104256326

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela Asunción

**Secundaria:** Colegio Santa Ana

**Título Obtenido:** Bachiller en Físico Matemático

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniero Comercial

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** Fibroacero

**Cargo:** Tesorero

**Duración:** 5 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Econ. Marcelo Cordero

2806828

Econ. Gerardo Maldonado

2805135

## CURRICULUM VITAE

### DATOS PERSONALES:

**Nombres y Apellidos:** Verónica Alexandra Villa Grandes

**Edad:** 25 años

**Dirección :** Alfonso Borrero S/N y Lorenzo Piedra

**Teléfono:** 23455307

**Estado Civil:** Casada

**Cédula No:** 0103952057

### ESTUDIOS REALIZADOS:

**Primaria:** Escuela “Sagrados Corazones”

**Secundaria:** Colegio “Santo Domingo de Guzmán”

**Título Obtenido:** Bachiller en Contabilidad en Ciencias Administrativas

**Universidad:** Universidad del Azuay

**Título Obtenido:** Ingeniera Comercial

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

**Institución:** SETECOMPU

**Cargo:** Administradora

**Duración:** 4 años

### REFERENCIAS PERSONALES

Ing. Hernàn Parra 2885828

Ing..Fernando Cordero 2832659

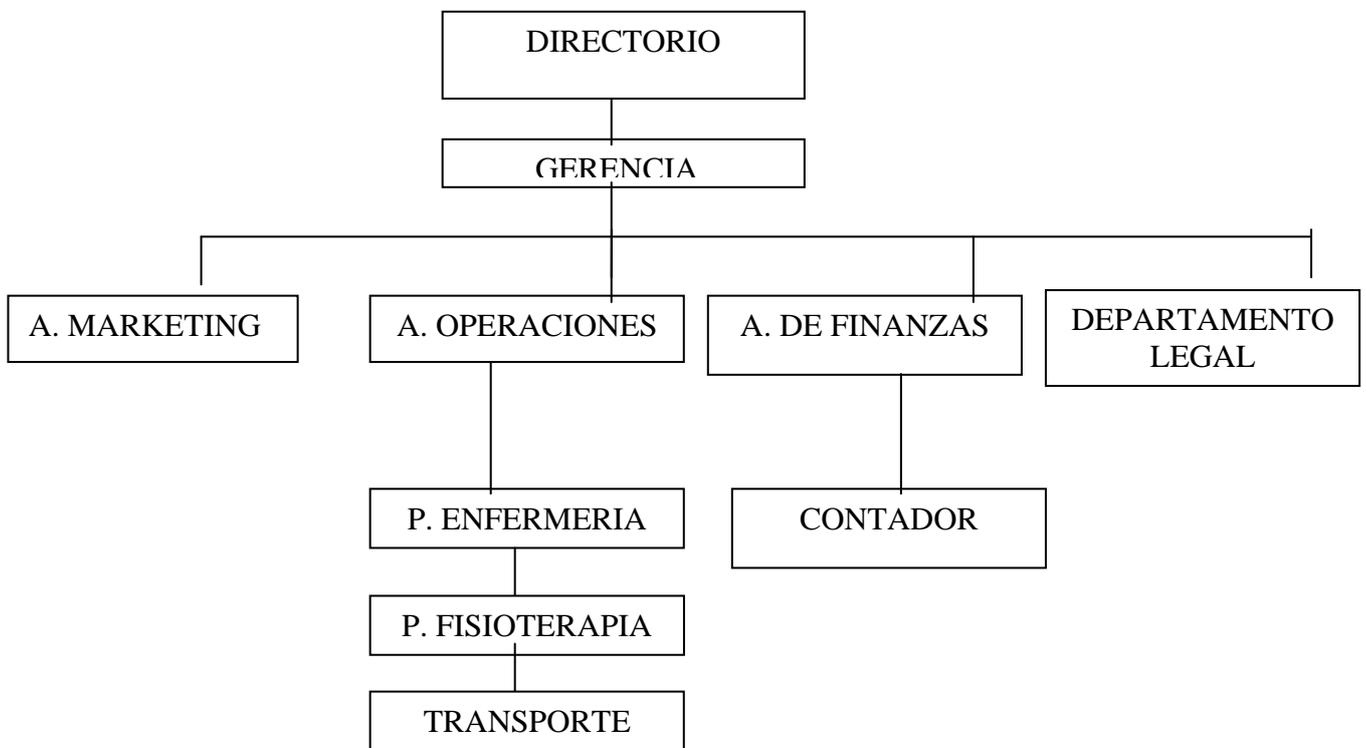


### 3.11. RECURSOS HUMANOS

“Nueva Esperanza” está integrada por cinco accionista, y contaremos con un grupo de profesionales sobre todo en las áreas de salud y fisioterapia, quienes mediante un convenio de aceptación integrarán nuestro equipo de trabajo . Con el propósito de reducir costos, reclutaremos también personal que se encuentre en el último año de estudios tanto de la Facultad de Enfermería como de Fisioterapia



