

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE GRADUACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de
INGENIERO INDUSTRIAL

AREA
GESTION EMPRESARIAL

TEMA:
Plan de Marketing de la Empresa "QUILDATA" S.A.

AUTOR:
GALLARDO POSLIGUA JACINTO

DIRECTOR DE TESIS:
Ing. Ind. Anchundia Ormeño Sergio

2002 – 2003

GUAYAQUIL - ECUADOR

Agradecimiento

Agradezco antes que nada a Dios por darme la paciencia y coraje que necesitaba para cada reto que se me presento para cumplir esta meta, a mis amigos y compañeros que me guiaron cuando no tenía horizonte.

DEDICATORIA

Y todo lo que hacéis, sea de palabra o de hecho, hacedlo todo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios Padre por medio de él. (Colosenses 3.17).

A Dios sobre todas las cosas, quien me ha permitido finalizar esta tesis, dándome salud, paciencia y ganas de seguir adelante, haciendo realidad un sueño hoy cumplido. Con todo cariño le dedico esta tesis a mi madre, hermano y a mi familia en general ya que es una gran satisfacción haber concluido mi carrera.

Capítulo I

Descripción General de la Empresa

1.1 Antecedentes	1
1.2 Presentación de la empresa	1
1.3 Facilidades operacionales	2
1.4 Ubicación de la empresa	2
1.5 Estructura orgánica	2
1.5.1 Manual de funciones	2
1.6 Objetivos generales de la empresa	3
1.7 Metas actuales	3
1.8 Visión	3
1.9 Misión	4
1.10 Descripción del negocio	4
1.10.1 Productos que ofrecen	4
1.10.2 Descripción de cada uno de ellos	5
1.10.3 Características de los productos	7
1.10.4 Necesidades que satisfacen	7
1.10.5 Ventajas competitivas	7
1.10.6 Evolución actual y futura de la empresa	7

Capítulo II

Análisis de la Situación Actual

2.1 Comentario Introductorio	9
2.2 Análisis del Entorno	9
2.2.1 Entorno Político	9
2.2.1.1 Clima político del país	9

2.2.1.2 Ley de Régimen Municipal	10
2.2.1.3 Patentes	11
2.2.2 Entorno Tecnológico	11
2.2.3 Entorno Económico	11
2.2.3.1 Producto Interno Bruto	13
2.2.3.2 Índice Inflacionario	14
2.2.3.3 Tasas de Interés	15
2.2.3.4 Volumen de crédito	16
2.2.3.5 Comercio Electrónico	16
2.2.4 Entorno Social	17
2.3 Cuadro del análisis del entorno	18
2.4 Participación de mercado	18
2.5 Clientes	20
2.5.1 Segmentación	20
2.5.2 Motivación del cliente	21
2.5.3 Necesidades insatisfechas	22
2.6 Análisis de la competencia	22

Capítulo III

Situación Interna de la Empresa

3.1 Situación interna de la empresa	23
3.2 Capacidad Directiva	23
3.2.1 Imagen corporativa/ Responsabilidad social	23
3.2.2 Uso de planes estratégicos	24
3.2.3 Evolución y pronóstico del medio	24
3.2.4 Velocidad de respuesta a situaciones cambiantes	24
3.2.5 Flexibilidad de la estructura organizacional	24
3.2.6 Comunicación y control gerencial	25
3.2.7 Orientación empresarial	25
3.2.8 Habilidad para retener gente creativa	25

3.2.9 Agresividad para enfrentar la competencia	25
3.2.10 Sistema de control y toma de decisiones	25
3.3 Capacidad competitiva	26
3.3.1 Calidad, Exclusividad	26
3.3.2 Lealtad y satisfacción del cliente	26
3.3.3 Participación del mercado	26
3.3.4 Uso del ciclo de vida del producto	26
3.3.5 Inversión en investigación y desarrollo	27
3.3.6 Administración de clientes	27
3.3.7 Programa de Post- Ventas	27
3.4 Capacidad financiera	27
3.4.1 Acceso a capital	27
3.4.2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	28
3.4.3 Facilidad para salir del mercado	28
3.4.4 Inversión de capital	28
3.4.5 Estabilidad de costos	28
3.4.6 Elasticidad de la demanda con respecto al precio	28
3.5 Capacidad Tecnológica	29
3.5.1 Capacidad de innovación	29
3.5.2 Nivel de tecnología usada	29
3.5.3 Fuerza de patentes y procesos	29
3.5.4 Efectividad en la producción y entrega	29
3.6 Capacidad del Talento Humano	30
3.6.1 Nivel académico	30
3.6.2 Experiencia técnica	30
3.6.3 Índices de desempeño	31
3.6.4 Nivel de remuneración	31
3.6.5 Situación interna de la empresa	31
3.7 Análisis FODA	33

Capítulo IV

Cuantificación Económica del Problema

4.1 Identificación de los problemas	36
4.2 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)	38
4.3 Análisis de Pareto	41
4.4 Cuantificación Económica del Problema	45
4.4.1 Generalidades de Costos	45
4.4.2 Análisis de Costos por Ineficiente Gestión de Marketing	45
4.4.3 Análisis de Costos en el desarrollo de nuevos productos	46
4.4.4 Análisis de Costos por efecto de la corrupción	47
4.4.5 Resumen de Costos por pérdidas	47

Capítulo V

Diagnostico de la Situación de la Empresa

5.1 Resumen de los problemas más importantes	49
5.2 Diagnostico de la Situación de la Empresa	49

Capítulo VI

Alternativas dirigidas a la solución del problema

6.1 Resumen de los problemas más significativos	51
6.2 Alternativa de solución del problema	51
6.2.1 Componentes del Plan de Marketing y Ventas	53
6.2.1.1 Resumen Ejecutivo	54
6.2.1.2 Análisis del Entorno	56
6.2.1.2.1 El Entorno de Marketing	56
6.2.1.2.2 Mercado(s) Objetivos	58

6.2.1.2.3 Desempeño Actual	59
6.3 Objetivos de Marketing	60
6.4 Estrategias de Marketing	60
6.4.1 Estrategia para el mercado Meta	60
6.4.2 Mezcla de Marketing	61
6.5 Implementación del Marketing	62
6.5.1 Organización del Marketing	62
6.5.2 Actividades, Responsabilidades y Cronograma de Implementación	62
6.5.3 Presupuesto	65
6.6 Evaluación y control	66
6.6.1 Estándares de desempeño	66
6.6.2 Procedimientos de monitoreo	67
6.7 Análisis de Costos	68
6.8 Análisis Beneficio-Costo	69
6.9 Análisis del tiempo de recuperación de inversión	69

Capitulo VII

Puesta en marcha de la solución

7.1 Utilización del Microsoft Project para la programación de la puesta en marcha	71
7.2 Programación	72

Capitulo VIII

Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones	73
8.2 Recomendaciones	73

Bibliografía	73
--------------	----

Índice de Anexos

Presentación de la Empresa (Anexo # 1)	75
Ubicación de la Empresa (Anexo # 2)	76
Estructura Organizativa actual (Anexo # 3)	77
Los diputados no cumplen su agenda (Anexo # 4 A)	78
Reformas a segundo debate (Anexo # 4 B)	79
El zar de las deudas (Anexo # 5 A)	80
Grandes deudores, protegidos (Anexo # 5 B)	81
El TOP ten de los morosos (Anexo # 5 C)	82
Tasas de interés referenciales mensual (Anexo # 6)	83
Tasas de interés referenciales anual (Anexo # 7)	84
Corrupción, el desgarrón económico (Anexo # 8)	85
Análisis de la competencia (Anexo # 9)	86
Balance General al 31 de Diciembre del 2,001 (Anexo # 10)	87
Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2.001 (Anexo # 11)	88
Índices Financieros al 31 de Diciembre del 2.001 (Anexo # 12)	89
Distribución de la Oficina (Anexo # 13)	90
Diagrama de Recorrido (Anexo # 14)	91
Formulario para Evaluación de Desempeño (Anexo # 15)	92
Remuneración actual del personal de la empresa (Anexo # 16)	96
Flujo de efectivo estimado para el año 2.002 (Anexo # 17)	97
Empresas en el país, censo industrial (Anexo # 18)	98
Calidad para exportaciones (Anexo # 19)	99
Estimado de ventas para el año 2.003 (Anexo # 20)	100
Flujo de efectivo estimado con financiamiento a 4 años (Anexo # 21)	101
Tabla de Amortización a 4 años plazos (Anexo # 22)	102
Balance General estimado al 31 de Diciembre del 2.002 (Anexo # 23)	103

Estado de Resultados estimados al 31 de Diciembre del 2.002 (Anexo # 24)	104
Remuneración propuesta para el personal de Marketing y ventas (Anexo # 25)	105
Material de apoyo para vendedores (Anexo # 26)	106
Cuestionario de Auditoria de Marketing (Anexo # 27)	107
Diagrama de Gantt (Anexo # 28)	110
Diagrama Pert (Anexo # 29)	112
Producto Interno Bruto (Grafico # 1)	114
Índice de Inflación (Grafico # 2)	115
Volumen de Crédito (Grafico # 3)	116
Comercio Electrónico (Grafico # 4)	117
Evolución de las Comunicaciones (Grafico # 5)	118

TEMA: Plan de Marketing de la Empresa “QUILDATA” S. A.

AUTOR: Jacinto Esteban Gallardo Posligua

Liderar la industria del Software dirigido a entidades públicas principalmente a Municipios del país. El desarrollo y ejecución del Plan de Marketing a partir del proceso sistemático de evaluación de oportunidades y los recursos del mercado, objetivos, estrategias y establecer pautas para la implementación y control del programa de mercadeo.

Presentar antecedentes relativos del mercado, es el resultado del análisis del entorno, para lo cual se tiene que aplicar técnicas para determinar los requerimientos, realizar entrevistas (estructuradas y no estructuradas), encuestas, revistas, periódicos, libros en general y observar objetivamente lo que debería suceder y lo que realmente ocurre.

Contar con profesionales de sistemas computacionales experimentados en el área Municipal, equipos y tecnología actual hace de la empresa muy competitiva tecnológicamente. A medida que el entorno de Marketing sigue cambiando y que las decisiones comerciales se vuelven más complejas, la rentabilidad y sobre vivencia depende de la implementación del **Plan de Marketing**, cuyos puntos principales son: **Resumen ejecutivo** [donde se encuentra la empresa y hacia donde va] , **Análisis del entorno** [antecedentes de entorno de marketing, mercado(o) objetivo], **Objetivos** [cuantificar la metas], **Estrategias** [para el mercado meta y mezcla de marketing: producto, plaza, promoción y precio], **Implementación** [organización, actividades, responsabilidades, presupuesto y cronograma de implementación] , **Evaluación y control de las actividades de Marketing** [estándares de desempeño, control financiero y procedimientos de auditorías]. Se recomienda realizar en forma conjunta un programa de auditoría integral de las actividades de la empresa.

Jacinto E. Gallardo Posligua

C. I. # 1201155734

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

En la Era Industrial lo más importante era el uso del Capital, dinero y recursos tangibles, para generar nuevos productos o servicios. En el presente los recursos básicos son las ideas, la creatividad y el uso de la informática.

En este momento, el mundo experimenta cambios fundamentales. Cada día hay computadoras más pequeñas, procesadores más rápidos, redes más grandes y software más inteligentes que tienen un efecto profundo sobre la forma en que las personas trabajan y se divierten.

Tanto la tecnología en sí mismo como las expectativas de las personas que la utilizan están alterando continuamente las características de este software que los programadores diseñan; Por otra parte el uso, cada vez más extenso de estos, esta cambiando la naturaleza propia de nuestra sociedad.

1.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA

QUILDATA S.A. es una sociedad Anónima, con oficina en la ciudad de Guayaquil. Su actividad principal es el Desarrollo y Venta de Software, Asesorías y Capacitación. (Ver anexo # 1).

1.3 FACILIDADES OPERACIONALES

Sus oficinas cuentan con todos los servicios básicos, tales como: Energía Eléctrica (110 – 220 voltios, tomas corrientes polarizadas), Agua potable, Teléfono N * 2209217, e-mail quildata@interactive.nec.ec, Internet, Su vía de acceso es por la Av. C.J.Arosemena en el Km. 1,5.

