



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN - SINED

**Análisis de la Planificación Estratégica para la Creación
del Departamento de Marketing de la Empresa
Hallotronic Cía. Ltda., de la Ciudad de Quito**

Estudiante

Sonia Ximena Cabrera Caisapanta

Tutor

Ing. Freddy Álvarez

**Quito-Ecuador
Junio 2012**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN - SINED

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Freddy Álvarez, certifico que la señora Sonia Ximena Cabrera Caisapanta con cédula de ciudadanía No. 1710718451, realizó la presente tesis con título **“Análisis de la Planificación Estratégica para la Creación del Departamento de Marketing de la Empresa Hallotronic Cía. Ltda., de la Ciudad de Quito”**, y que es autor intelectual del mismo, que es original, auténtica y personal.

Ing. Freddy Álvarez

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN - SINED

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título **“Análisis de la Planificación Estratégica para la Creación del Departamento de Marketing de la Empresa Hallotronic Cía. Ltda., de la Ciudad de Quito”**, ha sido desarrollado por Sonia Ximena Cabrera Caisapanta con cédula de ciudadanía No. 1710718451, persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Sonia Ximena Cabrera Caisapanta

DEDICATORIA

A mi hija y esposo por el tiempo que no pude compartir con ellos, para cumplir con mi anhelo y sueño.

A mis hermanos Ángel, Wilson, Pablo María Elena y Grace, compañeros y amigos fieles de toda una vida.

A mi madrecita querida, Bety, por todo el amor y ejemplo de lucha y perseverancia.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar con este gran sueño.

A toda mi familia por todo el apoyo incondicional, animándome a seguir adelante para cumplir con este objetivo.

A mi Tutor Ing. Freddy Álvarez, que con sus conocimientos supo guiarme y darme las herramientas necesarias para concluir esta investigación.

A la Universidad Tecnológica Israel, que a través de sus docentes me brindaron los conocimientos académicos para concluir con mis estudios.

A la señora Martha Pazmiño, Gerente de la empresa Hallotronic Cía Ltda., por la gran ayuda y colaboración.

RESUMEN

Hoy en día es importante que toda empresa grande o pequeña realice una planificación estratégica, herramienta de gestión que evidencia los objetivos a alcanzar a largo plazo, proporcionando un marco de referencia para la actividad de las empresas para encaminarlas a una mejor orientación de sus actividades internas y externas, tornándose más sensibles, con poder de anticipación en un ambiente de constantes cambios,

El levantamiento y análisis de los procesos se desarrollan para incrementar la eficiencia y eficacia de comercialización de la empresa Hallotronic Cía. Ltda., que sin duda se evidencia en el crecimiento financiero de la misma y en la secuencia ordenada de las actividades y tareas que deben cumplir las personas responsables de cada una de ellas.

Por lo tanto, el presente Trabajo de Titulación reúne siete capítulos en los cuales se procede a desarrollar lo siguiente:

Capítulo I: Se hace referencia a la problemática que tiene la empresa Hallotronic Cía. Ltda., representada por un diagrama de causa – efecto; se plantean los objetivos para el desarrollo del trabajo y se expone el marco teórico para comprender los aspectos relacionados con el tema principal.

Capítulo II: Se desarrolla el análisis del macro y micro ambiente, factores que afectan en mayor o menor grado las actividades propias de la empresa, se analizan los diferentes escenarios internos como son la gestión directiva,

financiera, de marketing, la capacidad tecnológica y de recursos humanos, para de esta manera realizar un análisis situacional de la empresa.

Se describe y observa los factores internos y externos que afectan a la empresa a través del análisis de las fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades (FODA). Se elaboran las matrices de ponderación, que dan como resultado las estrategias de defensivas y ofensivas.

Capítulo III: Se establece el direccionamiento estratégico, se propone la visión, misión, objetivos, políticas, valores y principios que estipulan la manera de ser de Hallotronic Cía. Ltda. Se describen acciones a corto, mediano y largo plazo plasmado en el plan operativo de la empresa, así como también se propone el Mapa Estratégico en el que se detallan las estrategias que crearán valor dentro de la misma.

Capítulo IV: Se ejecuta el levantamiento de procesos del departamento de Marketing de la empresa Hallotronic Cía. Ltda., en los cuales se establecen todas las actividades que deben desempeñar sus integrantes. Se desarrolla el mapa de procesos y la cadena de valor del departamento de marketing para seguidamente diagramarlos y proponer un tablero de indicadores para medir el desempeño del departamento.

Capítulo V: Se analiza la factibilidad del proyecto en términos financieros lo cual se evidencia con los cálculos del VAN y del TIR; así como se establece el punto de

equilibrio para que la empresa conozca exactamente lo que debe vender para no perder ni ganar.

Capítulo VI: Se presentan las conclusiones del proyecto y las recomendaciones a fin de que sean tomadas en consideración por los representantes de la empresa Hallotronic Cía. Ltda.

SUMMARY

Today it is important that every company big or small do strategic planning, management tool that shows the objectives to achieve long term, providing a framework for business activity to direct them to a better orientation of their internal and external activities, becoming more sensitive, with ahead power in an environment of constant changes.

The survey and analysis of the processes are developed to increase efficiency and effectiveness of HallotronicCía. Ltda. Marketing Company, which is definitely evident in the financial growth of the same and in the sequence order of activities and tasks that must be done by the persons responsible for each one of them.

Therefore, the present Labor Certification meets seven chapters in which it is proceed to develop the following:

Chapter I: It refers to the problems that the Hallotronic Cía. Ltda. Company has, represented by a diagram of cause - effect, the objectives for development work are set out and outlines the theoretical framework is expose for understanding aspects related with the theme.

Chapter II: the macro and micro environment are developed, factors which affect in a high or low grade all the own activities of the enterprise, the different internal

stages like: the direct management, financial, marketing, the technologic capacity and human resources to make a situational analysis of the enterprise.

The internal and external factors are described and watched which affect the enterprise through the analysis of strength, weaknesses opportunities and threats (SWOT). The weighting matrices are developed and result in the offensive and defensive strategies.

Chapter III: the strategic addressing is set, it is proposed the vision, mission, objectives, policies, values and principles which provides the way of been of the Hallotronic Ltda. company. The actions to short, medium and long term are described in the operative enterprise plan, also the strategic map is proposed where the strategies that will create the value inside of it are detailed.