### 3.12. ORGANIGRAMA



### **3.13. CONCLUSION**

Luego del análisis respectivo llegamos a la conclusión de que la Agencia de Cuidados para adultos mayores “Nueva Esperanza”, es un proyecto factible de realizar, ya que las proyecciones financieras y estudio de mercado nos muestran un ambiente favorable, en donde podemos cumplir con las expectativas propuestas y de esta forma satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### 3.14. PROYECCIONES FINANCIERAS

#### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Según las necesidades de la empresa hemos estimado los siguientes costos

Trabajador	Cargo	N° días Trabajado	Salario Unificado	V a l o r a	N° de Horas Suplementarias	N° de Horas Extraordinarias	Horas Suplementarias	Horas Extraordinarias	Salario	T D e r c c i e m r o o	Décimo Cuarto	Total de Ingreso	Vacaciones	Aporte al IESS			no			Total Liquidado Recibido	costo Total
														Aporte 9,35%	Aporte 11,15%	IECE SECAP	Fondo de Reserva	Prestamo	Impuesto a la Renta		
Veronica Villacres	Gerente	30	550,00	2,29	1	1	2,86	4,58	557,45	46,45	13,33	617,24	23,23	52,12	62,16	55,74	-	-	-	565,11	758,36
Libia Sacoto	Marketing	30	500,00	2,08	0	0	-	-	500,00	41,67	13,33	555,00	20,83	46,75	55,75	50,00	-	-	-	508,25	681,58
Veronica Villa	Marketing	30	500,00	2,08	0	0	-	-	500,00	41,67	13,33	555,00	20,83	46,75	55,75	50,00	-	-	-	508,25	681,58
Daniel Carrión	J.Finaciero	30	500,00	2,08	1	0	2,60	-	502,60	41,88	13,33	557,82	20,94	46,99	56,04	50,26	-	-	-	510,83	685,06
Daniel Pinos	J.Operaciones	30	500,00	2,08	2	1	5,21	4,17	509,38	42,45	13,33	565,16	21,22	47,63	56,80	50,94	-	-	-	517,53	694,11

S/. 3.500,7

**PRESUPUESTO DE M.O (POR HORAS)**

Cargo	Cantidad	sueldo	sueldo x Hora	N° de	Sueldo a	Aport e IESS	Aporte SECA P	Costo Pa	Costo Total	Costo Año
Enfermeras	30	400	S/. 1.67	160	266.67	54.67	26.67	348.00	10,440.00	
Fisioterapista	4	400	S/. 1.67	160	266.67	54.67	26.67	348.00	1,392.00	
Contador	1	300	S/. 1.25	80	100.00	20.50	10.00	130.50	130.50	
Psicologo	1	400	S/. 1.67	80	133.33	27.33	13.33	174.00	174.00	
Abogado	1	360	S/. 1.50	80	120.00	24.60	12.00	156.60	156.60	
									12,293.10	147517.2

## COSTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS NUEVA ESPERANZA

### COSTOS FIJOS

#### Servicios Básicos

DESCRIPCION	Cantidad	Periodo		Costo Unit	Costo Total (Anual)
Energía Eléctrica	12	Mensuales		16.00	192.00
Agua Potable	12	Mensuales		9.00	108.00
Teléfono	12	Mensuales		14.00	168.00
					-
<b>TOTAL SERVICIOS BASICOS</b>					<b>468.00</b>

#### MATERIALES DE OFICINA

DESCRIPCION	Cantidad	Unid. Medida (anual)		Costo Unit	Costo Total (Anual)
Papel	3	Paquete(500)		3.50	10.50
Esferos	2	Caja(24)		5.00	10.00
<b>TOTAL MATERIALES DE OFICINA</b>					<b>20.50</b>

#### Presupuesto Star Up

Gastos de Constitución		500
Adecuación del Local		300
Diseño del Logo		120
		<b>920</b>

**Muebles y Enseres**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio	2	300.00	600.00
Sofá	1	250	250.00
Silla	6	60	360.00
Mesa	1	80	80.00
Archivero	2	410	820.00
			2110.00

**Equipos de Oficina**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadora	1	720.00	720.00
Impresora	1	64.00	64.00
Telefono/Fax	1	120.00	120.00
			904.00