1.4 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Las oficinas se encuentran en los predios de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en el Edificio del CEYS – piso 3. (Ver anexo # 2).

1.5 ESTRUCTURA ORGANICA

Al momento funciona sin un organigrama establecido. Sin embargo la forma como laboran es como se indica en la estructura orgánica. (Ver anexo # 3).

1.5.1 MANUAL DE FUNCIONES

ACCIONISTAS.- aportan el capital necesario para constituir y ponerla en funcionamiento, establecen el giro y objetivos primarios de la empresa.

PRESIDENTE.- las establecidas por la Ley de Compañías y en los estatutos, la principal es establecer los objetivos generales. Además realiza gestiones de venta de los productos la empresa.

GERENTE GENERAL.- cumple y hace cumplir los Objetivos Generales de la empresa, realiza funciones administrativas (recursos humanos, financieros, gestión de ventas, etc.).

GERENTE DE PROYECTOS.- optimiza recursos que encierra el desarrollo de Software, además prepara y participa activamente en la presentación formal de la propuesta de negocios con el cliente.

PROGRAMADORES.- recoge requerimiento de uso final con el cliente, realiza diseño de modelos de datos, desarrolla programas y reportes sobre la base de los modelos de datos.

ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS (DBA).- maneja toda la información del sistema.

COORDINADOR DE REDES.- integra todos los equipos.

1.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

Estas se dirigen hacia el Desarrollo de Software, Asesorías y Capacitación. Siendo su principal problema realizar el respectivo Marketing.

1.7 METAS ACTUALES

- El Desarrollo y venta de soluciones informáticas en Oracle, técnico y funcional.
- Contar con personal técnico altamente capacitado y de experiencia.
- Atención personalizada.

1.8 VISIÓN

Liderar la Industria del Software dirigido a entidades públicas principalmente a Municipios del país.

1.9 MISIÓN

Proveer soluciones informáticas a entidades públicas y privadas, mediante la excelencia ejecutiva y el uso de tecnología de punta.

1.10 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.10.1 PRODUCTOS QUE OFRECE

La empresa tiene 3 líneas de productos:

- A.- Asesorías a entidades Públicas o Privadas.
- B.- Capacitación.
- C.- Desarrollo y Venta de Software a entidades públicas especialmente Municipios y en el sector comercial en general, tiene: Pagina Web y firmas digitales.

QUILDATA S.A. diseña programas informáticos de acuerdo a las necesidades y deseos de los Municipios. Entre los programas más solicitados que integran este Software están:

- Sistematización del Catastro Urbano
- Patentes y Tasas de Habilitación
- El 1 ½ por Mil
- Predios Rústicos
- Vía Pública
- Control de Construcciones
- Contables y Financieros

El software comercial lo integran:

- Pagina Web (en desarrollo)

- Firmas digitales (en desarrollo)

1.10.2 DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE ELLOS

Asesorías a Entidades Públicas o Privadas.-Previo análisis de la situación actual recomendar procedimientos y funciones que deben realizar las personas y proveer sistemas automatizados que permitan realizar esas funciones y procedimientos.

Capacitación.- Comprende todo lo relacionado a Base de Datos y Herramientas de Desarrollo en Oracle.

Desarrollo y Venta de Software Municipal y del sector comercial.- Sistematización de algunos Servicios Municipales, tales como:

- **Catastro Urbano**

Realizar el Inventario del Catastro Urbano (de personas naturales y jurídicas), Cálculo de Impuestos, Liquidaciones y su Cobro sea llevado automáticamente.

- **Patentes y Tasas de Habilitación de funcionamiento de locales**

Son tributos que deben obtener y pagar las Empresas y Locales Comerciales para su legal funcionamiento.

- **El 1 ½ por Mil**

Otro tributo aplicable a Empresas

- **Predios Rústicos**

Se refiere al inventario de predios (de personas naturales o jurídicas dedicadas a actividades agrícolas) los cuales deben tributar.

- **Vía Pública**

Tributo que debe pagar el usuario para obtener los permisos de ocupación de vía pública (va desde carretillas de comidas preparadas hasta permisos para instalar anuncios publicitarios en las calles).

- **Contables y Financieros**

Paquete de programas de Contabilidad, Presupuestos, Tesorería, etc.

El software del sector comercial en general, esta compuesto de:

- **Página Web**

Es una página virtual en la red en donde las empresas pueden ofrecer sus productos. Servicios al mercado mundial.

- **Firmas digitales.**

Pagar una factura actualmente resulta costoso. Se deben emitir cheques, se realiza la entrega física, un cobrador lo deposita en la cuenta, y luego se hace efectivo. Esto significa un proceso de doce pasos por lo menos. En cambio este se puede reducir a minutos o segundos mediante la red.

1.10.3 CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS

- Programas Integrados, Auditables, Completamente Gráficos.
- Alta Transaccionabilidad.
- Bajo costo de Mantenimiento a Mediano plazo, dependiendo de las necesidades del cliente.
- Aplicable a Pequeños o Grandes Municipios y cualquier empresa comercial.

1.10.4 NECESIDADES QUE SATISFACE.

Básicamente cubre necesidades de:

- Sistematización
- De soportes (Mantenimiento)
- Crecimientos futuros

1.10.5 VENTAJAS COMPETITIVAS

Los atributos de estos productos son:

- Calidad
- Precio
- Servicio al Cliente.

1.10.6 EVOLUCIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA

La idea es brindar en primera instancia Software a entidades públicas principalmente a Municipios del país que llevan sus procesos manuales y luego enfocarse hacia aquellos que están automatizados, pero que tienen problemas con sus proveedores. En lo referente al comercio en general, la aprobación en el mes de abril del presente de la

Ley de Comercio Electrónico (que legaliza las transacciones comerciales por Internet) obligara a las empresas a rediseñar sus esquemas tradicionales de ventas.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 COMENTARIO INTRODUCTIVO

Previo análisis del entorno, participación en el mercado, clientes y de la competencia podrá conocer el estado actual de la empresa.

2.2ANALISIS DEL ENTORNO

Permite ubicar realmente donde se encuentra la empresa, para lo cual revisaremos el Entorno Político, Tecnológico, Social y Económico. Con lo cual se encuentran **oportunidades** y **amenazas**.

2.2.1| ENTORNO POLÍTICO

2.2.1.1 CLIMA POLÍTICO DEL PAIS

Uno de los mayores problemas que tiene el país es su entorno político, el cual es muy inestable. Al momento tenemos un presidente de la Republica Dr. Gustavo Noboa que gobierna sin mayor apoyo de los legisladores en el Congreso de la Republica y siendo este un año electoral, los partidos políticos y sus líderes ya están sumergidos en este propósito.

Este ambiente preelectoral ha motivado a los diputados a descuidar su agenda de proyectos referentes a las reformas a la constitución política de la republica (7 proyectos que se debatieron hace un año y están listos para que se los tramite en segundo y definitivo debate.

- * Descentralización y candado
- * Autonomías provinciales
- * Participación legislativa
- * Doble nacionalidad
- * Habeas corpus
- * Proyecto de educación física y deportes
- * Proyecto de reforma a la prisión preventiva.

Según publica Diario El Universo en su Pág. 6 A (Política) del día lunes 4 de febrero del 2.002. El debate en el parlamento también se centro en temas que demandaron el interés público, como la privatización de las empresas eléctricas, los accidentes aéreos de la empresa TAME, la posibilidad de iniciar un juicio penal en contra de los diputados roldosistas Fernando Rosero y Vicente Estrada y las inundaciones en la costa ecuatoriana, según lo publica Diario El Universo en su Pág. 5 A (Política) del día martes 19 de marzo del 2.002. Lo cual representa una **amenaza** (Ver anexo # 4).

2.2.1.2 LEY DE REGIMEN MUNICIPAL

En materia de hacienda a la administración municipal compete entre otras cosas:

- Elaborar los programas de gastos e ingresos públicos municipales;
- Realizar las actividades presupuestarias que incluyen la formulación, administración y liquidación del presupuesto;
- Vigilar el movimiento rentístico, formular los catastros urbanos y expedir los correspondientes títulos de crédito para el cobro de impuestos y demás ingresos municipales;
- Verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por

el Consejo y ejercer la jurisdicción coactiva para la recaudación de los impuestos municipales;

- Autorizar la baja de las especies incobrables;
- Recaudar y custodiar los fondos y efectuar los pagos;
- Llevar la contabilidad general de las finanzas y de los bienes municipales;
- Elaborar y mantener al día estadísticas económicas y financieras;
- Adquirir, almacenar, custodiar y distribuir los bienes muebles que las dependencias del gobierno y administración municipal requieren para su funcionamiento. Lo cual representa una **oportunidad**.

2.2.1.3 PATENTES

Al presente la empresa de nuestro estudio No ha patentado los programas desarrollados ni su respectiva marca, lo que cual constituye una **amenaza**.

2.2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

El nivel de tecnología de la información y telecomunicaciones es de primer orden, lo cual representa una **oportunidad** ya al utilizar tecnología de punta le da una ventaja competitiva.

El mundo informático experimenta cambios profundos tanto en Hardware y Software que hace necesario revisar y actualizar las versiones de los programas desarrollados a mediano plazo (1- 2 años) lo que representa una **oportunidad**.

2.2.3 ENTORNO ECONOMICO

La terrible crisis económica que llego a un punto histórico a finales del año 1.999 y que le costo la salida de la Presidencia de la Republica de

ese entonces Dr. Jamil Mahuad y de este estado de profundo caos donde un triunvirato puso en riesgo el proceso democrático del país, un 21 de Enero del 2.000 y luego de la recesión de ese año, la economía ecuatoriana termina con un crecimiento del 5,6 % en el 2001, según estimaciones del Banco Central del Ecuador (BCE).

Para los analistas esto se debió principalmente a la dolarización (cambio de la moneda oficial del Sucre al Dólar de los Estados Unidos de Norteamérica en enero del 2.000 y a la toma de algunas medidas, tales como el desagio de las tasas de interés, conformación de la unidad de reestructuración de créditos (URC) que nació con el decreto 1168 de febrero del 2.001. Hasta el 11 de diciembre del 2.001, la unidad recepta 2.209 solicitudes de crédito (1.740 en Guayaquil y 469 en Quito) por un monto de 1.802 millones de dólares americanos de los cuales casi las tres cuartas han sido reestructuradas, pagadas o fallidas. Debido principalmente a una falta de presentación de documentación completa.

Filanbanco es el cuello de botella en la URC. Esta institución es la que registro la mayor parte de las operaciones inactivas de la unidad: 57 % (\$ 332 millones de dólares americanos) del total. Según lo expresa Diario El Universo en su Pág. 4 (Economía) del día lunes 24 de diciembre del 2.001.

Dentro del proceso de reestructuración de deudas superiores a \$ 50,000.00 dólares americanos se presenta la figura de un negociador único para la banca pública (Zar de las deudas) cuya figura no esta plenamente reglamentada. (Ver anexo # 5).

El ingreso a un proceso de recesión de la economía y sobre todo a los efectos de la tragedia del 11 de septiembre / 2001 en los Estados Unidos de Norteamérica, la crisis en Argentina y la baja del precio del crudo ecuatoriano, la depresión generalizada de las exportaciones y la

expansión de las importaciones impactarán en las posibilidades de expansión de la economía ecuatoriana para el presente año, según expresa la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Lograr un crecimiento económico sostenible es un elemento importante pero no suficiente para elevar el bienestar de vida de la población.

En este entorno también analizaremos algunas variables económicas, tales como: Producto Interno Bruto (PIB), Índice de Inflación, Tasas de interés, Volumen de Crédito, Comercio Electrónico.

2.2.3.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Es el valor de los bienes y servicios de uso final producidos en el sistema económico durante un periodo determinado de tiempo, que para nuestro caso siempre se lo considera de un año.