Chapter IV: the lifting process of Marketing of the Hallotronic Cía. Ltda. Company is set, where all the activities that their members must perform are set up. The process map and the value chain of the marketing department are developed and followed to diagram them and propose an indicators board to measure the performance of the department.

Chapter V: the feasibility of the project in financial terms is analyzed which is evident with the calculations of the NPV and IRR, just like the balance point is set to the enterprise knows exactly what must be sold and not to lose or win.

Chapter VI: the project conclusions and the recommendations are presented to be taken in consideration by the Hallotronic Cía. Ltda. enterprise's representatives.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 1

1. Tema de investigación	1
2. Planteamiento del problema	1
2.1 Antecedentes	1
2.2 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general.....	3
2.2.1 Causa - Efectos	3
2.3 Formulación de la Problemática Específica.....	5
2.3.1 Problema principal.....	5
2.3.2 Problemas secundarios.....	5
2.4 Objetivos.....	5
2.4.1 Objetivo General.....	5
2.4.2 Objetivos Específicos	6
2.5 Justificación.....	6
2.5.1 Teórica.....	7
2.5.2 Metodológica	14
CAPÍTULO II.....	16
2 Diagnóstico Estratégico	16
2.1 Reseña Histórica de Hallotronic Cía. Ltda.	16

2.2	Análisis Situacional	17
2.2.1	Análisis Externo	17
	Análisis Interno:	37
2.3.1	Fortalezas	42
2.3.2	Debilidades	43
2.3.3	Oportunidades	43
2.3.4	Amenazas	44
2.3.5	Matrices	44
	CAPÍTULO III	50
3	Direccionamiento Estratégico de la Empresa	50
3.1	Visión	50
3.2	Misión	51
3.3	Objetivos	53
3.4	Políticas	54
3.5	Valores y Principios (Propuestos):	55
3.6	Estrategias:	57
3.6.1.	Plan Operativo	60
3.6.2.	Mapa Estratégico	63
3.7.	Estructura Organizacional	66
	CAPÍTULO IV	69

4 Levantamiento y Análisis de Procesos del Dpto. de Marketing de la Empresa Hallotronic Cía. Ltda.....	69
4.1 Mapa de procesos	69
4.2. Cadena de Valor.....	71
4.3 Diseño y Levantamiento de Procesos del Departamento de Marketing de Hallotronic Cía. Ltda.	72
4.3.1. Actividades de estudio de mercado:.....	73
4.3.2. Actividades de comercialización:.....	73
4.3.3. Actividades de Atención al cliente	75
4.4. Despliegue del Macro Proceso Gestión de Marketing	76
4.5. Diagramación.....	76
4.6. Caracterización del Macro Proceso Gestión de Marketing	78
4.7 Flujo gramas	84
CAPÍTULO V	92
5. Análisis Económico de la empresa Hallotronic Cía. Ltda.	92
5.1 Análisis Costo-Beneficio	92
5.2 Inversión.....	93
5.3 Costos	93
5.4 Ingresos.....	95
5.5 Depreciaciones	95
5.6 Flujo de Caja	96

5.7 Tasa de Descuento	98
5.8 Valor Actual Neto	98
5.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)	98
5.10 Punto de Equilibrio	99
5.11 Estado de Pérdidas y Ganancias	100
CAPÍTULO VI	101
6 Conclusiones y Recomendaciones	101
6.1 Conclusiones	101
6.2 Recomendaciones	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 TÉRMINOS

ANEXO 2 FOTOGRAFÍAS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	4
Ilustración 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	17
Ilustración 3: EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL, ESTRUCTURA DE LA PEA, LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS Y EN LO QUE VA DEL PRESENTE AÑO	20
Ilustración 4: BALANZA COMERCIAL ÚLTIMOS 5 AÑOS	23
Ilustración 5: IMPORTACIONES POR CUODE	23
Ilustración 6: COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS	25
Ilustración 7: COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS	26
Ilustración 8: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS.....	27
Ilustración 9: LAS 4P DEL MIX MARKETING	42
Ilustración 10: VALORES.....	55
Ilustración 11: MAPAS ESTRATÉGICOS:	64
Ilustración 12: MAPA ESTRATÉGICO	65
Ilustración 13: ESTRUCTURA DE HALLOTRONIC CÍA. LTDA. POR PROCESOS.....	66
Ilustración 14: MAPA DE PROCESOS DE HALLOTRONIC CÍA. LTDA.....	70
Ilustración 15: CADENA DE VALOR.....	71
Ilustración 16: DIAGRAMA SEGÚN NORMAS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: DISTRIBUCIÓN Y CRECIMIENTO DE LA.....	18
Tabla 2: INFLACIÓN ÚLTIMOS AÑOS	21
Tabla 3: MATRIZ FODA.....	45
Tabla 4: MATRICES DE PRIORIZACIÓN O PONDERACIÓN.....	46

CAPÍTULO I

1. Tema de investigación

Análisis de la Planificación Estratégica para la Creación del Departamento de Marketing en la Empresa Hallotronic Cía. Ltda., en la ciudad de Quito.

2. Planteamiento del problema

2.1 Antecedentes

Según antecedentes históricos durante los años de 1800 a 1920 se evidencia la orientación a la producción y al consumo de los productos para satisfacer las necesidades de la sociedad, por lo que las empresas se vieron obligadas a mejorar la eficiencia en la productividad y la distribución de los mismos, para satisfacer la demanda que la sociedad exigía.

En 1880 General Electric, es una de las empresas que organiza su producción y establece una fuerza de ventas con personal capacitado en productos de línea. A partir de 1920 la capacidad de compra se reduce y se desarrollan productos nuevos de consumo masivo, para introducir en el mercado, surgiendo el concepto de **producto**, determinándose que los consumidores prefieren los *productos* de calidad.

En 1950 en Harvard, Theodore Levitt, establece que los productos deben estar dirigidos a un grupo de compradores quienes consumirían o usarían de acuerdo a sus necesidades, creando el concepto de mercadeo o marketing; e

inicia una era de promoción de productos a la sociedad a través de los medios de comunicación como son la radio y el cine.

A partir de esa década aparecen varios actores que dan énfasis a las actividades o estrategias de marketing dentro de una empresa, tomando los principios de administración, acciones que son parte fundamental para que una empresa logre ser reconocida ante un segmento de consumidores con el o los productos que cada una presente. Por lo que se establece que un Departamento de Marketing genera todas aquellas estrategias de comercialización para lograr el incremento de ventas y que este incremento se vea reflejado en la utilidad de la empresa y en la competitividad que estas proyecten.