**Gastos Publicitarios**

Publicidad	30
Tripticos	10
Hojas Volantes	40

### Inversión en Equipos

Descripción	Valor unitario	Valor Total
Magnetotrapia	667.00	2,668.00
Laser Rhytel	1850.00	7,400.00
Diadin	620.00	2,480.00
Compresas	60.00	240.00
Fontoferesis	475.00	1,900.00
	3672.00	14,688.00

### Costos Variables

Descripción	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Toallas	3.50	80	280.00
Guantes	5.20	100	520.00
Aceites	3.20	100	320.00
Esponjas	1.20	100.00	120.00
Parches	3.20	100.00	320.00
SUMAN	16.30		1,560.00
		CVU	21.6667

### Valor a Proveedores Anual

18720
-------

PROYECCION DE VENTAS

Demanda Inicial 30  
 Precio del Servicio hora 3  
 horas promedio mes 160  
 tasa de Crecimiento 35%  
 Cuidado

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Demanda	30	30	30	41	55
Precio de Venta	480	480	480	480	480
Precio de V. Total	14400	14400	14400	19440	26244

Demanda Inicial 12  
 Precio del Servicio hora 6  
 horas promedio mes 12  
 Tasa de Crecimiento 35%

Tratamiento Psicologico

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Demanda	12	12	12	16	22
Precio de Venta	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00
Precio de V. UNITARIO	864,00	864,00	864,00	1.166,40	1.574,64
Precio de V. Total	864,00	864,00	864,00	1.166,40	1.574,64

Demanda Inicial 30  
 Precio del Servicio hora 8  
 horas promedio mes 20  
 Tasa de Crecimiento 35%

Tratamiento de Fisioterapia

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Demanda	30	30	30	41	55
Precio de Venta	160	160	160	160	160
Precio de V. UNITARIO	4800	4800	4800	6480	8748
Precio de V. Total	4800	4800	4800	6480	8748

Ingreso x Ventas Mensu	20064	20064	20064	27086	36567	123845
------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Precio de Venta Total	712,00
-----------------------	--------

**NUEVA ESPERANZA S.A.**

**CASH FLOW**

	1	2	3	4	5
Ventas					
Servicio de Fisioterapia	14400.00	14400.00	14400.00	19440.00	26244.00
Servicio Psicologico	648.00	648.00	648.00	874.80	1180.98
Servicio de Compañia y Cuidado	4800.00	4800.00	4800.00	6480.00	8748.00
total de cobros	19848	19848	19848	26794.8	36172.98
Sueldos Administrativos	3112.85	3112.85	3112.85	4202.35	5673.17
Sueldos Operativos	12293.10	12293.10	12293.10	16595.69	22404.2
Proveedores	1,560.00	1,560.00	1,560.00	2106.00	2843.1
Servicios Básicos	468.00	468.00	468.00	468.00	468.00
Publicidad	40.00	40	40	40	40
Total de Pagos	17473.95	17473.95	17473.95	23412.03	31428.44
Saldo Final	2374.05	2374.05	2374.05	3382.77	4744.54

## PROYECCIONES EN TRES ESCENARIOS

### OPTIMISTA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	21.706,03	52.094,47	52.094,47	52.094,47	52.094,47	52.094,47
Costos Variables	80.272,87	108.368,37	146.297,31	197.501,36	266.626,84	359.946,23
Demanda	131	177	239	323	436	588
Ventas	123.845,04	167.190,80	225.707,59	304.705,24	411.352,07	555.325,30
	21.866,14	6.727,96	27.315,81	55.109,41	92.630,76	143.284,60

### NORMAL

Costos Fijos	21706,0298	52094,4716	52094,4716	52094,4716	52094,4716	52094,4716
Costos Variables	80.272,87	84286,5132	88500,8389	92925,8808	97572,1749	102450,784
Demanda	131	138	145	152	159	167
Ventas	123.845,04	130.037,29	136.539,16	143.366,11	150.534,42	158.061,14
	21.866,14	-6.343,69	-4.056,15	-1.654,24	867,77	3.515,89

### PESIMISTA

Costos Fijos	21.706,03	52.094,47	52.094,47	52.094,47	52.094,47	52.094,47
Costos Variables	80.272,87	81.878,33	83.515,89	85.186,21	86.889,94	88.627,73
Demanda	131	131	131	131	131	131
Ventas	123.845,04	123.845,04	123.845,04	123.845,04	123.845,04	123.845,04
	21.866,14	-10.127,76	-11.765,33	-13.435,64	-15.139,37	-16.877,17