Para nuestro país el (PIB) del año 2.000 presenta un crecimiento anual del 2,3 % y el 2.001 termina con un crecimiento del 5,6 %. Según información estadístico mensual N # 1.802 de abril del 2002 en su Pág. 81 (tasas de variación anual 1.992 hasta 2.002, elaborado por la dirección general de estadísticas del Banco Central del Ecuador) en circulación desde el 15 de mayo del 2.002

Para el presente año las expectativas por los importantes flujos de dinero que proviene de remesas enviadas por los ecuatorianos en el exterior (emigrantes) es muy significativa. Se estima que este rubro alcanzó el año pasado la suma de 1.500 millones de dólares frente a los 1.320 millones del 2.000, con un crecimiento de 222 millones del año 1.999, todo esto según datos emitidos por el (BCE);

Y el ingreso de inversión extranjera directa hacia la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) cuya inversión total alcanza los 1.100 millones de dólares Norteamericanos, según dato proporcionado por el Ministerio de Energía del Ecuador. Será el sustento para que el Ecuador reactive aún más su economía.

De acuerdo al análisis efectuado esta variable representa una **oportunidad**. (Ver grafico # 1).

2.2.3.2 INDICE INFLACIONARIO

Cuando el gobierno adoptó la dolarización (enero del 2.000) la inflación anual se encontraba en un nivel histórico de 78,1 %, fruto de la fijación del tipo de cambio, descendió el mes siguiente en 10 puntos y empezó a subir aceleradamente hasta llegar a un tope del 107,9 % hasta septiembre / 2.000.

A raíz de octubre del 2.000 empieza un sostenido proceso de reducción culminando el 2.001 con una tasa del 22,4 %.

A pesar de que la dolarización redujo los niveles inflacionarios y estabilizó la economía aún tiene puntos pendientes que necesitan ejecutarse. Así lo exigen los representantes del sector bancario, productivo, exportador y analistas económicos en una sola voz concuerdan en que se debe:

- Aplicar una reforma fiscal para controlar los gastos y equilibrar las finanzas;
- La diversificación de mercados y productos;
- Seguridad jurídica que garantice las inversiones;
- Déficit fiscal cero.

Todo esto representa una **oportunidad** para la empresa de nuestro estudio. (Ver grafico # 2).

2.2.3.3 TASAS DE INTERES

La tasa de interés no es otra cosa que el valor del dinero en el tiempo.

Las tasas de interés (activa y pasiva) en el Ecuador se mantuvieron en una clara tendencia alcista. Este fenómeno se debió a que este índice va de la mano de la inflación y fue usada por el BCE como arma para tratar de detener la carrera alcista de la moneda Norteamericana.

Antes de la dolarización la tasa de interés en moneda local al cierre del año 1.999 la tasa activa fue 74,97 % en sucres y 15,81 % en dólares americanos, mientras que la pasiva fue 47,71 % en sucres y 9,53 % en dólares americanos. A partir del proceso de dolarización se debió desajustar las tasas de interés, proceso por el cual se bajaron por decreto ejecutivo al 16,82 % todos los créditos activos que se otorgaron antes del 11 de enero del año 2.000.

Después de la dolarización al cierre del año 2.001 la tasa de interés activa mínima referencial fue de 15,10 % y la máxima convencional de 24.66 %, mientras que la pasiva referencial de 5,05 %, la misma que se mantiene hasta el presente con una leve fluctuación. (Ver anexo # 6).

Las tasas de interés que cobran los bancos solo les sirven a ellos, pues no hay beneficios para el depositante. Esta es la percepción de pequeños clientes del sistema financiero que miran con esperanza la posibilidad de que se reduzcan las tasas de interés y brinden mejores facilidades para obtener un crédito.

De acuerdo al análisis efectuado esta variable económica representa una **amenaza** . (Ver Anexo # 7).

2.2.3.4 VOLUMEN DE CREDITO

La forma como las tasas de interés y el volumen de crédito afectan el crecimiento económico dependen en gran medida de la estructura específica del sistema financiero de un país. Básicamente existen dos formas en que estos pueden estructurarse: **1.-)** fuertes mercados financieros y pocos bancos importantes, como en EEUU e Inglaterra y **2.-)** bancos fuertes y mercados financieros menos influyentes como Japón, Alemania, Francia y muchos países de América Latina. Ecuador está en este grupo.

A diferencia de los países desarrollados donde los mercados de bonos y acciones son permanentemente utilizados como fuentes de financiamiento, en Ecuador el sistema financiero constituye el principal medio empleado para acceder a créditos. Lo que constituye una **amenaza** (Ver Gráfico # 3).

2.2.3.5 COMERCIO ELECTRÓNICO

Durante los últimos tres años los ecuatorianos se acercan al Internet a pasos agigantados. Cada día más ínter nautas nacionales abre cuentas de correo electrónico, colman los cybercafés y tienen la capacidad de manejar cualquier página Web del mundo.

Y aunque el acceso a Internet en Ecuador es uno de los más bajos de América del Sur, desde 1.998 el número de abonados (personas y empresas) que pagan un proveedor creció en el 2.025 %. Por ello de 4.064 abonados se paso a 85.630 hasta diciembre del 2.001.

Según el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en la actualidad existen 400.000 ecuatorianos que navegan en la pista mundial de la información y envían mensajes electrónicos. No obstante, las cifras se modifican constantemente debido al ingreso de usuarios a través de los cybercafés, especialmente. La ventaja es llegar con estos servicios a la población joven, que es la que constantemente manipula las computadoras. Lo cual constituye una **oportunidad** (Ver Grafico # 4 y 5).

2.2.4 ENTORNO SOCIAL

Aunque los datos macroeconómicos son alentadores, los ecuatorianos aun no sienten beneficios frente a los gastos de la canasta básica y exigen al gobierno central que ponga freno a la **especulación**. Lo que constituye una **amenaza** para la empresa.

Una mejor productividad, eficiencia, satisfacción del cliente e inclusive protección del medio ambiente es la meta que persigue las empresas al **capacitar a su personal**. Lo que representa una **oportunidad**.

La migración de profesionales en sistemas computacionales hacia países industrializados. Lo que representa una **amenaza**.

La corrupción reinante en todos los niveles y sectores del país es muy alarmante. Lo cual es una **amenaza** (Ver anexo # 8).

2.3 CUADRO DEL ANALISIS DEL ENTORNO

CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO									
POLÍTICO									
CLIMA POLÍTICO				x			x		
RÉG. MUNICIPAL	x						x		
PATENTES				x			x		
TECNOLÓGICO									
NIVEL TÉCNICO	x						x		
SISTEMATIZACIÓN	x						x		
ACT. DE VERSIONES		x					x		
ECONÓMICO									
(PIB)		x					x		
INFLACIÓN		x					x		
TASAS DE INTERES					x			x	
VOL. DE CREDITO					x			x	
COM. ELECTRÓNICO	x						x		
SOCIAL									
MIGRACIÓN				x			x		
CAPACITACIÓN		x					x		

A = **Calificación alta**

M = **Calificación media**

B = **Calificación baja.**

2.4 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

QUILDATA S.A. Mantiene una posición equivalente al 1 % dentro de la industria del Software local. Entre las principales empresas tenemos:

INDUSTRIA DEL SOFTWARE LOCAL	
EMPRESA	PARTICIPACIÓN %
YOVERI	12
MAINT	9
ARANGO SOFTWARE	8
UNISYS	8
GRUPO " MAS "	8
PUNTO NET	7
SONDA DEL ECUADOR	7
SUDAMERICANA DE SOFTWARE	6
CORP. LATINOAM. DE SOFTWARE	5
TECNOLOGÍA AVANZADA	5
TROPIDATOS	3
QUILDATA S.A.	2
OTROS	21
TOTAL	100 %

Fuente: investigación de mercado realizada por Jacinto E. Gallardo Posligua.

Dentro del mercado de la industria del Software Municipal tenemos que los participantes son:

MERCADO DE LA IND. DEL SOFTWARE MUNICIPAL LOCAL	
EMPRESAS	PARTICIPACIÓN %
Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME)	80
QUILDATA S.A.	10
Personal propio del Municipio	5
Persona Natural	5
TOTAL	100

Fuente: investigación de mercado realizada por Jacinto E. Gallardo Posligua

2.5 CLIENTES

Dentro del análisis de clientes se establecerá la situación actual de los segmentos del mercado relacionando su comportamiento de compra y sus principales motivaciones, medir el grado de satisfacción que existe y sobre todo determinar un crecimiento futuro en base a revisar y actualizar las versiones de los programas desarrollados.

2.5.1 SEGMENTACIÓN

Los compradores y usuarios de los productos de la empresa de nuestro estudio son:

- Entidades Públicas (Municipios)
- Entidades del sector público en general (Pacifitel, CTG, Junta de Beneficencia, Solca, etc).
- Entidades del sector privado en general (Bancos, Comerciales, Industriales, etc...).

El porcentaje de participación en cada una de ellas es:

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| • Sector público (Municipal) | 80 % |
| • Sector público en general | 10 % |
| • Sector privado | 10 % |

.....
Total

100 %

La división política – Administrativa de la Republica del Ecuador 2001 representa una gran oportunidad los 215 cantones distribuidos en las 22 provincias agrupadas en cuatro regiones:

DIVISIÓN POLÍTICO – ADMINISTRATIVO DEL ECUADOR 2001	
REGION	CANTONES
COSTA	83
SIERRA	91
ORIENTE	38
INSULAR	3
TOTAL	215

Fuente: Datos de la División Político – Administrativo del Ecuador 2.001 proporcionado por el INEC.

2.5.2 MOTIVACIONES EL CLIENTE

De acuerdo a datos recolectados por la empresa de nuestro estudio, lo que motiva a los Municipios del país a adquirir servicios de Software son:

- La mayor parte de los municipios del país carecen de la infraestructura necesaria para desarrollar estos trabajos ;
- Requieren de un sistema ágil de atención al público ;
- Llevar un control técnico y funcional del calculo de impuestos , liquidaciones y cobro en forma sistematizada ;
- Control de ingresos y gastos del Municipio ;
- La informática es una herramienta importante para la toma de decisiones (planes reguladores de desarrollo Municipal).

En el sector comercial en general, El local físico y las vitrinas donde se promocionan los productos equivalen, en el mercado virtual, a las

páginas Web. " Los clientes son los millones de empresarios y compradores individuales que utilizan Internet ".

2.5.3 NECESIDADES INSATISFECHAS

Básicamente son:

- Información veraz y oportuna
- Automatización de actividades (administrativas y de control) Municipales.

2.6 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

(Ver anexo # 9).

CAPITULO III

SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

3.1 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

El análisis de la situación interna de la empresa permite encontrar **fortalezas** y **debilidades**. Incluye las siguientes capacidades de la empresa.

- * **Capacidad directiva**
- * **Capacidad competitiva**
- * **Capacidad financiera**
- * **Capacidad tecnológica**
- * **Capacidad del talento humano.**

3.2 CAPACIDAD DIRECTIVA

3.2.1 Imagen Corporativa / Responsabilidad Social

A pesar de la corta trayectoria de la empresa, podemos decir que ha logrado posicionarse con los clientes, debido en gran parte a la excelencia ejecutiva y el uso de tecnología de punta.

La capacitación que brindan es técnica y funcional, lo cual habla de su responsabilidad social. Esto constituye una **fortaleza**.

3.2.2 Uso de Planes Estratégicos

De acuerdo al levantamiento de información realizada se determina que tiene objetivos y metas a corto plazo. Sin embargo no contempla el uso de planes a largo plazo para las distintas áreas de la empresa. Lo mismo que se considera una **debilidad**.

3.2.3 Evolución y Pronóstico del Medio

En la actualidad es frecuente el uso de la informática en gran parte de actividades cotidianas: Bancos, Industrias, Medicina, Entretenimientos, Hotelería, Comercio en general, etc. Los **“. Com.** “tiene grandes expectativas por su uso en Internet, tal como lo indica Diario El Universo en su Pág. 4 A (Economía) y 6 A (Empresas y Negocios) del día domingo 17 de febrero y 17 de marzo del 2.002. Lo que representa una **fortaleza** para la empresa (Ver gráfico 4 y 5).

3.2.4 Velocidad de respuesta a Situaciones Cambiantes

El alto grado de preparación y experiencia profesional en sistemas computacionales hace que su respuesta a situaciones internas sea ágil, sin embargo no sé esta aprovechando las situaciones cambiantes del entorno. Lo que representa una **debilidad**.