Para la presente investigación se considerará, la empresa “Hallotronic Cía. Ltda.”, que es una empresa dedicada a la importación y venta de equipos de amplificación y sonorización para la industria, la misma que no cuenta con un Departamento de Marketing que coordine de manera eficiente los procesos de comercialización, comunicación interna, atención al cliente y el incremento en las ventas, direccionándonos a la consecución de las metas y de los objetivos establecidos en la planificación de ventas de la empresa; lo que permitirá determinar que unidad bien estructurada logrará la sinergia de los recursos.

2.2 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general.

Para diagnosticar la problemática de la empresa usaremos la herramienta de Causa – Efecto, de Ishikawa.

2.2.1 Causa - Efectos

Se ha considerado esta herramienta para la presente investigación, en razón de que los resultados alcanzados en las empresas japonesas, han generado una productividad que han permitido que se desarrollen productos de calidad, debido a las implementaciones de mejora continua en los procesos de transformación de los insumos y de gestión en la producción.

Causas:

Son factores que nos permiten determinar la problemática en las diferentes unidades que forman parte de la transformación de los insumos y actividades que se desarrollan para la consecución del producto, las causas que a continuación se detallan son las que determinan la necesidad de contar con el Departamento de Marketing en la empresa:

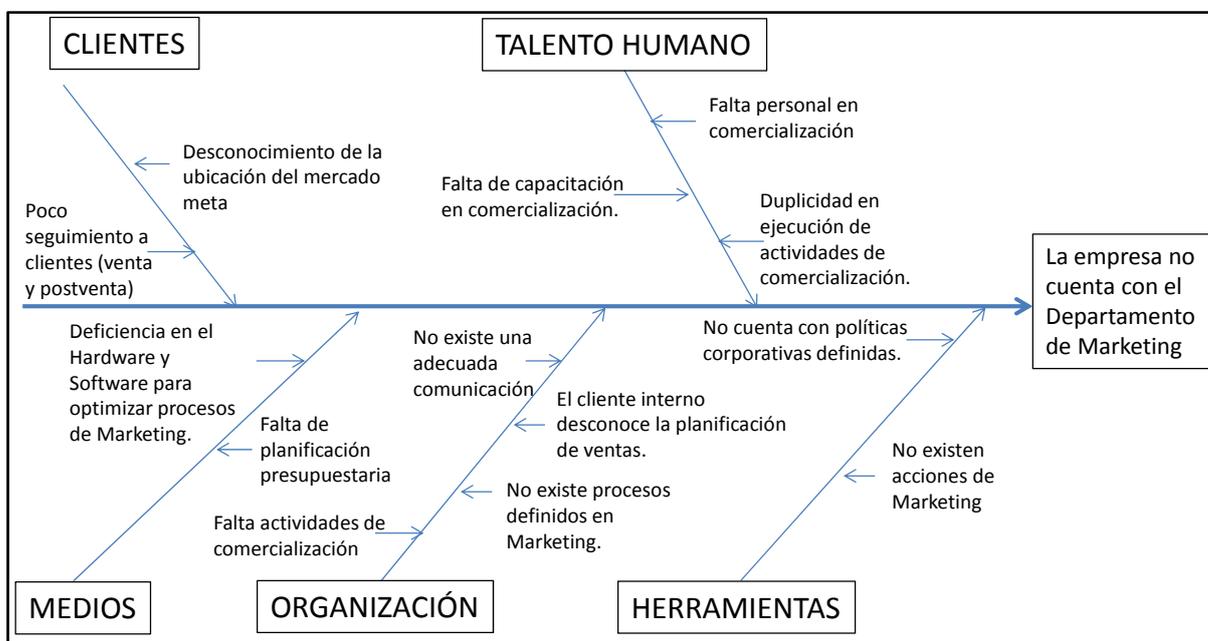
- Desconocimiento de la ubicación del mercado meta.
- No existe seguimiento a clientes
- Falta de actividades de comercialización.
- Falta de planificación presupuestaria.
- Deficiencia en el Hardware y Software para optimizar procesos de marketing.

- No existen procesos definidos en marketing.
- No existe acciones de Marketing.
- Falta personal en comercialización.
- Falta de capacitación en comercialización.
- Duplicidad en ejecución de actividades de comercialización.
- No existe una adecuada comunicación.
- El cliente interno desconoce de la planificación de ventas.
- No cuenta con políticas corporativas definidas.

Efecto:

- La empresa no cuenta con un Departamento de Marketing.

Ilustración 1: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

2.3 Formulación de la Problemática Específica

2.3.1 Problema principal

La empresa al mantener las causas no puede integrar sus recursos para alcanzar su meta proyectada, en razón de que en su situación actual existe una descoordinación de actividades, doble esfuerzo del personal, evidenciando la falta de comunicación para desarrollar eficientemente la ejecución de actividades y alcanzar la eficacia en la consecución de los objetivos de la empresa; al contar con el Departamento de Marketing se integrará los procesos de comercialización, comunicación, atención al cliente y establecer el nicho de mercado.

2.3.2 Problemas secundarios

- Incumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- Desconocimiento en la ejecución de actividades.
- Falta de procesos definidos en el Departamento de Marketing.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Analizar la planificación estratégica para la creación del Departamento de Marketing en la empresa "Hallotronic Cía. Ltda." de la ciudad de Quito, y diseñar los procesos que permita optimizar los recursos, para ser competitivo en el mercado.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar la planificación estratégica para la creación del Departamento de Marketing en la empresa Hallotronic Cía. Ltda.
- Realizar el levantamiento de procesos del Departamento de Marketing.
- Establecer los indicadores de gestión de la empresa para determinar la satisfacción
- Establecer los costos de implementación de procesos y su punto de equilibrio.

2.5 Justificación

En la situación actual en la que se encuentra el mercado a nivel mundial, en el cual todas las empresas tratan de atraer y mantener a los clientes, para lograr que su negocio crezca y se mantengan firme ante una competencia cada día más despiadada; las empresas necesitan saber cómo promover y anunciar sus productos para ponerlos a disposición del público, por lo que es importante que cuenten con una instancia que vele por mantener o crear el posicionamiento de la mismas, a fin de ir captando la atención e interés del cliente a través de las diferentes estrategias de negocios y de comunicación comercial.