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**CAPITULO 4**

**REINGENIERIA FINANCIERA PARA LA EMPRESA APTIVA COMPANYY**

**Trabajo Final del Modulo de Gerencia Financiera**

Autor: Daniel Pinos Andrade

Profesor: Ing. Fausto Calderón

Cuenca, Ecuador  
2006

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

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

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

## **4.2. La empresa y la industria**

### **4.2.1. La empresa**

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

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

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

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

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

## **4.3. La industria y su entorno**

### **4.3.1. Entorno Macro Social**

Dentro del análisis del entorno Macro social, primero hemos considerado el actual **Entorno Macroeconómico.**

Se ha analizado el crecimiento del Producto Interno Bruto actual, el cual revela el siguiente crecimiento del área industrial a la que pertenece esta empresa en los últimos años:

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

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

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

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

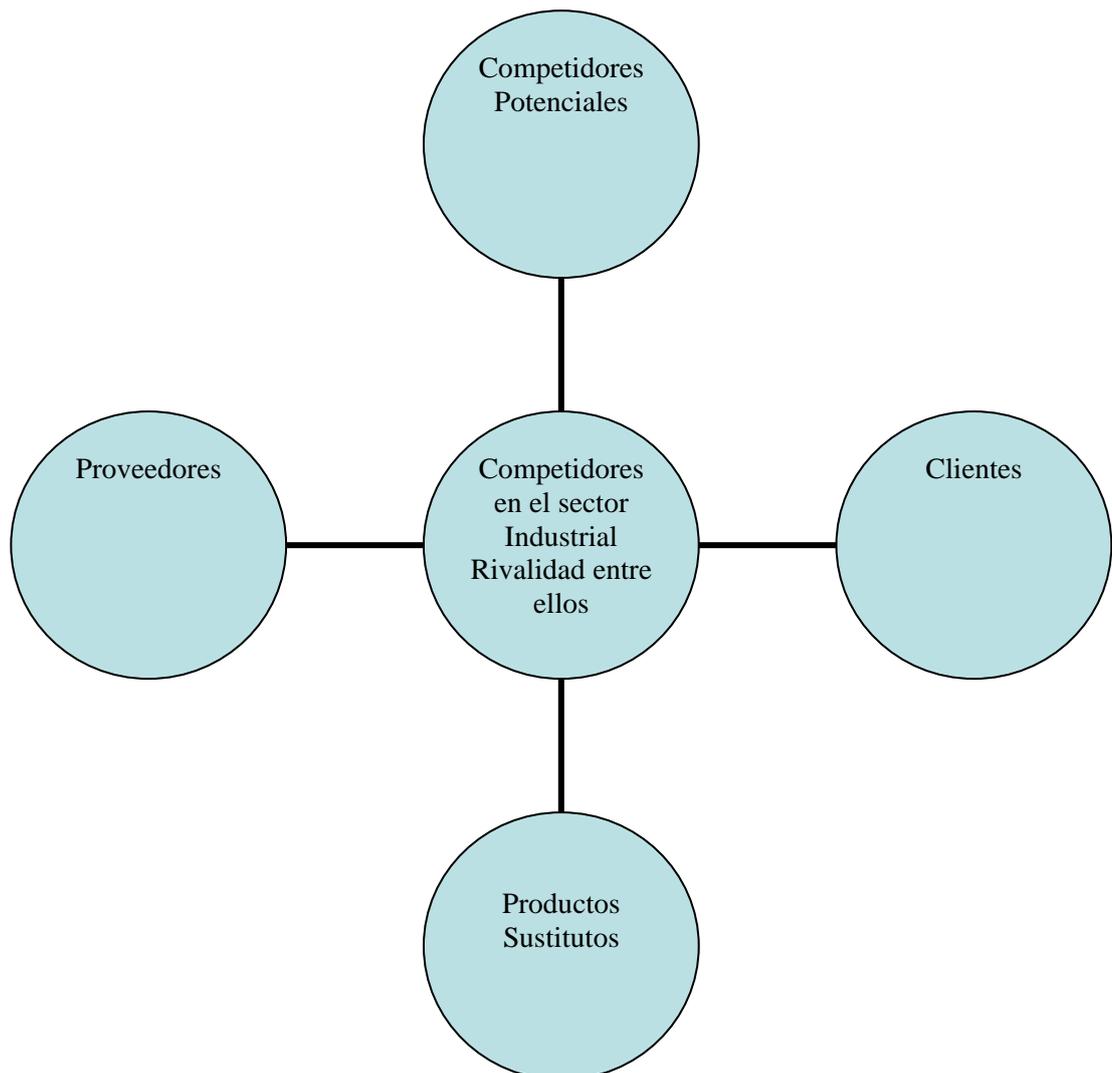
Cabe recalcar que en el sector de La Industria Metálica en el Ecuador se incluyen una serie de actividades entre las que están:

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

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

#### 4.4. Fuerzas competitivas sectoriales

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



#### **4.4.1. Clientes**

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

El hecho de que el producto esta sujeto a manipulación y pasa de un hogar a otro, es decir esta en constante rotación, provoca que el tiempo de compra sea cada vez menor.