3.2.5 Flexibilidad de la Estructura Organizacional

La estructura organizacional es informal. Lo cual constituye una **debilidad**.

3.2.6 Comunicación y control Gerencial

La comunicación se realiza en forma horizontal (al mismo nivel). Sin embargo el control gerencial es débil, debido al poco tiempo que dedica el gerente a la empresa. Lo que se considera una **debilidad**.

3.2.7 Orientación Empresarial

La falta de planes estratégicos en la empresa. Se considera una **debilidad alta**.

3.2.8 Habilidad para retener Gente Creativa

La migración y oportunidades que ofrece el exterior es una debilidad que afecta a casi todo el país. Lo cual constituye una **amenaza** para la empresa.

3.2.9 Agresividad para enfrentar la Competencia

La falta del plan de Marketing es un factor muy importante para enfrentar la competencia, lo que representa una **debilidad alta**.

3.2.10 Sistemas de Control y Toma de Decisiones

La falta de tiempo de la gerencia y la informalidad de la estructura organizacional, hacen que el control y toma de decisiones sea **débil**.

3.3 CAPACIDAD COMPETITIVA

3.3.1 Calidad, Exclusividad

Los integrantes de la compañía son profesionales en sistemas computacionales, con experiencia en el área, lo cual es una **fortaleza**.

3.3.2 Lealtad y Satisfacción del cliente

El uso de excelencia por parte del ejecutivo y el desarrollo de los programas en plataforma ORACLE y MICROSOFT, representa una **fortaleza**.

3.3.3 Participación del Mercado

La falta de gestión de Marketing en los 215 cantones del país, que forman la división político – administrativo de la republica del Ecuador 2.001 y las aproximadas 5,300 empresas que existen en el país (Ver anexo # 18 y 19), es muy atractivo . Sin embargo no se aprovecha dicho mercado, lo que constituye una **debilidad alta** para la empresa.

3.3.4 Uso del ciclo de vida del producto

El mundo informático experimenta cambios constantes lo que hace necesario **revisar y actualizar las versiones** de los programas desarrollados **a mediano plazo** (1 – 2 años), lo que **representa** una **debilidad**.

3.3.5 Inversión en investigación y desarrollo

La empresa cuenta con metas y objetivos de corto plazo, en los cuales la inversión en investigación y desarrollo es nula. Lo que representa una **debilidad alta** para la empresa.

3.3.6 Administración de Clientes

De acuerdo al levantamiento de información realizada se determino que el trato personalizado hacia el cliente en este caso (Muy Ilustre Municipio de Daule) produjo la compra de otros programas (predios rústicos , vía pública , patentes y tasas de habilitación , el 1 ½ por 1.000 , etc.), lo cual representa una **fortaleza** .

3.3.7 Programa de Post – Ventas

Desde la implantación de los sistemas se hace un seguimiento y retroalimentación de información con lo que la empresa de nuestro estudio se ve favorecida, ya que de antemano conoce las inquietudes del cliente. Lo cual constituye una **fortaleza**.

3.4 CAPACIDAD FINANCIERA

3.4.1 Acceso a capital

Los accionistas de la empresa tienen un capital social (19,580.00 dólares americanos). Lo que constituye una **fortaleza** (Ver anexo # 10).

3.4.2 Grado de utilización de su capacidad de Endeudamiento

De acuerdo al criterio de la gerencia, la situación económica actual no amerita un endeudamiento. Lo cual representa una **fortaleza** (Ver anexo # 12).

3.4.3 Facilidad para salir del Mercado

Al no contar con un endeudamiento con terceros favorece a la empresa a que en un momento apropiado pueda salir del mercado, lo cual es muy prematuro decir debido a la aceptación que tiene la empresa. Todo esto constituye una fortaleza. (Ver anexo # 11 y 12).

3.4.4 Inversión de capital

Es criterio de los directivos que el patrimonio de la empresa es fuerte. lo que constituye una **fortaleza** (Ver anexo # 10).

3.4.5 Estabilidad de Costos

Debido al ciclo de vida de las versiones de los programa de computación (1 – 2 años) se revisa el presupuesto de costos semestralmente, lo que considera una **fortaleza**.

3.4.6 Elasticidad de la Demanda con respecto a los Precios

La empresa de nuestro estudio participa en un mercado muy amplio (215 cantones en el país) abastecidos por un pequeño grupo de empresas, lo cual favorece el tema de precios y se pueda tomar buenas decisiones en base a ello. Lo cual es una **oportunidad**.

3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

3.5.1 Capacidad de Innovación

Los equipos y tecnología son de actualidad y constituye una **fortaleza**.

3.5.2 Nivel de tecnología usada

El desarrollo de los programas se realiza en plataforma ORACLE, la misma que se puede integrar a otra plataforma (Microsoft). Lo que representa una **fortaleza**.

3.5.3 Fuerza de Patentes y Procesos

La falta de patentes es una **debilidad alta** para la empresa.

3.5.4 Efectividad en la producción y entrega

El proceso de desarrollar programas de computación requiere de pasos específicos en el mismo. Sin embargo debido a la falta de atención y tiempo de la gerencia, estos no se cumplen a cabalidad. Lo cual es una **debilidad media** .

DIAGRAMA DE BLOQUE DE PROCESOS EN EL DESARROLLO DE SOFTWARE



(Ver anexo # 13 y 14).

3.6 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

3.6.1 Nivel Académico

El personal que labora son profesionales en sistemas computacionales. Lo cual representa una **fortaleza**.

3.6.2 Experiencia técnica

Los directivos y personal de la empresa tienen experiencia en sistemas computacionales, lo que se considera una **fortaleza**.

3.6.3 Índices de Desempeño

Este índice se mide con la evaluación de desempeño. Lo que representa una **fortaleza** para la empresa (Ver anexo # 15).

3.6.4 Nivel de Remuneración

El nivel de remuneración es acorde con el mercado y se considera una **fortaleza**. (Ver anexo # 16).

3.6.5 SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa / Responsabilidad Social	x						x		
Uso de planes Estratégicos				x			x		
Evolución y Pronóstico del medio		x					x		
Velocidad de respuesta a situaciones Cambiantes					x		x		
Flexibilidad de la estructura organizacional				x			x		
Comunicación y control Gerencial					x			x	
Orientación Empresarial				x			x		
Habilidad para retener Gente Creativa				x			x		
Agresividad para enfrentar la Competencia				x			x		
Sistema de control y toma decisiones					x		x		

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	B	B	A	M	B
Calidad , Exclusividad	x						x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Participación del Mercado				x			x		
Uso del ciclo de vida del producto				x			x		
Inversión en investí. y desarrollo				x			x		
Administración de clientes	x						x		
Portafolio de productos	x						x		
Programa de Post – Ventas		x					x		

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a Capital		x					x		
Grado de utilización de su capacidad de Endeudamiento			x				x		
Facilidad para salir del Mercado	x								x
Rentabilidad y retorno de inversión		x						x	
Liquidez		x						x	
Inversión de Capital		x						x	
Estabilidad de Costos		x						x	
Elasticidad de la demanda con respecto a los Precios	x						x		

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de Innovación	x						x		
Nivel de tecnología usada	x						x		
Fuerza de patentes y procesos				x			x		
Efectividad en la producción y entrega					x		x		

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico	x						x		
Experiencia técnica	x						x		
Índice de desempeño		x					x		
Nivel de remuneración	x						x		

3.7 ANÁLISIS FODA.

Principales Fortalezas de la Empresa

PRINCIPALES FORTALEZAS	Fortalezas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa / Responsabilidad social	x			x		
Calidad , Exclusividad	x			x		
Portafolio de Productos	x			x		
Facilidad para salir del mercado	x					x
Rentabilidad y retorno de inversión		x			x	
Capacidad de innovación	x			x		
Nivel académico	x			x		
Experiencia técnica	x			x		
Nivel de Remuneración	x			x		

Principales Oportunidades

PRINCIPALES OPORTUNIDADES	Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Tamaño del mercado	x			x		
Precio del producto	x			x		
Calidad del producto	x			x		
Nivel educacional	x			x		
Nivel tecnológico	x			x		
Flexibilidad de procesos	x			x		
Compradores	x			x		

Principales Debilidades

PRINCIPALES DEBILIDADES	Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Participación de mercado		x		x		
Agresividad para enfrentar la competencia	x			x		
Uso del ciclo de vida del producto		x		x		
Inversión en investigación y desarrollo	x			x		
Efectividad en la producción y entrega		x		x		

Principales Amenazas

PRINCIPALES AMENAZAS	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
Especulación	x			x		
Corrupción	x			x		
Uso de planes estratégicos	x			x		
Orientación empresarial	x			x		
Fuerza de Patentes y procesos	x			x		
Falta del Dpto. de Marketing y Ventas	x			x		
Flexibilidad de la estructura organizacional		x		x		
Competencia	x			x		

CAPITULO IV

CUANTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

4.1 Identificación de los problemas

El análisis FODA nos ha permitido identificar los **problemas** y / o **debilidades** principales que ocurren dentro de la empresa, los cuales se muestran a continuación:

- Marketing
- Estructura organizacional
- Inversión en investigación y desarrollo
- Uso del ciclo de vida del producto
- Falta de patentes
- Corrupción.

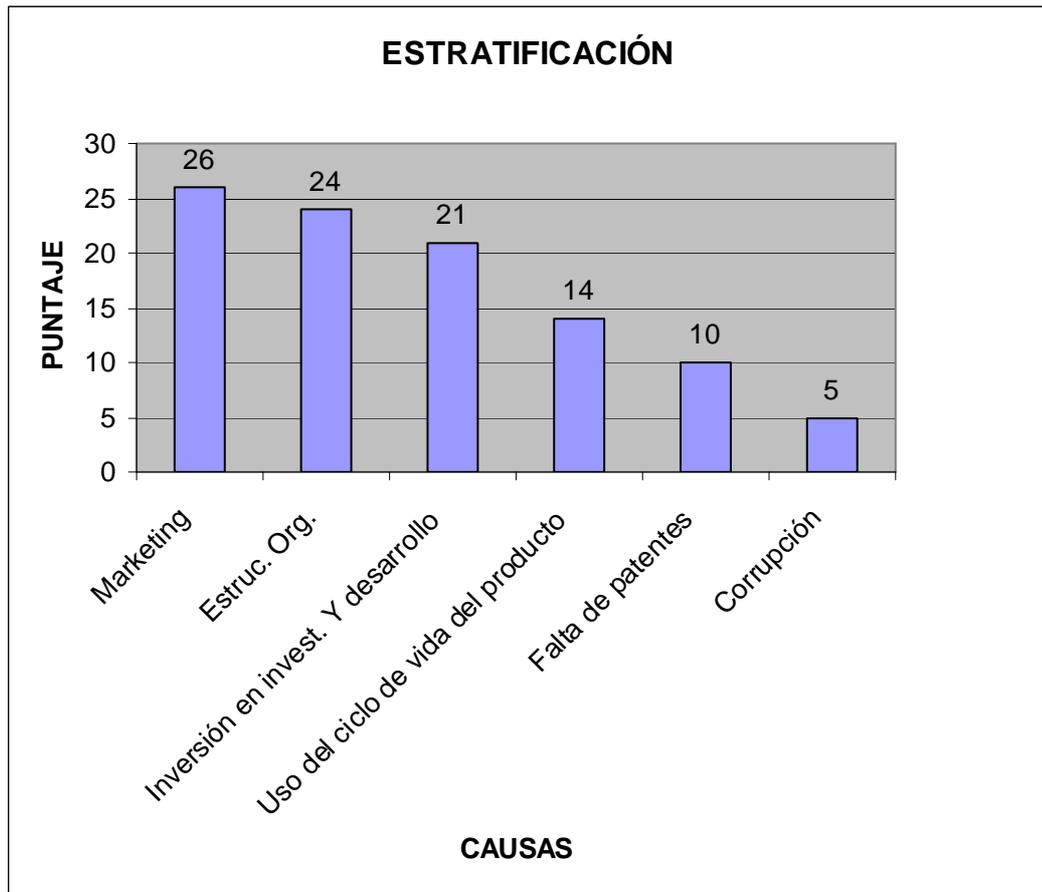
La estratificación es una estrategia de clasificación de datos con variables o factores de interés, de tal forma que en una situación dada se facilite la identificación de las fuentes de la variabilidad (origen de los problemas). La estratificación busca contribuir a la solución de una situación problemática , mediante la clasificación o agrupación de los problemas de acuerdo con los diversos factores que pueden influir en los mismos , como pueden ser tipo de fallas , métodos de trabajo , maquinarias , turnos , obreros , proveedores , materiales , etc. .