Es importante además que esta unidad trabaje para lograr que los productos que oferta, se ajusten a las necesidades de su público objetivo; recordemos, que la función del marketing es identificar las necesidades y deseos de los clientes, que es una filosofía que guía a toda la empresa y su meta es crear la satisfacción del cliente de forma que genere una rentabilidad para el negocio,

integrando sus funciones con otras dependencias, por lo tanto el marketing requiere la integración de toda la organización de la empresa para desarrollar el bienestar del cliente interno y externo, y hagan lo necesario para entregar un valor agregado que satisfaga los requerimientos en los productos y/o servicios que la empresa entregue a su mercado meta.

2.5.1 Teórica

Planificación Estratégica:

“Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la empresa y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes. Consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales”.¹

Es decir se constituye en un sistema gerencial para concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en la área que debe competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, impulsando el desarrollo cultural; esto significa que todas las personas relacionadas con la organización, se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

¹ Philip Kotler, Gary Armstrong, FUNDAMENTOS DE MERCADOTENCIA, 4ta. Edición, pág. 38

El análisis de una planificación estratégica proporcionar una dirección general a toda la empresa, estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo, luego de un análisis de los factores internos y externos de la empresa a fin de determinar las tácticas a seguir.

Dentro de la planificación estratégica se encuentran las estrategias de marketing, tácticas que nos permite analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. De este análisis conoceremos quienes son nuestra competencia y otros factores tales como nuestra capacidad de negocio y de inversión. Esta investigación permitirá determinar de forma clara el producto demandado en el mercado para lo que la empresa, mediante esta herramienta proveerá de todos los recursos necesarios para la producción del mismo.

Los factores a considerarse dentro de la planificación estratégica se detallan a continuación:

Diagnóstico estratégico:

“El diagnóstico estratégico representa el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”²

²SERNA G. Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Cuarta edición, RAM editores Cía. Ltda, Bogotá-Colombia, Pág. 31

Direccionamiento Estratégico:

“Se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita prosperar y a su vez aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”.³

Misión:

“Una declaración del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más vasto en el presente”⁴

Visión:

“Se define como el camino al cual se dirige la empresa a futuro y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.⁵

“Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo”⁶

Procesos: sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de

³ SALAZAR, Francis, Estrategia... Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Prospectiva Estratégica, II Edición, pág. 155, año 2011

⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong, FUNDAMENTOS DE MERCADOTENCIA, 4ta. Edición, pág. 39

⁵ Fleitman Jack, NEGOCIOS EXITOSOS,, McGraw Hill, 2000, Pág. 283

⁶ ANDRADE, S., Planificación Estratégica, Lima, Pág. 26, año 2001

inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".

Valor: Es todo aquello que percibe el cliente interno o externo y por ende está estrechamente ligado con el servicio que presta la empresa.

Secuencia de actividades: Se realizan de manera predeterminada, muchas de las actividades son repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, tienen consecuencia en valor monetario y por lo tanto, incrementa su responsabilidad para quienes lo ejecutan.

“Procesos Gobernantes: Llamados también de dirección o fundamentales, son de tipo Gerencial, de Planificación y Control, se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las guías o directrices necesarias a una Organización.

Procesos de Agregan Valor: o estratégicos, están conformados por aquellas actividades que agregan valor, los operativos, los que entregan Productos y Servicios para la satisfacción de los clientes, son el corazón de la Organización, su razón de ser.

Procesos de Apoyo: Son procesos internos que trabajan para los Fundamentales y Estratégicos, tienen que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital o talento humano, Tecnologías de

Información y comunicaciones, adquisiciones, Sistemas Informáticos, parte legal, entre otros.”⁷

Estrategia: “Según Michael Porter (1981) “Se refiere a ser diferente (exitoso). Significa a elegir por voluntad, un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única”⁸

Procesos Estratégicos: “Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de dirección a largo plazo, estos procesos se relacionan con: planificación estratégica, liderazgo, operaciones y mejora continua, mismos que generan mayor oportunidad para mejorar la productividad dentro de la empresa”⁹

Cultura Corporativa:

“La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas”.¹⁰

Mapa de Procesos:

“Es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización, proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar”

⁷RODRÍGUEZ, Jorge, Docente de Gestión de la Calidad-ESPE, Apuntes de clases.

⁸ Salazar, Francis: ...Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Gestión Estratégica de Negocios, pág. 193

⁹ ZAMBRANO, Luis, Docente ETAC, Criterio profesional.

¹⁰SERNA G. Humberto,...Ob.Cit...pág. 105

cada proceso respecto a la cadena de valor; relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.”¹¹

Cadena de Valor:

“La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.”¹²

¹¹www.uca.es/.../mapa%20de%20procesos/Guia%20mapa,

¹²<http://definicion.de/cadena-de-valor/>

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, es decir las de valor.

Las Actividades de Apoyo, permiten que las actividades de valor se desarrollen con su apoyo como son la administración de los recursos humanos, servicios, tecnología, finanzas, asesoría legal, etc.

Estructura Organizacional: Según Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Los procedimientos a seguir en cada uno de las unidades de la empresa, son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia la descripción de las actividades que se realizan, dichas actividades se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico, en el caso de Hallotronic Cía Ltda., para que su departamento de Marketing, se convierta en una unidad importante a nivel táctico.

En él se encontrará registrada y transmitida, sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento del Departamento de Marketing, que facilitará las actividades de auditoría, evaluación, control interno y seguimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Levantamiento de Procesos: “El levantamiento de procesos consiste en documentar las actividades e identificar los procesos que agregan valor. Radica en hacer un inventario de todos los procesos que desempeña una unidad según su importancia para la visión de la organización.”¹³

2.5.2 Metodológica

Para la presente investigación se realizarán entrevistas al gerente y administradores, personal operativo; así como también se solicitará datos históricos que la empresa pueda facilitarnos para levantar correctamente actividad a cumplir por el Departamento de Marketing.

Esta información recopilada determinará detectar restricciones que se puedan estar generando y que afecte la utilidad objetiva de la empresa. Los procesos que se establecerán en el departamento de marketing, permitirán corregir las acciones de comercialización en la empresa.