Las negociaciones con nuestros principales clientes locales con las siguientes:

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

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

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

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

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

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

#### **4.4.2. Proveedores:**

Las negociaciones con los proveedores están sujetas a las diferentes condiciones de la compra y dependen del material a insumo que se esta comprando, en lo que son compras de Materia Prima.

Esta se adquieren de manera local a compañías como IPAC, DIPAC, Ideal Alambec, y otros que proporcionan Acero en las cantidades requeridas en tiempos cortos.

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

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

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

#### **Propósito**

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

#### **Alcance**

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

### **Manuales que se aplican en el proceso**

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

### **Método**

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

### **Documentos de Registro:**

Solicitud de Requerimiento, Orden de Compra, Ingreso a Bodega

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

#### **4.4.3. Productos sustitutos**

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

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

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

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

#### **4.4.4. Rivalidad entre Competidores**

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

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

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

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

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

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

**INDUSTRIA METALICA**  
**INDICADORES CONSIDERADOS PARA EL RANKING SECTORIAL**

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

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

## INDUSTRIA METALICA

### PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

## INDUSTRIA METALICA

### PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

## INDUSTRIA METALICA

### PUNTAJE EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR AL CIERRE DEL AÑO 2004

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

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

#### **4.5. Análisis de las perspectivas de la empresa de acuerdo con su área de acción**

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

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

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

#### **4.6. Análisis FODA**

##### **Fortalezas**

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

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

### **Oportunidades**

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

### **Debilidades**

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

### **Amenazas**

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

## **4.7. Balanced Scorecard**

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

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

#### **4.7.1. Declaración de La Filosofía Empresarial.**

##### **4.7.1.1. MISION**

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

##### Estrategias:

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

##### Valores:

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

#### **4.7.1.2. VISION**

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

#### **Factores Claves de Éxito:**

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

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

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

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

Lo que APTIVA COMPANYY espera es:

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

### Objetivos Financieros:

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

### **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

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

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

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

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

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

Imagen deseada

- Confianza, amistad, y conveniencia

## Diferenciadores

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

Los Objetivos desde la perspectiva de Nuestros Clientes son:

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

## **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Objetivos del proceso interno:

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

Flujos de procesos:

Implementación de un modelo de administración actualizado, moderno y vanguardista, que contemple un plan operativo-táctico para cada uno de las etapas del proceso productivo.

Para disminuir tiempos y movimientos, optimizar el recurso humano y disminuir los costos por desperdicio; que conlleven a la eficiencia productiva.

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

### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

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

El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

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

Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje.

- Todos los empleados pasarán por una capacitación básica en la filosofía de la compañía así como en la implementación de la nueva tecnología.

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

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### *Balanced scorecard*

Objetivos Estratégicos	Indicador de Resultados	METAS			Iniciativas Estratégicas
		2006	2007	2008	
<b>FINANCIEROS</b>					
Maximizar el valor agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	7%	9%	11%	Gerencia de Activos
<b>CLIENTE</b>					
Generar confianza en el cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	60%	65%	80%	Programa de Seguimiento de Clientes Programa de Atención ágil de Reclamos
<b>PROCESOS</b>					
Entender necesidades del	Nuevas necesidades	2	4	6	Programa de Mercadeo

cliente	detectadas				
Diseñar soluciones para el cliente	Ciclo de Desarrollo del servicio	120	90	60	Programa soluciones integrales
Dar servicio del Cliente	Atención personalizada				Programa “Just In Time”
<b>APRENDIZAJE</b>					
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleados	1m	1.5m	2 m	
Mejorar ambiente de trabajo	Satisfacción del Empleado				Programa El Mejor Empleado
Desarrollo de Competencia	Competencias por servicio				Progreso Programa Autoaprendizaje

#### 4.8. Reingeniería de la Cadena de Valor

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

##### - Proceso de innovación

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

##### - Proceso operativo

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

## **- Servicio Post Venta**

Servicio técnico

Garantía sobre el producto

Seguimiento a la satisfacción del cliente

## **4.9. Reingeniería de la compañía**

### **4.9.1 Detonante del proceso**

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

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

### **4.9.2. Reingeniería de productos**

#### **4.9.2.1. Análisis de productos y servicios actuales**

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

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

#### **4.9.2.2. Análisis de productos y servicios actuales de la competencia.**

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

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

#### **4.9.2.3. Diseño de productos novedosos con tecnología punta**

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

#### **4.9.3. Reingeniería de servicios complementarios**

##### **4.9.3.1. Analisis y desarrollo de servicios complementarios**

- Desarrollo de servicios complementarios

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

- Alianzas Estratégicas.