La estratificación es una poderosa estrategia de búsqueda que facilita entender como influyen los diversos factores o variables que intervienen en una situación problemática, de tal forma que se puedan

localizar prioridades y pistas que permitan profundizar en la búsqueda de las verdaderas causas de un problema.

La estratificación de los problemas por niveles de importancia en una escala de 1 a 100 (siendo 1 el menos influyente y 100 el más influyente) considerando siempre el factor económico. De acuerdo al levantamiento de la información que es el resultado de varias reuniones en donde se determina que el problema de mayor influencia es la falta del plan estratégico de marketing; por lo tanto, es el problema al cual se va a determinar las causas, sus efectos e implantar alternativas de solución.

La grafica muestra la estratificación de los problemas por niveles de importancia.



Previo análisis de los problemas encontrados, se procede a estratificarlo según su importancia: Marketing (26), Estructura organizacional (24), Inversión en investigación y desarrollo (21), Uso del ciclo de vida del producto (14), Falta de patentes (10) y la Corrupción (5).

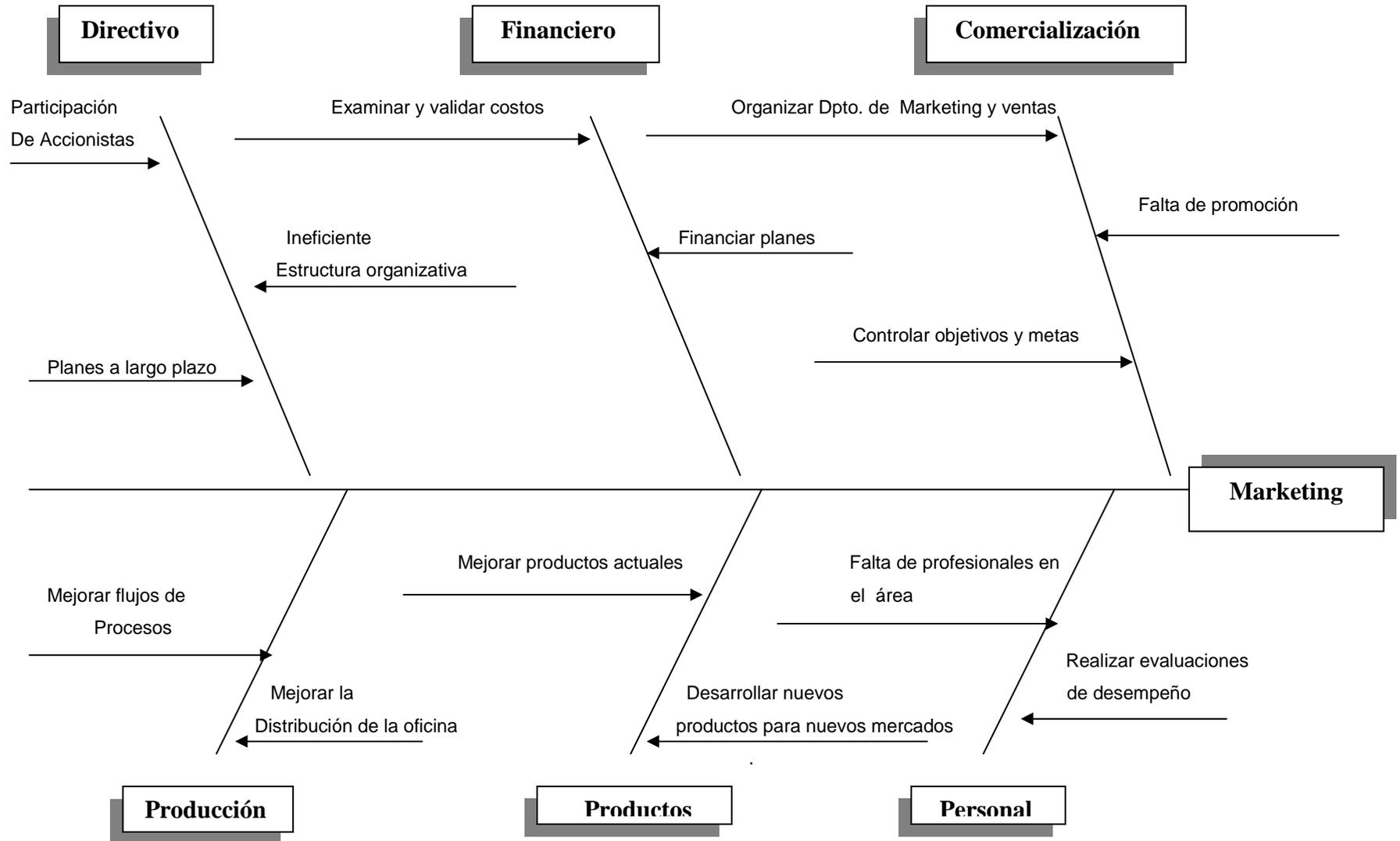
4.2 Diagrama de Ishikawa (Causa – Efecto).

El diagrama de causa – efecto o diagrama de Ishikawa (DI), es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyeron a que exista. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales.

Gráfico en el cual, en el lado derecho, se anota el problema y en el izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas y subramas.

El análisis de las causas se realizó aplicando el método de lluvia de ideas, en donde se utilizó las siguientes categorías: **Directivo** como consecuencia de la poca participación de los accionistas, ineficiente estructura organizativa, falta de planes a largos plazos; **Financiero** como consecuencia de examinar y validar gastos, financiar los planes; **Comercialización** que es consecuencia de la falta del Dpto. de Marketing y ventas, control de objetivos y metas de marketing. Falta de promoción; **Producción** como consecuencia de mejorar flujos de procesos y distribución de la oficina; **Productos** como consecuencia de mejorar productos actuales y desarrollar nuevos productos para nuevos mercados; **Personal** como consecuencia de la falta de profesionales en marketing y realizar evaluaciones de desempeño. Todos estos factores y sus causas inciden en el problema del plan de marketing para la empresa **QUILDATA S. A.**

DIAGRAMA (CAUSA - EFECTO)



4.3 Análisis de Pareto.

Los diagramas de PARETO son gráficos que representan en forma adecuada en cuanto a importancia o magnitud la frecuencia de las ocurrencias de las distintas causas de un problema.

En 1.897 el economista V. PARETO presentó una fórmula que mostraba que la distribución del ingreso es desigual.

En 1909 el economista norteamericano M. C. LORENZO expresó una teoría similar por medio de diagramas. Estos estudios indicaron que una proporción del ingreso está en manos de muy pocas personas.

Mientras tanto, en el campo del control de calidad el Dr. J. M. JURAN aplicó el método de los diagramas de Lorenz como fórmula para clasificar los problemas de calidad en los pocos vitales y muchos triviales y llamó este método "Análisis de Pareto". Señala que en muchos casos la mayoría de los defectos y de su costo se deben a un número relativamente pequeños de causas.

EJEMPLO DE LA UTILIZACIÓN

PROBLEMA PROPUESTO POR QUILDATA S. A.

Se ha propuesto como problema, Marketing, para ello se determinan las posibles causas y se llega al consenso de que son:

- Poca participación de los accionistas en los asuntos de la empresa
- Financiamiento de los planes.
- Creación del Dpto. de Marketing y Ventas
- Falta de promoción (publicidad y relaciones públicas)
- Controlar objetivos y metas de marketing

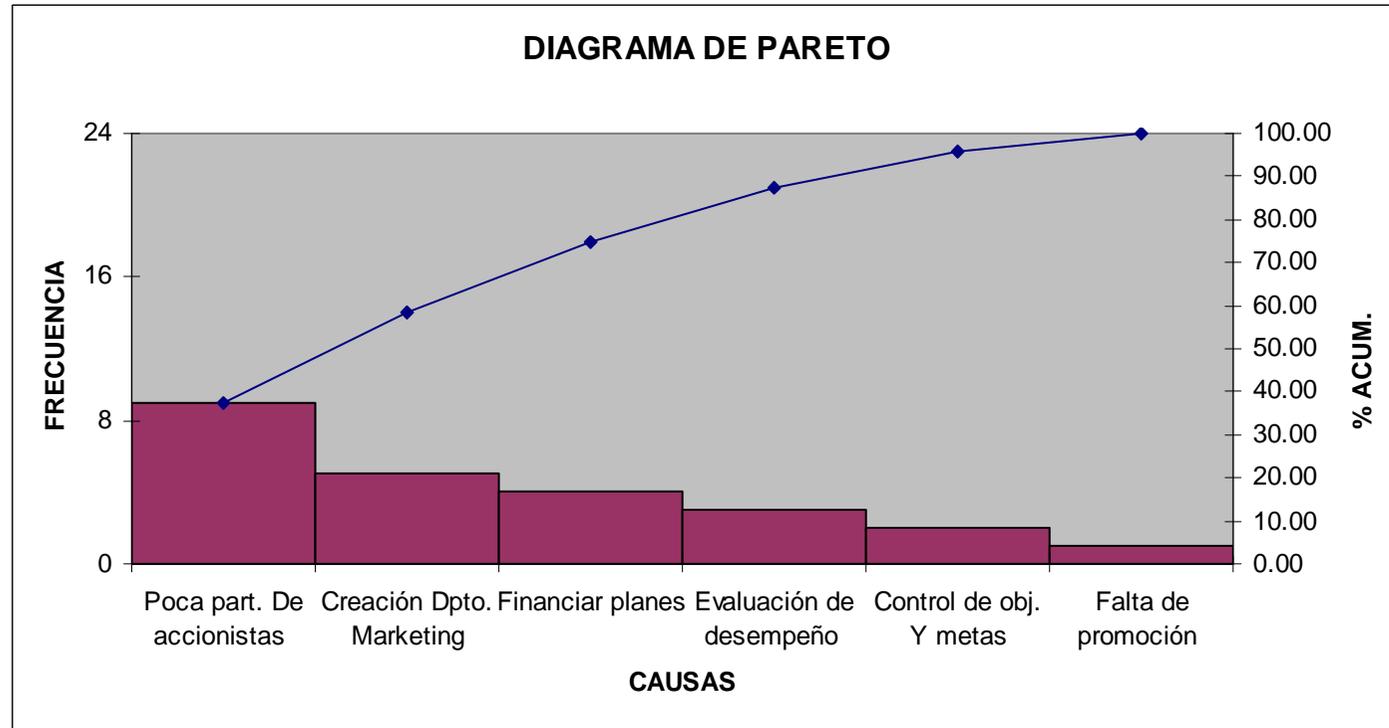
- Realizar evaluaciones de desempeño.

Teniendo estos, establecemos el periodo de tiempo en que se tomaran los datos, el cual será mensual (durante 6 meses) al contabilizar dichas fallas llegamos a la siguiente tabla.

HOJA DE REGISTRO N # 1							
PROBLEMA DE MARKETING (Febrero a Julio del 2.002).							
FALLAS	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Total
Poca participación de los accionistas en los asuntos de la empresa	1	2	2	2	1	1	9
Financiamiento de los planes	-	-	-	-	1	3	4
Creación del Dpto. de Marketing	-	-	-	1	1	3	5
Falta de promoción (publicidad y relaciones públicas)	-	-	-	-	-	2	2
Controlar objetivos y metas de marketing	-	-	-	-	-	1	1
Realizar evaluaciones de desempeño	-	-	-	-	2	1	3

En reunión celebrada el 20 de enero del presente año se acordó realizar 4 reuniones al mes. Sobre la base de la hoja de registro # 1 se llena el registro # 2.