Implementación:

Una vez que se establezca claramente las actividades y los procesos que debe cumplir el Departamento de Marketing dentro de la empresa Hallotronic Cía. Ltda, serán implementados y ejecutados para integrar las acciones de comercialización y comunicación dentro de la misma; acciones que nos permitirá evaluar el desempeño de las tareas asignadas a cada persona; así

¹³Hidalgo Chávez, Grace, Tesis: “ANÁLISIS, LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA CONSULTURA EMPRESARIAL, IMGROUP SA”, pág. 86

como también conocer los resultados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, especialmente en las metas de venta propuestos para determinados períodos económicos.

Glosario de términos:

Vasto: Que es muy extenso o muy grande.

Satisfacción: Provisión de los recursos que son necesarios en los procesos.

Cliente externo: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa o que compra habitualmente en un comercio.

Cliente interno: Persona que ejecuta actividades alineadas a las estrategias, políticas, filosofía establecida por la empresa.

Filosofía: Conjunto de los principios y las ideas básicas de una ciencia o actividad determinada.

Tecnología IP: Protocolo de Internet. Se trata de un estándar no orientado a conexión que se utiliza para el envío y recepción de datos a través de una red de paquetes conmutados. Es decir que la información viaja en paquetes.¹⁴

¹⁴ <http://www.mastermagazine.info/termino/4652.php>

CAPÍTULO II

2 Diagnóstico Estratégico

El análisis y diagnóstico de la empresa, es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo.

Desde el punto de vista exterior, identifica oportunidades y amenazas que afectan a la empresa; y desde el punto de vista interior determina debilidades y fortalezas internas con las que la organización está operando.

2.1 Reseña Histórica de Hallotronic Cía. Ltda.

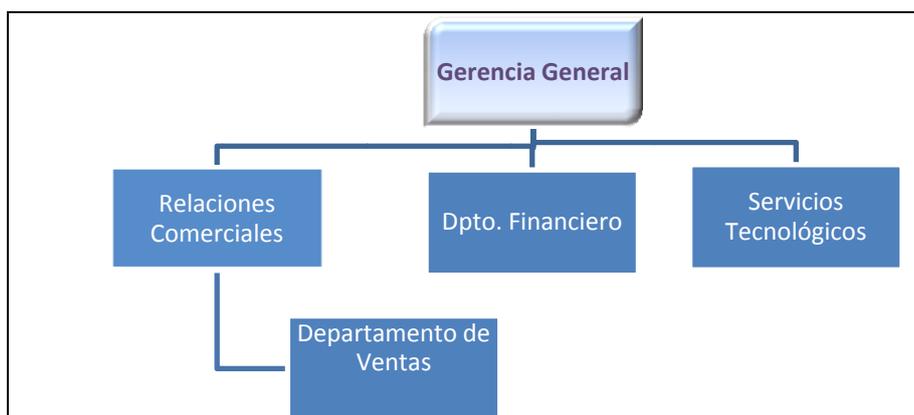
Hallotronic Cía. Ltda. creada el 12 de diciembre de 1994, incursiona en el mercado nacional por más de 15 años, renovando su capital en el año 2000 con cuatro accionistas que conformaron el capital social en su totalidad, inscrita en el Registro Mercantil con No. 3373 del Registro de Nombramientos Tomo 131, registrado en Quito el 5 de junio de 2000. Representada legalmente por la señora Jessica Hallo y administrada por la señora Martha Pazmiño, quien además es accionista principal de la empresa.

La actividad económica de la empresa se enfoca en comercializar equipos de sonorización ambiental profesional, Parlantes Especiales - Anti explosión - Equipos IP - Acondicionamiento Acústico y Aislamiento de ruido; así como también iluminación artística; además realiza proyectos en esta área

combinando la implementación de sonido con la estructura civil y lo artístico en el área arquitectónica de las industrias.

En cuanto a su tamaño es considerada una empresa pequeña, cuenta con 22 trabajadores en toda la empresa, su organización se encuentra integrada de la siguiente manera: 2 personas de nivel directivo, 5 personas en el nivel administrativo y 15 personas en el nivel operativo. Se trabaja en una jornada de lunes a viernes en un horario de 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00. La empresa Hallotronic Cía. Ltda. Se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Ilustración 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



FUENTE: Empresa Hallotronic Cía. Ltda.

2.2 Análisis Situacional

2.2.1 Análisis Externo

Análisis del Macro ambiente

La empresa Hallotronic Cía, Ltda. desarrolla sus actividades dentro de un sistema muy competitivo, el cual como toda empresa se encuentra afectada por factores que no son susceptibles de ser controlados; dichos factores pueden

ser por ejemplo económicos, sociales, tecnológicos, etc. Es así que la empresa necesita saber en qué medida afectan estos factores, sean éstos positivos o negativos, en el entorno actual y tomar las acciones del caso para poder aprovecharlos o tratar de encontrar la forma de afrontarlos con la gestión que mantiene la empresa.

✓ **Factores Demográficos**

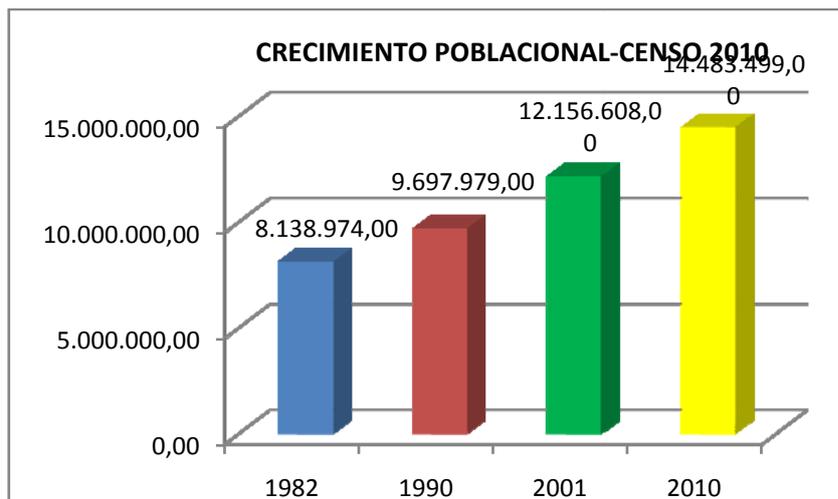
Es el estudio de la población que permitirá determinar el mercado objetivo:

Volumen:

De acuerdo a la información otorgada y publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo-INEC, a diciembre de 2010 en el Ecuador existen 14'306.876 habitantes.