Es importante mencionar que APTIVA COMPANY DEL ECUADOR se ha Aliando con ELECTROLUX, (parte de nuestra propia competencia) para fabricar cocinas con una marca ya conocida y bien posicionada en el mercado, esta estrategia nos ayuda puesto que APTIVA no es reconocida por la fabricación de cocinas, sino mas bien por la de cilindros.

ELECTROLUX cuenta con locales y distribuidores a nivel nacional, por lo que esta alianza permite llegar a una mayor cantidad de clientes, tanto con los productos como con el servicio de mantenimiento, con lo que el cliente obtiene mayor beneficio.

#### **4.10. Resultados comparativos de la aplicación de La Reingeniería Financiera a APTIVA CO.**

##### **4.10.1. Análisis económico financiero actual**

###### **4.10.1.1. Información Operativa Actual (Anexo 1)**

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

###### **4.10.1.2. Flujo de efectivo actual (Anexo 2)**

##### **4.10.2. Análisis económico financiero futuro**

##### **4.10.3. Plan de inversión (Anexo 3)**

###### **4.10.3.1 Información Operativa con el proyecto de introducción del nuevo producto (Anexo 4)**

###### **4.10.3.2. Flujo de efectivo nuevo (Anexo 5)**

###### **4.10.3.2.1. Análisis incremental del nuevo flujo (Anexo 6)**

#### **4.11. Análisis beneficios financieros**

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

Cabe recalcar que en el flujo de efectivo actual esperamos una tasa de rendimiento del 10% la cual nos da un VAN de 39.385,00 dólares y que con la introducción de un nuevo producto hemos considerado una tasa de rendimiento de apenas el 8% para el calculo del VAN

Esto sustentado en que la introducción de un nuevo producto expone a la compañía a incrementar costos, la producción de esta nueva cocina hace que la empresa diversifique sus productos y ventas con lo cual se minimiza el riesgo de colocación del mismo en el mercado. El VAN en el nuevo flujo de efectivo es de 40.113,00 dólares

#### **4.12. CONCLUSIONES**

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

#### **4.13. REFERENCIAS**

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

AN  
EN  
EX  
OS  
S

## APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

## 4.10.1.1. Información Operativa Actual

Rubro\Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENTAS</b>	<b>8,950</b>	<b>9,845</b>	<b>10,830</b>	<b>11,912</b>	<b>13,104</b>	<b>14,414</b>	<b>15,855</b>	<b>17,441</b>
Ingresos por Cocinas	8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos por Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
<b>COMPRAS:</b>	<b>338</b>	<b>345</b>	<b>351</b>	<b>362</b>	<b>368</b>	<b>377</b>	<b>386</b>	<b>393</b>
Materia Prima	290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros	48	50	51	52	53	55	56	57
<b>MANO DE OBRA:</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>88</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>102</b>	<b>107</b>
Calificada	19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada	57	58	60	62	64	65	68	69
<b>OTROS GASTOS:</b>	<b>75</b>	<b>84</b>	<b>94</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>108</b>	<b>114</b>	<b>110</b>
Capacitación	6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos	23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad	40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos	2	3	3	4	2	3	3	2
Gastos por Depreciación	4	4	4	4	4	4	4	0
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	112	80	115	100	119	120	117
Cuentas por Pagar	93	94	96	90	98	99	102	102
Efectivo como capital de trabajo	45	46	47	49	50	51	52	53

INGRESOS	<b>8,950</b>	<b>9,845</b>	<b>10,830</b>	<b>11,912</b>	<b>13,104</b>	<b>14,414</b>	<b>15,855</b>	<b>17,441</b>
GASTOS	489	509	533	552	564	582	602	610
UTILIDAD BRUTA	8,461	9,336	10,297	11,360	12,540	13,832	15,253	16,831
<b>15% PART DE TRAB</b>	<b>1,269</b>	<b>1,400</b>	<b>1,544</b>	<b>1,704</b>	<b>1,881</b>	<b>2,075</b>	<b>2,288</b>	<b>2,525</b>
UTILIDAD ANTES DE IMP	7,192	7,936	8,752	9,656	10,659	11,757	12,965	14,306
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1,798</b>	<b>1,984</b>	<b>2,188</b>	<b>2,414</b>	<b>2,665</b>	<b>2,939</b>	<b>3,241</b>	<b>3,577</b>

## APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

## 4.10.1.2. Flujo de Caja Actual

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS:</b>										
Ingresos Cocinas			8,550.00	9,405.00	10,345.50	11,380.05	12,518.06	13,769.86	15,146.85	16,661.53
Ingreso Cilindros			400.00	440.00	484.00	532.40	585.64	644.20	708.62	779.49
CuentasxCobrar			-110.00	-2.00	32.00	-35.00	15.00	-19.00	-1.00	2.86
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8,840.00</b>	<b>9,843.00</b>	<b>10,861.50</b>	<b>11,877.45</b>	<b>13,118.70</b>	<b>14,395.06</b>	<b>15,854.47</b>	<b>17,443.88</b>
<b>EGRESOS</b>										
-										
<b>a) INVERSION</b>										
-										
<b>b) OPERACIÓN</b>										
			<b>437</b>	<b>550</b>	<b>574</b>	<b>603</b>	<b>602</b>	<b>628</b>	<b>647</b>	<b>664</b>
<b>COMPRAS:</b>										
Materia Prima			290	295	300	310	315	322	330	336
Suministros			48	50	51	52	53	55	56	57
<b>MANO DE OBRA:</b>										
Calificada			19	22	28	29	31	32	34	38
No calificada			57	58	60	62	64	65	68	69

<b>OTROS GASTOS:</b>			<b>71</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>104</b>	<b>110</b>	<b>110</b>
Capacitación			6	6	7	7	7	8	8	8
Servicios Básicos			23	27	32	38	39	41	45	44
Publicidad			40	44	48	46	49	52	54	56
Gastos Misceláneos			2	3	3	4	2	3	3	2
Cuentas por Pagar			-93	-1	-2	6	-8	-1	-3	0
Efectivo como capital de trabajo			45	46	47	49	50	51	52	53
Participación de Trabajadores			1,269	1,400	1,544	1,704	1,881	2,075	2,288	2,525
Impuestos			1,798	1,984	2,188	2,414	2,665	2,939	3,241	3,577
<b>EGRESOS EN EFECTIVO:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,504</b>	<b>3,934</b>	<b>4,306</b>	<b>4,721</b>	<b>5,148</b>	<b>5,642</b>	<b>6,176</b>	<b>6,765</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,336</b>	<b>5,909</b>	<b>6,555</b>	<b>7,156</b>	<b>7,971</b>	<b>8,753</b>	<b>9,678</b>	<b>10,679</b>

VAN

39,385

**APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.**

**Anexo 3**

**4.10.3. Plan de Inversión**

<b>Rubro\Años</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>EGRESOS:</b>		
Costo Ampliación Planta	<b>50</b>	<b>0</b>
Instalación de Equipos	<b>60.0</b>	<b>0.0</b>
Gastos Directos	<b>160.0</b>	<b>20.0</b>
a) Mano de Obra	75.0	10.0
b) Materiales	85.0	10.0
Costo de Equipo	<b>70.0</b>	<b>0.0</b>
a) Local	25.0	
b) Importado	45.0	
Costo Renovación Equipo		<b>20.0</b>
<b>Egresos Totales:</b>	<b>340.0</b>	<b>40.0</b>
<b>FINANCIAMIENTO:</b>		
Capital Propio	260.0	82.0
Préstamo	80.0	0.0
<b>Financiamiento Total:</b>	<b>340.0</b>	<b>82.0</b>

## APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

## 4.10.3.1. Información Operativa considerando el nuevo producto

Rubro\Años	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VENTAS</b>	<b>8,950</b>	<b>9,845</b>	<b>10,830</b>	<b>12,922</b>	<b>14,316</b>	<b>15,868</b>	<b>17,601</b>	<b>19,535</b>
Ingresos Cocinas Normal	8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos Cilindros	400	440	484	532	586	644	709	779
Ingresos Cocinas Mixta				1,010	1,212	1,454	1,745	2,094
<b>COMPRAS:</b>	<b>338</b>	<b>475</b>	<b>545</b>	<b>660</b>	<b>736</b>	<b>810</b>	<b>891</b>	<b>980</b>
Materia Prima	290	395	420	530	600	660	726	799
Suministros	48	80	125	130	136	150	165	181
<b>MANO DE OBRA:</b>	<b>76</b>	<b>195</b>	<b>188</b>	<b>154</b>	<b>167</b>	<b>169</b>	<b>179</b>	<b>163</b>
Calificada	19	47	48	49	51	52	54	55
No calificada	57	148	140	105	116	117	125	108
<b>OTROS GASTOS:</b>	<b>185</b>	<b>355</b>	<b>370</b>	<b>374</b>	<b>377</b>	<b>383</b>	<b>394</b>	<b>349</b>
Capacitación	6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos	45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad	51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos	45	86	87	89	90	91	92	93
Gastos por Depreciación	26	50	50	50	50	50	50	0
Intereses	12	10	9	7	5	4	2	0
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>								
(Valores al final del periodo)								
Cuentas por Cobrar	110	142	151	155	156	164	179	180
Cuentas por Pagar	93	135	136	138	141	145	151	152
Efectivo como capital de trabajo	45	110	115	120	122	124	135	136