HOJA DE REGISTRO N # 2			
PROBLEMA: PLAN DE MARKETING DE QUILDATA S. A.			
Al 14 de Agosto del 2.002			
FALLAS PRIORIZADAS	Frecuencia	Porcentaje	% Acum.
Poca participación de los accionistas en los asuntos de la empresa	9	38	38
Organizar el Dpto. de Marketing	5	21	59
Financiar los planes	4	17	76
Realizar evaluaciones de desempeño	3	12	88
Control de Objetivos y Metas de Marketing	2	8	96
Falta de promoción (publicidad y relac. Públicas)	1	4	100
Total	24	100	



4.4 Cuantificación Económica del Problema

La cuantificación económica del problema se lo ha realizado en función al ingreso y egreso que tiene proyectado la empresa para el presente año 2,002, teniendo presente:

- El precio normal del paquete a vender es de \$ 24,000.00 dólares americanos, este valor esta compuesto del sector municipal (\$ 17,000.00) y del comercial (\$ 7,000.00)
- Los paquetes a vender son 3 por semestre, con un valor de venta total de \$ 144,000.00 dólares americanos al año (Ver anexo # 17 y 18).

4.4.1 Generalidades de los costos

De acuerdo al análisis realizado de las actividades de la empresa, y luego de observar el proceso actual de ventas, se han establecido los diferentes costos que en forma general originan perdidas económicas a la empresa y se acumulan en las siguientes categorías:

- Ineficiente gestión de marketing y ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Corrupción (posicionamiento).

4.4.2 Análisis de costos por ineficiente gestión de marketing y ventas

Para la estimación de estos costos, se ha tomado en consideración la agilización que va a proporcionar el plan de marketing y ventas de la empresa.

Gestión de marketing y ventas actual	
Ventas / semestral	3
Ventas / anual	6
Costo de venta / paquete (\$)	24,000.00
Costo total anual (\$)	144,000.00

Gestión de marketing y ventas propuesto	
Ventas / mensual	1
Ventas / anual	12
Costo de venta / paquete en (\$)	34,000.00
Costo total anual (\$)	408,000.00

Diferencia de costos por perdida en (\$)	264,000.00
---------------------------------------------------	-------------------

4.4.3 Análisis de costos en el desarrollo de nuevos producto

Para cuantificar la perdida por efecto en el desarrollo de nuevos productos, se ha considerado los siguientes costos:

Desarrollo actual de nuevos productos	
Desarrollo de nuevos prod. / anual	1
Costo por desarrollar un nuevo prod. (\$)	7,000.00
Costo total anual (\$)	7,000.00

Desarrollo propuesto de nuevos productos	
Desarrollo de nuevos prod./ semestre	1
Desarrollo de nuevos prod. / año	2
Costo del desarrollo por prod. En (\$)	8,000.00
Costo total anual	16,000.00

Diferencia de costos por perdidas (\$)	9,000.00
-------------------------------------------------	-----------------

4.4.4 Análisis de costos por efecto de la corrupción (posicionamiento) imperante en el país.

Para cuantificar la pérdida por efecto del posicionamiento, se estima como mínimo un 10 % de la venta.

Actual	
Venta / anual	144,000.00
Costo por efecto del posicionamiento	14,400.00

Propuesto	
Venta / anual	408,000.00
Costo por efecto del posicionamiento	40,800.00

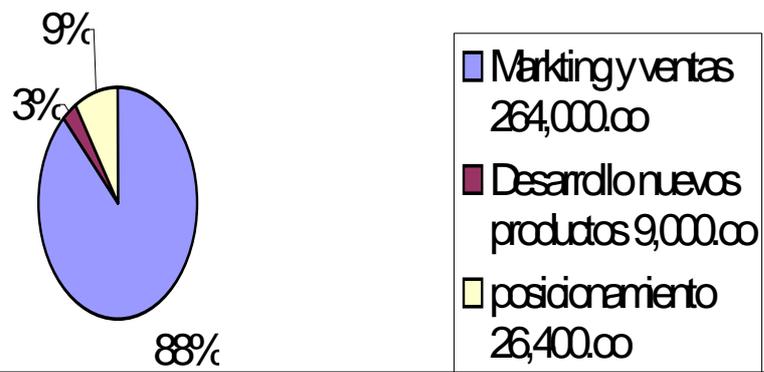
Diferencia de costos por perdida (\$)	26,400.00
----------------------------------------------	------------------

4.4.5 Resumen de costos por perdidas

Costos estimados	Valor (\$)	%
Gestión de marketing y ventas	264,000.00	88.18
Desarrollo de nuevos	9,000.00	3.00
Efecto del posicionamiento	26,400.00	8.82
Total	299,400.00	100

3

Resumen de costos por perdidas



CAPITULO V

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

5.1 RESUMEN DE LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES

En el capítulo anterior se **identificó** y se **cuantificó** económicamente el problema, el diagrama de Pareto determina las causas con mayor frecuencia. Ahora procedemos a diagnosticar la situación actual y desarrollar alternativas de solución más favorables.

- marketing
- Estructura organizacional
- Inversión en investigación y desarrollo
- Uso del ciclo de vida del producto
- Falta de patentes
- Corrupción

5.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Todo lo analizado es producto de la investigación efectuada de los diversos factores del entorno, parte interna de la empresa. El desarrollo de estas investigaciones se lo ha realizado sobre la base de la búsqueda de información en diferentes instituciones, tales como: Banco Central del Ecuador (BCE), asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Inspecciones visuales, encuestas, estudio de mercado, revistas, periódicos y libros en general.

Esta empresa surge de manera informal, con el espíritu de aprovechar la experiencia adquirida por parte de los socios de la empresa, dentro de la Dirección de Informática del Muy Ilustre Municipio de Guayaquil, durante la administración del Ing. León Febres – Cordero Rivadeneira.

Ha desarrollado algunos productos muy importantes con buena aceptación para empresas del sector público especialmente Municipios y en el sector comercial. Marketing es el problema más importante de la empresa, así como mejorar la estructura organizacional.

La investigación y desarrollo de productos actuales y nuevos es muy importante ante la necesidad de rediseñar esquemas tradicionales del comercio y actividad en general, debido al uso más frecuente de la Internet.

La falta de patentes de todos los productos es una amenaza latente y la corrupción imperante en el país, hace que indirectamente se incremente los costos de los programas.

Existe un mercado muy amplio compuesto por: 215 cantones distribuidos en las 22 provincias agrupadas en las cuatro regiones del país, y Según el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador indica que existe aproximadamente 5,300 empresas en el país, de las cuales 2,429 exportan (Ver anexo # 18 y 19).

CAPITULO VI

ALTERNATIVA DIRIGIDA A LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

6.1 Resumen de los problemas más significativos.

Los problemas más significativos son:

- Marketing
- Ineficaz estructura organizativa
- Inversión en investigación y desarrollo
- Uso del ciclo de vida del producto
- Falta de patentes, y
- La corrupción.

Se procede a plantear alternativa de solución al problema más significativo:

Problema N # 1. - **Marketing**

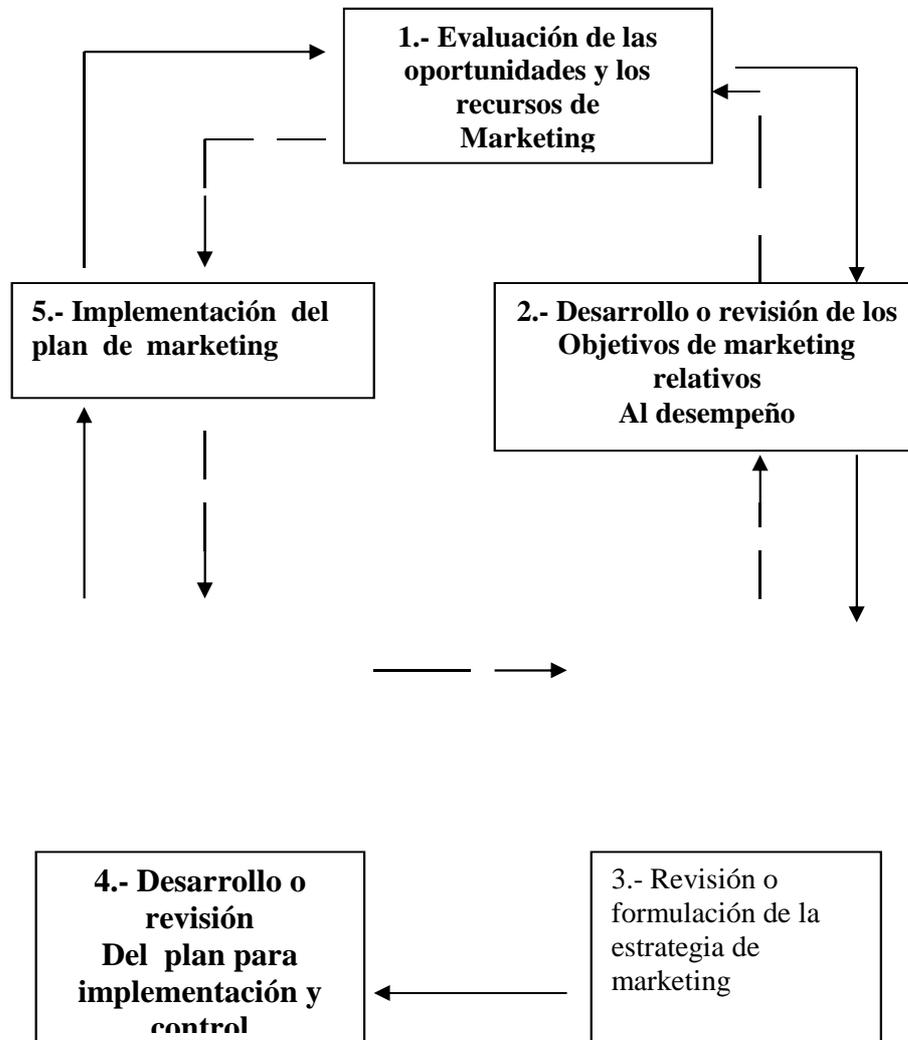
Solución.- Elaborar e implementar el Plan de Marketing para QUILDATA S. A.

6.2 Alternativa de solución al problema más significativo: **Marketing.**

Es elaborar e implementar el plan de marketing y ventas. La planeación de marketing, o el proceso sistemático de evaluar las oportunidades y los recursos del mercado, determinar los objetivos de marketing, definir las estrategias de marketing y establecer pautas para la implementación y control del programa de marketing. El resultado de la planeación de marketing es el desarrollo de un plan de marketing, este

plan es un documento escrito formal que *describe* y explica todas las actividades necesarias para implementar estrategias de marketing.

EL CICLO DE PLANEACIÓN DE MARKETING



La duración de los planes de marketing varía. Los planes que cubren un período de un año o menos se denominan **planes a corto plazo**. Por lo general, **los planes a mediano plazo** incluyen entre dos a cuatro años. Los planes de marketing que pasan de cuatro años por lo regular se consideran como **planes a largo plazo**. Los gerentes de marketing pueden tener planes a corto, mediano y largo plazo, todo al mismo tiempo. Los planes a largo plazo son relativamente escasos en la

actualidad. Sin embargo, a medida que el entorno de marketing sigue cambiando y que las decisiones comerciales se vuelven más complejos, la rentabilidad y la sobre vivencia dependerán cada vez más del desarrollo de planes a corto y mediano plazo.

Un plan de marketing cumple varios propósitos:

- Ofrece una guía para la implementación de las estrategias de la empresa y el logro de sus objetivos.
- Ayuda en el control de la gerencia y el monitoreo de la implementación de una estrategia
- Informa a los nuevos participantes del plan sobre su papel y su función.
- Especifica la manera como se asignarán los recursos.
- Estimula el pensamiento y hace mejor uso de los recursos.
- Asigna responsabilidades, tareas y la selección del momento oportuno.
- Hace que los participantes estén al tanto de los problemas, las oportunidades y las amenazas.

Existen muchos formatos diferentes para el diseño del plan de marketing. Sin embargo, la mayor parte de los planes comparten alguna base común, al incluir muchos de los mismos componentes.

6.2.1 COMPONENTES DEL PLAN DE MARKETING

I Resumen ejecutivo.

II Análisis del entorno.

A- El entorno de marketing.

B- Mercado(s) objetivo.