Tabla 1: DISTRIBUCIÓN Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN POR EDADES

SEGÙN EDAD	TOTAL	%
0-14 años	4'528.425	31,65%
15-64 años	9'014.169	63,01%
65 años y mas	940.905	6,58%
Total Población	14'483.499	100%



FUENTE: Ecuador en Cifras-Último Censo 2010
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

Como se evidencia existe un constante crecimiento poblacional y donde la edad productiva es de 15 a 64 años de edad. Grupo de personas que buscan alternativas para generar el crecimiento económico.

Connotación:

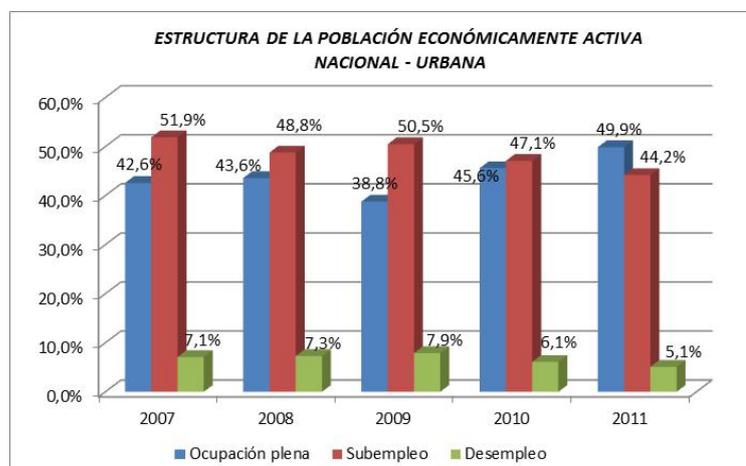
El crecimiento poblacional puede ser una **oportunidad** para la empresa, grupo que buscan alternativas de incursionar en el mercado mediante creación de nuevos negocios y/o empresas.

Población económicamente activa:

Conjunto de personas de 12 años y más que tienen una ocupación, ya sea remunerada o no, dentro o fuera del hogar, que en el período de referencia han trabajado por lo menos una hora semanal, así como las personas que no

trabajan debido a que están gozando de vacación, están enfermas o no laboran a causa de huelga o mal tiempo, y las personas que no trabajan pero buscan trabajo habiendo laborado antes (cesantes) o buscan un empleo por primera vez.¹⁵

Ilustración 3: EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL, ESTRUCTURA DE LA PEA, LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS Y EN LO QUE VA DEL PRESENTE AÑO



FUENTE: INEC
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

Como se puede ver en la ilustración, el crecimiento del PEA ha ido incrementando en los últimos 5 años, estableciendo que el 49,9% de la población se encuentra en una ocupación plena.

Connotación:

Esta situación puede ser una **oportunidad** para la empresa, en razón de que si existe un grupo de la población que se encuentra ocupada en una actividad

¹⁵INEC, Encuesta Nacional de Empleo, INEC, Quito, Pág. XVI

económica, la empresa tiene la ocasión de realizar una segmentación del mercado y enfocarse a un mercado objetivo (empresarios).

✓ **Factores Económicos**

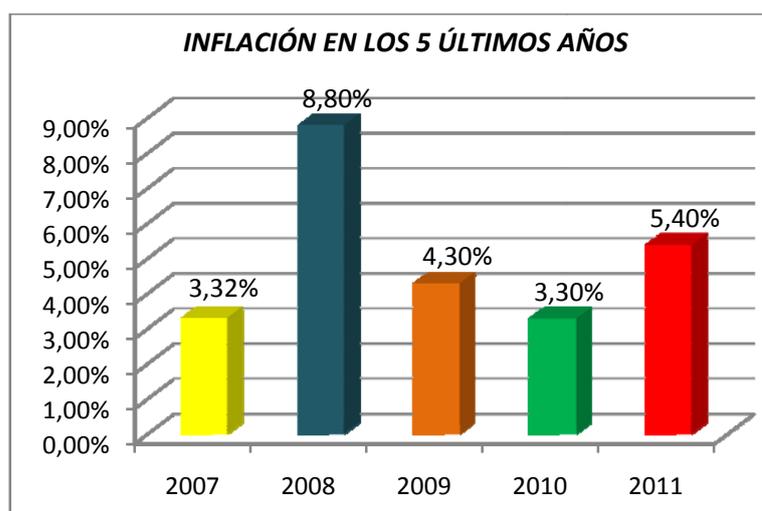
Dentro del ambiente económico es necesario considerar variables importantes como:

Inflación Anual:

Se refiere al incremento de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado. Cuando los precios suben, disminuye la capacidad adquisitiva por cada moneda, es decir con una moneda se compra menos.

A continuación se ilustra la variación de la inflación en los últimos 5 años:

Tabla 2: INFLACIÓN ÚLTIMOS AÑOS



FUENTE: BANCO CENTRAL
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

Como se observa en la ilustración, la inflación se ha ido incrementando, disminuyendo la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, ubicando la canasta básica en USD \$548, 63 según los datos del INEC, valor que no toda la población está en condición de pagarla.

Connotación:

Esta situación puede ser una **amenaza**, en razón de que la población prioriza las adquisiciones de bienes y/o de consumo para satisfacer sus necesidades y estilos de vida.

Balanza Comercial¹⁶

Mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado.

Si el valor de las exportaciones es mayor al valor de las importaciones se tiene una balanza comercial favorable o superavitaria, en el caso contrario, se tiene una balanza comercial desfavorable o deficitaria. Su forma de cálculo es la siguiente:

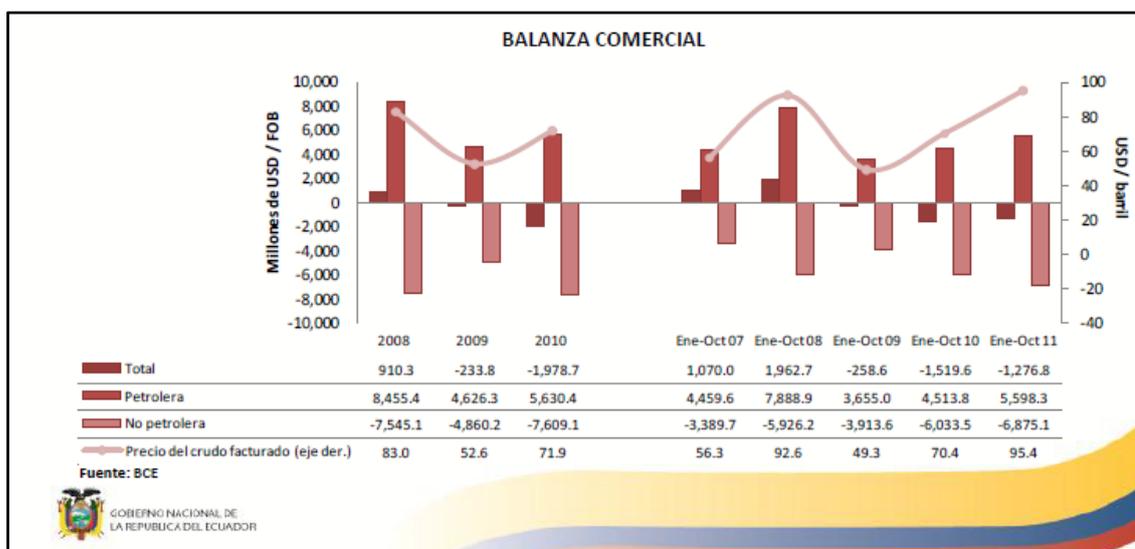
$$BC = X \text{ (exportaciones)} - M \text{ (importaciones)}$$

Exportaciones: Bienes y servicios que se producen en el país y son vendidos a compradores en otro país.

¹⁶ Banco Central del Ecuador: www.bce.gov.ec

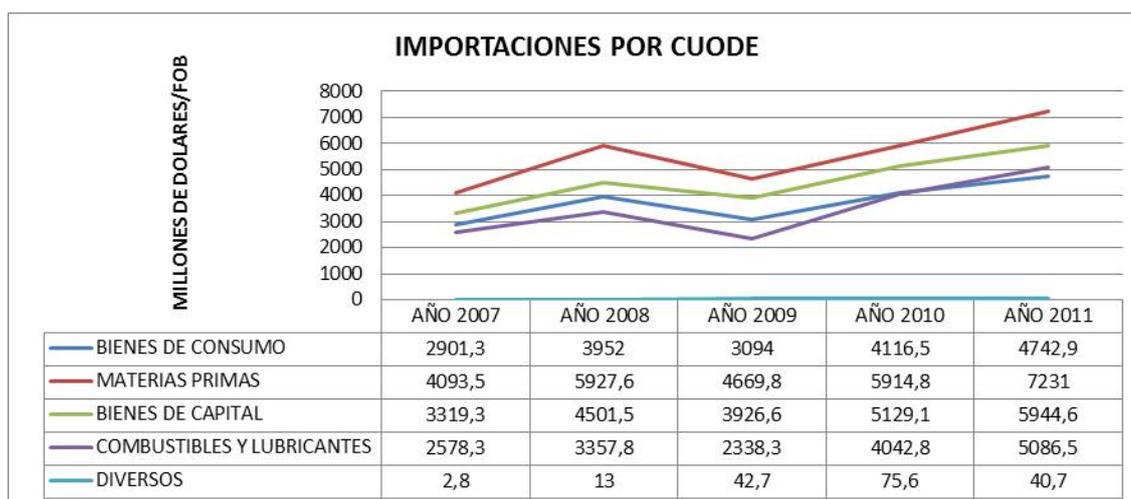
Importaciones: Es el volumen de bienes, servicios y capital que adquiere un país de otro u otros países.

Ilustración 4: BALANZA COMERCIAL ÚLTIMOS 5 AÑOS



FUENTE: Banco Central del Ecuador 2001

Ilustración 5: IMPORTACIONES POR CUODE



FUENTE: Banco Central del Ecuador
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

La Balanza Comercial Total, durante el período enero-octubre de 2011 registró un déficit de USD 1,276.8 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo período del año 2010 (USD-1,519.6 millones), representó una recuperación comercial de 15.98%.

Por otra parte, entre enero y diciembre de 2011, la evolución de las Importaciones por Uso o Destino Económico (CUODE) en términos de valor FOB con respecto al mismo período del año 2010, fue la siguiente: crecieron las importaciones Bienes de consumo en un 15,2%, materias primas en 22,3%, bienes de capital en 14%, combustibles y lubricantes en 25,8%; mientras que las importaciones de los productos diversos han disminuido notablemente - 46,1%.

Connotación:

Para la empresa es una **amenaza** el que las importaciones disminuyan en cuanto a la importación de productos diversos, en razón de que los productos que oferta la empresa se adquieren directamente a proveedores que importan productos con especificaciones técnicas que no existen en nuestro país.

Al no contar con un mercado amplio de ofertantes de este producto, éste se encarece, debiendo asumir los costos el cliente, por lo que la empresa debe manejarse con mucha cautela al momento de ofrecer un producto, ya que la empresa debe establecer un precio competitivo para cautivar a su clientela.

Tasa De Interés¹⁷

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

- **La tasa activa**, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.
- **La tasa pasiva**, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

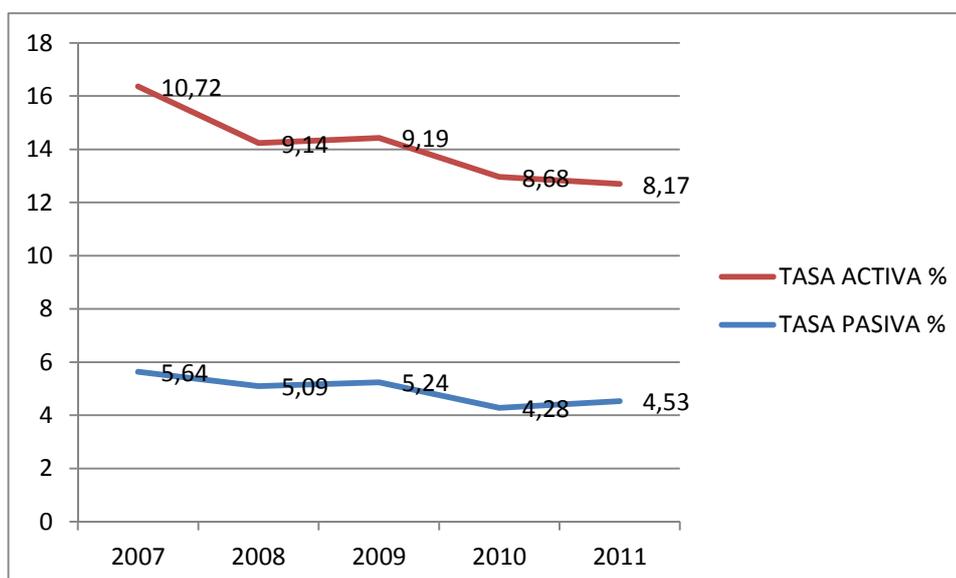
Ilustración 6: COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