INGRESOS	<b>8,950</b>	<b>9,845</b>	<b>10,830</b>	<b>12,922</b>	<b>14,316</b>	<b>15,868</b>	<b>17,601</b>	<b>19,535</b>
GASTOS	599	1,025	1,103	1,188	1,280	1,362	1,464	1,492
UTILIDAD BRUTA	8,351	8,820	9,727	11,734	13,036	14,507	16,137	18,044
<b>15% PART DE TRAB</b>	<b>1,253</b>	<b>1,323</b>	<b>1,459</b>	<b>1,760</b>	<b>1,955</b>	<b>2,176</b>	<b>2,421</b>	<b>2,707</b>
UTILIDAD ANTES DE IMP	7,098	7,497	8,268	9,974	11,080	12,331	13,717	15,337
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1,775</b>	<b>1,874</b>	<b>2,067</b>	<b>2,494</b>	<b>2,770</b>	<b>3,083</b>	<b>3,429</b>	<b>3,834</b>

## APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

## 4.10.3.2. Flujo de efectivo nuevo

Rubro\Años			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INGRESOS:</b>	-									
Ingresos Cocinas			8,550	9,405	10,346	11,380	12,518	13,770	15,147	16,662
Ingresos Cilindros			400	440	484	532	586	644	709	779
CuentasxCobrar			-110	-32	-9	-4	-1	-8	-15	-1
<b>ENTRADA DE EFECTIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8840</b>	<b>9813</b>	<b>10820.5</b>	<b>11908.5</b>	<b>13102.7</b>	<b>14406.1</b>	<b>15840.5</b>	<b>17440</b>
<b>EGRESOS</b>	-									
a) INVERSION	340	82								
b) OPERACIÓN			533	1,002	1,137	1,270	1,365	1,414	1,512	135
<b>COMPRAS:</b>			338	475	545	660	736	775	840	
Materia Prima			290	395	420	530	600	620	660	799
Suministros			48	80	125	130	136	155	180	181
<b>MANO DE OBRA:</b>			76	195	188	154	167	169	179	
Calificada			19	47	48	49	51	52	54	55

No calificada			57	148	140	105	116	117	125	108
<b>OTROS GASTOS:</b>			<b>167</b>	<b>315</b>	<b>331</b>	<b>337</b>	<b>342</b>	<b>349</b>	<b>362</b>	
Capacitación			6	25	25	26	26	28	28	29
Servicios Básicos			45	90	95	97	90	93	97	96
Publicidad			51	94	104	105	116	117	125	131
Gastos Misceláneos			45	86	87	89	90	91	92	93
Servicio de la deuda Anterior			20	20	20	20	20	20	20	0
Cuentas por Pagar			-93	-93	-42	-1	-2	-3	-4	-1
Efectivo como capital de trabajo			45	110	115	120	122	124	135	136
Participación de Trabajadores			1,253	1,323	1,459	1,760	1,955	2,176	2,421	2,707
Impuestos			1,775	1,874	2,067	2,494	2,770	3,083	3,429	3,834
<b>EGRESOS EN EFECTIVO:</b>	<b>340</b>	<b>82</b>	<b>3,560</b>	<b>4,199</b>	<b>4,663</b>	<b>5,524</b>	<b>6,090</b>	<b>6,673</b>	<b>7,362</b>	<b>6,676</b>
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO:</b>	<b>=</b> <b>340</b>	<b>-82</b>	<b>5,280</b>	<b>5,614</b>	<b>6,158</b>	<b>6,385</b>	<b>7,012</b>	<b>7,733</b>	<b>8,479</b>	<b>10,763</b>

VAN

40,113

## APTIVA COMPANY DEL ECUADOR S.A.

## 4.10.3.2.1. Análisis incremental del nuevo flujo de caja

<b>FLUJO CON PROYECTO</b>	-340	-82	5,280	5,614	6,158	6,385	7,012	7,733	8,479	10,763
<b>FLUJO SIN PROYECTO</b>	0	0	5,336	5,909	6,555	7,156	7,971	8,753	9,678	10,679
<b>FLUJO INCRMENTAL</b>	<b>-340</b>	<b>-82</b>	<b>-56</b>	<b>-295</b>	<b>-397</b>	<b>-772</b>	<b>-959</b>	<b>-1,020</b>	<b>-1,199</b>	<b>85</b>