C- Desempeño actual.

III Objetivos de marketing

IV Estrategias de marketing.

A- Estrategia para el mercado meta.

B- Mezcla de marketing (Producto, Plaza, Promoción, Precio).

V Implementación del marketing.

A- Organización de marketing.

B- Actividades, responsabilidades y cronograma de implementación.

C- Presupuesto

VI Evaluación y control.

A- Estándares de desempeño y control financiero.

B- Procedimientos de monitoreo (auditorías)

Seguidamente se consideran las partes principales del plan de marketing, así como el propósito que cumple cada parte. La fecha de preparación de este plan de marketing dirigido a la empresa QUILDATA S. A. es 15 de septiembre del 2.002. Luego de su análisis y observaciones por parte del accionista de la empresa, se estima que su vigencia es a partir del 3 de enero del año 2,003.

6.2.1.1 Resumen ejecutivo.

QUILDATA S. A. Es una empresa que surge de manera informal, con el espíritu de aprovechar la experiencia adquirida por parte de los socios de la empresa (ver anexo # 1), dentro de la dirección de informática del Muy Ilustre Municipio de Guayaquil, durante la administración del Ing. León Febres – Cordero Rivadeneira. Al momento

cuenta con año y medio en funcionamiento regular. La empresa desarrolla software de computador en general, un sector importante son las entidades públicas especialmente municipios del país. Cuenta con 6 colaboradores rentados fijos y 3 eventuales. Un desafío importante que debe enfrentar la empresa es cómo incrementar las ventas y las utilidades de la empresa en comparación con las del año pasado. Las metas proyectadas son:

- Ventas más probables de 408,000.00 dólares americanos en el año 2,003 y se incrementa un 10 % anual.
- Costos variables (producción) en relación a las ventas es del 10,29 %
- Costo fijo indirecto, excluyendo la depreciación es de \$ 16,956.95 en gasto administrativos y \$ 28,715.00 en gastos de ventas.
- Beneficio Neto del 47.7 % con relación a ventas y se incrementa un 10 % anual.
- Capital de trabajo del 67,1 % con relación a ventas
- Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos un 4,45 % con relación a ventas

Para lograr estas metas es necesario:

- * Organizar el Dpto. de Marketing y ventas.
- * Fijar metas y objetivos de marketing y sus respectivos controles.
- * Establecer actividades y responsabilidad.
- * Cronograma y presupuesto.
- * Aplicación de estrategias de marketing.
- * Control de cumplimientos y correcciones del caso.
- * Validación y control de costos.
- * Informe de resultados del Dpto. de Marketing y Ventas.
- * Retroalimentación y fijación de metas y objetivos para el siguiente año.

6.2.1.2. Análisis del entorno.

6.2.1.2.1 El entorno de marketing

Presenta antecedentes relevantes del mercado, el producto, la competencia y ventas.

Mercado.- En la actividad diaria del hombre actual ocupa un lugar muy importante la informática y uno de sus segmentos mas significativos es la creciente industria del software. Para la empresa este mercado meta esta compuesta de diferentes nichos:

- **Los 215 municipios del país que componen la división político – administrativa del Ecuador al año 2.001**, representa un mercado muy significativo por su volumen y más que todo por la creciente necesidad de sistematizar sus operaciones o procesos. Lo cual genera gran interés en el sector.
- **El comercio en general, con aproximadamente 5,300 empresas en el país** (Ver anexo # 18), genera gran interés en especial en las empresas que ven en la Web, la herramienta que necesitan para el desarrollo de sus negocios.

Producto.- El paquete esta compuesto de programas de los dos sectores

Sector municipal:

Nombre del programa	Costo unitario (\$)
Catastro urbano	8,000.00
Patentes y tasas de habilitación comercial	4,500.00
El 1 ½ por mil	2,000.00
Predios rústicos	10,000.00
Vía pública	1,500.00
Contables y financieros	1,000.00
Costo total del paquete Municipal	27,000.00

Sector comercial:

Nombre del programa	Costo unitario (\$)
Pagina Web	En desarrollo
Firmas digitales	En desarrollo

Competencia.- es necesario aplicar estrategias en: **Calidad** con el uso de tecnología actual; **Precio** términos o condiciones para grupos particulares de productos en segmentos particulares del mercado, de ser el caso implementar políticas de descuentos; **Promoción y distribución** implementar políticas de publicidad y relaciones publicas .

Distribución o Ventas.- De acuerdo a los resultados del primer trimestre del 2,003 se considera la posibilidad de un descuento del 6 % del precio normal del paquete de software a partir de abril año 2,003 (Ver anexo # 20, 21 y 22).

Dentro del entorno de marketing se deben analizar las siguientes fuerzas:

Fuerzas competitivas.- la conveniencia, seguridad y la facilidad de uso, son las características distintivas de los productos de la empresa.

Fuerzas económicas.- Se proyecta asignar 4.45 % de las ventas estimadas más probables (18,156.00 dólares americanos) para investigación y desarrollo.

Fuerza legal y regulatorias.- La ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos, publicada el 17 de abril del presente año. Da el marco legal para el desarrollo de las actividades del sector en el ámbito nacional.

6.2.1.2.2 Mercado(s) objetivo.

Básicamente se centra en 2 sectores:

Sector municipal.- El estimado de participación en este mercado es:

<i>MERCADO OBJETIVO MUNICIPAL</i>				
PERIODO	REGION	TOTAL DE CANTONES	PARTICIPACION	
			En porcentaje (%) por región	En cantones
2,003	COSTA	83	80	66
2,004	SIERRA	91	50	46
2,005	ORIENTE	38	50	19
2,006	INSULAR	3	80	2

B.- Sector privado en general.-

<i>EMPRESAS EN EL PAIS</i>				
Actividad	Numero Aprox. de Empresas	Presencia A Nivel Nacional (%)	Participación de QUILDATA S.A.	
			(%) por sector	Total de Empresas
Alimentos, excepto bebidas	729	13,8 %	45	328
Metálicos, excepto Máq. y equipos	540	10,2 %	30	162
Textiles	347	6,5 %	26	90
Editoriales y afines	338	6,4 %	27	91
Prendas de vestir	330	6,2 %	17	56
Químicos (pinturas, fármacos, jabones)	321	6,1 %	62	199
Consultoría	320	6,0 %	40	128
Plásticos	250	4,7 %	60	150
Construcción de Máq. (no eléctrica)	243	4,6 %	45	109
Minerales no metálicos (cemento, hormigón)	192	3,6 %	50	96
Bebidas	189	3,6 %	70	132
Muebles de madera	177	3,3 %	68	120
Madera y corcho	170	3,2 %	49	83
Otros	1,154	21,8 %	52	600
Total	5,300	100 %		2,344

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (Ver anexo # 18).

6.2.1.2.3 Desempeño actual.

QUILDATA S. A. envía representantes personales (directivos de la empresa) a realizar gestiones de ventas a los municipios, con la idea de brindar en primera instancia software a aquellos municipios que llevan sus procesos en forma manuales y luego enfocarse hacia aquellos que están automatizados, pero que tienen problemas con sus proveedores. El primer año de tratar con un nuevo cliente es el más agitado y demanda mucho tiempo para la venta y desarrolladores del producto.

Se estima que las ventas sean \$ 144,000.00 dólares americanos y que la utilidad llegue a los \$ 35,774.21 en el presente año 2,002 (Ver anexo # 23 y 24).

6.3 Objetivos de marketing

Después de analizar las amenazas y oportunidades, los directivos de la empresa proponen los siguientes objetivos que persigue el plan de marketing para el próximo año 2,003: En la actualidad se tiene aproximadamente un 1 % del mercado y se incrementa a 10 % anual; obtener ganancias del 51 % sobre las ventas; utilizar retroalimentación de información con clientes, para generar nuevas ideas para productos actuales y nuevos.

6.4 Estrategias de Marketing.

Es conveniente que la empresa dirija sus esfuerzos y energía hacia los segmentos del mercado que pueda atender mejor, desde un punto de vista competitivo. Asimismo debe proponer estrategias de marketing para cada uno de los segmentos meta y la mezcla de marketing.

6.4.1 Estrategias para el mercado meta.

Se basa en atención personalizada y de acuerdo a los resultados del primer trimestre del año 2,003. Tomando en cuenta al cliente se debe considerar el costo del paquete (se estima un descuento del 6 % del valor actual).

6.4.2 Mezcla de marketing.

Para alcanzar el mercado meta es necesario el uso coordinado de cada elemento de la mezcla de marketing (Producto, Distribución, Promoción y Precio).

1.- Producto.

Realzar las características, beneficios y soportes de cada uno de los productos.

2.-Plaza / distribución.

La empresa pone a disposición del cliente la implantación y puesta en marcha, así como la capacitación del personal que tendrá a cargo los procesos.

3.- Promoción

Disponer de gente especializada en publicidad, relaciones públicas y ventas personales

4.- Precio

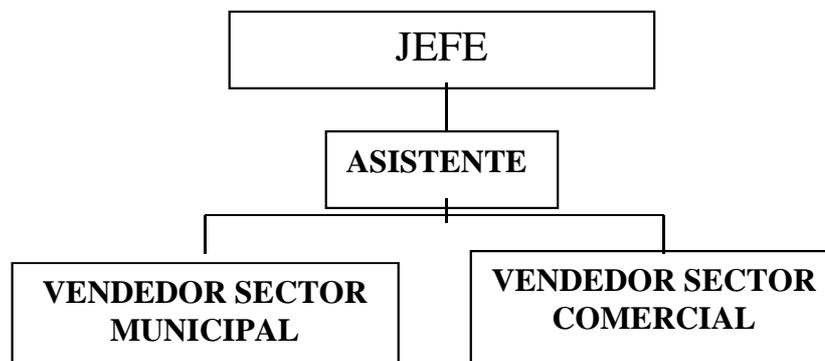
De acuerdo a resultados del 1er trimestre del 2,003 aplicar un descuento hasta del 6 % del costo normal.

6.5 Implementación del Marketing.

Para realizarlo es necesario: organizar, realizar actividades, asignar responsabilidades y plantear un cronograma tentativo de implementación.

6.5.1 Organización del marketing

Como los productos actuales y nuevos (algunos en desarrollo) requieren una amplia personalización para ajustarse a las necesidades de los clientes, es necesario organizar la función de marketing por grupos de clientes. Esto permitirá a la empresa centrar sus esfuerzos de marketing exclusivamente en las necesidades y especificaciones de cada segmento de cliente objetivo. La organización debe quedar de la siguiente manera:



(Ver anexo # 25).

6.5.2 Actividades, responsabilidades y cronograma de implementación.

Todas las actividades de implementación deberán empezar juntos el 4 de Enero del año 2,003. La gerencia general y el presidente del directorio serán los responsables de los cambios a realizarse dentro de la empresa.

- El viernes 3 de enero de deberá haber contratado la publicación de aviso clasificado en el diario El Universo, solicitando personal para el Dpto. de marketing y ventas de QUILDATA S. A.
- El día sábado 4 y domingo 5 de enero del 2,003 se habrá publicado los avisos clasificados. Intervienen el gerente general
- El 8 de enero del 2,003 se realizara la selección de carpetas y notificación al interesado en horas de la mañana y la entrevista en horas de la tarde. Intervienen el gerente general, presidente de la empresa, asistente administrativa.
- Del 10 al 11 de enero del 2,003 se realizara la inducción del nuevo personal. Intervienen el gerente general y el presidente de la empresa.
- Del 11 al 13 de enero del 2,003 se procederá a preparar el material de apoyo para la gestión de ventas (Ver anexo # 26).
- El 14 de enero del 2,003 se analizara el ciclo y prácticas de ventas actuales y futuras. Intervienen el jefe del departamento de marketing, asistente y vendedores.
- Del 14 al 17 de enero del 2,003 se realizara la recolección de información en : Asociación de municipalidades del Ecuador (AME), corporación para promover la exportación e inversión (CORPEI), ministerio de comercio exterior del Ecuador (MCEE), asociación de cámaras de comercio y de industriales del Ecuador ,etc. Para formar la base de datos. intervienen la asistente de marketing, asistente administrativa y vendedores.
- Del 16 al 17 de enero del 2,003 se realizara el seminario de técnicas de ventas, especialmente rebatir objeciones y cierres de ventas para vendedores. intervienen el jefe de marketing.
- El 17 de enero del 2,003 se realizan los primeros acercamientos con los clientes, la meta es tener 3 citas por semana para el sector

municipal y 6 citas diaria para clientes del sector comercial. intervienen asistente y vendedores.

- Al 18 de enero del 2,003 se deberá tener preparado: banco de datos de clientes potenciales, material de apoyo para vendedores.
- Del 20 de enero hasta el 31 de marzo del 2,003 se deberá realizar progresivamente las siguientes actividades: programar citas con clientes, presentación de la propuesta, negociación, contrato, pago (50 % a la firma del contrato y los otros 50 % en puesta en marcha del trabajo).
- Al 1 de abril del 2,003 se deberá elaborar el informe de gestión del 1er trimestre del año. En el cual debe constar: # de clientes mercadeados, # de paquetes vendidos, Venta total y análisis de comentarios y sugerencia de cliente sobre productos actuales y nuevos.
- El 3 de abril del año en curso, Se presentara el informe trimestral por parte del jefe de marketing y ventas a la gerencia general y accionistas de la empresa.
- Al 4 de abril del año en curso. De acuerdo a los resultados presentados en el informe trimestral, el accionista y la gerencia general tomaran las decisiones que sean del caso. Una de ellas pueden estar relacionada con el precio del producto (descuentos hasta del 6 %).
- Al 5 de abril del año en curso, realizar los ajustes necesarios a las prácticas de marketing y venta de acuerdo a las observaciones realizadas por los accionistas de la empresa.
- Del 7 de abril hasta el 30 de junio del año en curso, realizar progresivamente las actividades normales de marketing y ventas.
- Al 1 de julio del año en curso, elaborar el informe del 2do trimestre del año 2,003
- El 3 de julio del año en curso, presentación del informe de gestión del 2do trimestre por parte del jefe de marketing y ventas a la gerencia general y accionistas de la empresa.

- El 4 de julio del año en curso, de acuerdo a los resultados del informe de gestión del 2do trimestre se tomaran las medidas que sean del caso.
- Del 7 de julio hasta el 30 de septiembre, se realizaran progresivamente las actividades normales de marketing y ventas.
- El 1 de octubre, se elabora el informe del 3er trimestre del presente año.
- Al 2 de octubre se presentara el informe de gestión del 3er trimestre por parte del jefe de marketing y ventas a la gerencia general y accionistas de la empresa.
- El 3 de octubre la gerencia general y los accionistas, de acuerdo a los resultados del informe e tomaran las decisiones que sean del caso.
- Del 7 de octubre al 29 de diciembre, se realizaran las actividades normales de la gestión de marketing y ventas.
- Al 5 de enero del año 2,004 se elabora el informe de fin de año.
- El 9 de enero del año 2,004 se presentara el informe anual de gestión del departamento de marketing y ventas por parte del jefe departamental a la gerencia general y accionistas de la empresa.
- Al 10 de enero del 2,004 se analiza el informe anual y se establece las metas y objetivos para el nuevo año 2,004.

6.5.3 Presupuesto

A nivel de proyectos, los objetivos a veces están relacionados con las estimaciones o presupuestos. Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expone en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia

Presupuesto estimado de implantación de solución al problema de marketing y ventas en QUILDATA S. A.		
Rubros		Valor en (\$)
Publicación aviso clasificado solicitando personal para el Dpto. de marketing y ventas	Día 4 y 5 de enero del 2,003	1,350.00
Inducción del nuevo personal		200.00
Remuneración del nuevo personal		18,587.00
Gastos varios del dpto. marketing y ventas		5,100.00
Papel (2 resmas x mes a \$ 5 c/u)	120.00	
Cinta para impresora (4 x mes a \$ 60 c/u)	2,880.00	
Carpetas plásticas (20 x mes a \$ 5 c/u)	960.00	
Varios (\$ 50 x mes)	480.00	
Coffee-break	660.00	
Comisiones del 5 % sobre ventas de 408,000.00		20,400.00
Evaluaciones de desempeño		42.00
Control de objetivos y metas de marketing		167.00
Promoción		2,400.00
Presupuesto total		48,246.00

6.6 Evaluación y control .

6.6.1 Estándares de desempeño y controles financieros .

La tarea de planeación y control están muy relacionadas porque los planes incluyen declaraciones acerca de lo que se debe lograr. Para propósito de control, estas declaraciones funcionan como estándares de desempeño, que son niveles de desempeño esperados con los cuales puede compararse el desempeño real.

El desempeño real debe medirse en términos similares de modo que sea posible la comparación. Se consideran 3 formas generales de evaluar el desempeño: análisis de ventas, análisis de los costos de marketing y la auditoría de marketing.

En el informe se incluirá los gastos financieros con las metas del plan. Es conveniente revisar los estándares de desempeño y controles financieros.

- El presupuesto total para investigación y desarrollo de nuevos productos es de \$ 18,156.00 dólares americanos
- Se asignará la cantidad de \$ 2,400.00 para promoción.
- El jefe de marketing desarrollará y suministrará un formato estandarizado de informes de gastos de cada uno de los dos sectores (municipal y comercio en general).
- Todo cambio en el manejo del presupuesto de marketing será de exclusiva responsabilidad del jefe del departamento e informará mensualmente sobre los excedentes a la gerencia general.
- Toda acción de trabajo del grupo de marketing se evaluará sobre una base trimestral para determinar su rentabilidad.

6.6.2 Procedimientos de monitoreo.

Para analizar la efectividad del plan de marketing de **QUILDATA S. A.** Es necesario comparar su desempeño actual con los objetivos del plan. Para facilitar este análisis se debe desarrollarse procedimientos de

monitoreo de las diversas actividades requeridas para llevar a cabo el plan de marketing. Estos procedimientos incluyen:

- Se utilizará un concepto gerencial del proyecto para evaluar la implementación del plan de mercado mediante el establecimiento de requerimientos de tiempo, recursos humanos y recursos económicos.
- El jefe del departamento de marketing realizará una comparación continua de las actividades reales y las planteadas sobre una base trimestral durante el primer año y luego semestralmente, El jefe del equipo de marketing informará sobre el análisis de resultados a la gerencia general y accionistas de la empresa.
- Como resultado de los estudios realizados. Cada equipo es responsable de realizar cambios en procedimientos, metas y objetivos de cada sector.

Una auditoria de marketing puede ser especifica y centrarse en una o pocas actividades de marketing, o puede ser amplia y abarcar todas las actividades de la empresa. Para un resumen típico de una auditoria de servicio al cliente (Ver anexo # 27).

6.7 Análisis de costos

Al efectuar el presupuesto se determino que se requiere de \$ 48,246.00 Ahora se procede a determinar el ahorro (beneficio) en términos cuantitativos como resultado del método propuesto; para ello se tomaran los costos por Ineficiente gestión de marketing y ventas (\$ 254,000.00); los costos por el desarrollo de nuevos productos (\$ 9,000.00); y posicionamiento (\$ 26,400.00).

A los cuales se los estimaran en función del porcentaje a recuperar mediante el método propuesto, estimados en 100 %, 90 % y 80%.

Costos por marketing y ventas	264,000.00	(100 %)	264,000.00
Costos por desarrollo de nuevos prod.	9,000.00	(90 %)	8,100.00
Costos por posicionamiento	26,400.00	(80 %)	21,120.00
Beneficio Total			293,220.00

6.8 Análisis Beneficio - Costos

Con la información obtenida de la inversión por el método propuesto, cuyo valor es de \$ 48,246.00 y el beneficio que se obtendría de esta solución asciende a \$ 293,220.00 al año, se aplica el índice beneficio – costo (IBC) para analizar la conveniencia o no de la solución propuesta.

Inversión (costo) = 48,246.00

Ahorro (beneficio) = 293,220.00

$$IBC = \frac{293,220.00}{48,246.00} = 6,10$$

Sobre la base de este índice se puede manifestar que la inversión si se justifica.

Beneficios.-se obtiene en el momento en que se lleven a cabo la ejecución de esta solución, serán:

- Mayor ingreso por marketing y ventas
- Mejor aprovechamiento del equipo instalado
- Mayor presencia en el mercado
- Mejor estructura organizacional
- Aumento de la productividad.

6.9 Análisis del tiempo de recuperación de la inversión

Con la información obtenida de la inversión cuyo valor es \$ 48,246.00 y del ahorro (beneficio) anual de \$ 293,220.00 dólares americanos. Lo que mensualmente representa \$ 24,435.00 dólares americanos.

Aplicando la formula:
$$P = A \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \right]$$

Se encuentra el tiempo de recuperación de la inversión con una tasa del 21.21%, la cual se convierte en 1.77% mensual. Los datos son:

$$P = \$ 293,220.00$$

$$A = \$ 24,435.00$$

$$i = 1.77 = 0.0177 \%$$

$$n = ?$$

$$P/A = (1+0.0177)^n - 1/0.0177(1+0.0177)^n$$

$$n = 13$$

$$\begin{aligned} 293,220.00 / 24,435.00 &= 0.256195023 / 0.022234651 \\ 12 &= 11.52233165 \end{aligned}$$

$$n = 14$$

$$12 = 12.30454095$$

Luego se interpola entre los 2 valores de n y se obtiene:

$$\begin{aligned} 13 + [(12 - 11.52233165) / (12.30454095 - 11.52233165) (14 - 13)] \\ 13 + (0.610665649) = 13.61 \end{aligned}$$

Lo que representa que la inversión se recuperará en aproximadamente 13 meses.

CAPITULO VII

PUESTA EN MARCHA DE LAS SOLUCIONES

7.1 Utilización del Microsoft Project para la programación de la puesta en marcha.

El uso del Microsoft Project ayuda a organizar de mejor manera el proyecto y a encontrar las rutas críticas, a continuación algunos detalles en los que puede ayudar el uso de esta herramienta.

- Es una herramienta de administración de proyectos flexibles, eficaz y fácil de utilizar, que permite controlar los proyectos, ayuda a mantener informados a quienes participan en ellos.
- Controla proyectos simples o complejos mediante la programación y el seguimiento de las actividades para supervisar su progreso.
- Ayuda a configurar un plan rápidamente, con la información que se le proporciona a Microsoft Project, este optimiza la programación y establece plazos realistas para completar las tareas.
- Administra los recursos que realizan el trabajo, tomando como base el número de recursos que asigne y el tiempo de trabajo que tengan disponible, Microsoft Project calcula el tiempo necesario para completar las tareas.
- Permite realizar un seguimiento del presupuesto del proyecto y de todos los costos que este conlleva, en función de las tareas de pago y de los costos únicos que especifique. Microsoft Project calcula los costos totales de cada tarea y de todo el proyecto.

7.2 Programación

Para llevar a cabo la implantación de la alternativa de solución al problema de marketing, se presenta el proyecto utilizando la herramienta de ingeniería: Diagrama de Gantt y Diagrama Pert.

En primera instancia tenemos el plan de marketing, que contempla: Resumen ejecutivo, análisis del entorno, objetivos de marketing, estrategias de marketing, implementaron del marketing, evaluación y control, terminación del periodo. (Ver anexo # 28, 29).

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Luego de analizar el problema que afecta a la empresa se ha llegado a la conclusión de que la solución propuesta, de elaborar e implementar el Plan de marketing y ventas para la empresa QUILDATA S. A. Logrará mejorar sustancialmente los ingresos por ventas, participación del mercado y mejor aprovechamiento de los equipos instalados.

8.2 Recomendaciones

Se recomienda que una vez que se lleve a cabo la aplicación de la solución planteada, se desarrolle en forma conjunta un programa de auditoria integral de las actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

LIBRO	AUTOR
Los Estados financieros y su análisis	Alfredo F. Gutiérrez
Marketing (conceptos y estrategias)	William M. Pride- O.C. Ferrell
Manual del Ingeniero Industrial	Harold Maynard
Marketing (planeación estratégica de la teoría a la practica)	McCarthy / Peneult
Administración y Gerencia de Empresas	Henry L. Sisk y Mario Svedik
Ingeniería Económica	Anthony J. Tarquín