AÑO	TASA PASIVA %	TASA ACTIVA %
2007	5,64	10,72
2008	5,09	9,14
2009	5,24	9,19
2010	4,28	8,68
2011	4,53	8,17

FUENTE: http://es.scribd.com/lmejia_839043/d/79394611
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

¹⁷Banco Central del Ecuador: www.bce.gov.ec

Ilustración 7: COMPORTAMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS



FUENTE: http://es.scribd.com/lmejia_839043/d/79394611
 AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

Se evidencia que en los últimos 5 años la tasa de interés pasiva ha fluctuado entre el 5,64% y 4,53% y la tasa activa ha fluctuado entre 10,72% y 8,17%., afectando otras variables económicas como la inversión, el crédito, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero en el país, lo que cual se podría decir que ha tenido un comportamiento inestable en el mercado, sin embargo hay que notar que han tenido una reducción sostenible.

Connotación:

Para la empresa es una **amenaza**, ya que las tasas de interés activas en relación a un modelo de dolarización son demasiado altas e inestables, haciendo que los ejecutivos prioricen sus necesidades de capital para su

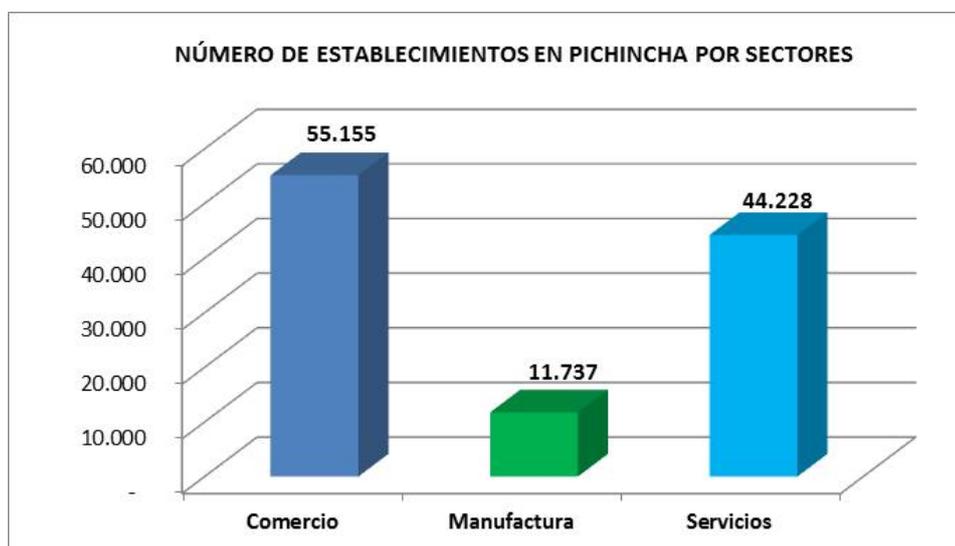
operación y a su vez analicen con mayor detenimiento al momento se solicitar un crédito bancario, sin embargo puede ser una oportunidad al momento que el comportamiento de las tasas de interés se mantengan a la baja.

La empresa cuenta con una ventaja en cuanto a los precios de sus productos, los mismos son competitivos en el mercado al que está enfocado, cubre las necesidades de la industria, brinda un servicio especializado y de instalaciones sin costo.

Establecimientos en Pichincha:

Establecimientos de comercio, manufactura y servicios:

Ilustración 8: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PICHINCHA SEGÚN SECTORES



FUENTE: Ecuador en Cifras-INEC-CENSO 2010
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Análisis:

De acuerdo a lo establecido por el INEC en el último Censo del 2010, Pichincha es una de las provincias del país con mayor número de establecimientos comerciales con un aporte nacional del 22,20%, contribuyendo al crecimiento económico y social del país.

Connotación:

Para la empresa objeto de esta investigación, esta condición es una **oportunidad**, el conocer el número de empresas que existe en el mercado para ofertar su producto.

Cabe recalcar que la investigación determinó que Hallotronic Cía. Ltda. ha ofertado sus servicios únicamente al 2% de estas empresas.

En este grupo de empresas se establece aquellas que desean el servicio, otras que no lo desean y otras que únicamente cotizan el servicio. Esto es debido a que no está establecida en forma específica la unidad que debe llevar el control de las ofertas que se debe realizar dentro del mercado.

Su capacidad de producción se ve limitada, debido a la diferenciación de necesidades que el cliente requiere, por lo que su adquisición de importación de insumos es específica y los costos de los productos de importación son elevados.

✓ **Factores Tecnológicos**

Las empresas a nivel mundial han incursionado a pasos agigantados, por mantener su nicho de mercado y ser competitivos, por lo que las economías más desarrolladas se deben al avance y al uso de la tecnología.

Hallotronic Cía. Ltda. cuenta con la tecnología necesaria para su gestión de comercialización y la entrega de servicio, insumos que son utilizados con mayor frecuencia son:

- Parlantes especiales.
- Equipos especiales de anti explosión.
- Equipos IP.
- Recubrimientos acústicos
- Mediciones de ruido para fábricas.
- Sonido ambiental. (Acondicionamiento Acústico y Aislamiento de ruido).
- Sonorización ambiental profesional.

Análisis:

El nivel de la tecnología en el Ecuador ha evolucionado y mejorado considerablemente, es así, que el Gobierno actual cuenta con la SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología) organismo que busca contribuir al avance científico tecnológico del Ecuador, con líneas de acción en áreas prioritarias de desarrollo.

Actualmente, las instituciones y empresas, tanto privadas como públicas del país se ven en la obligación de considerar los avances tecnológicos de última generación para facilitar sus actividades y proveer productos y/o servicios de calidad al cliente, demostrando su competitividad en el mercado.

Connotación:

Para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. se ha convertido en una **amenaza**, debido a que el desarrollo de las empresas que incursionan en esta actividad, van de la mano de los avances tecnológicos, poniéndolo a la empresa en un nuevo escenario, siendo este factor uno de los más importantes para la razón de ser del negocio, pues constantemente deben auto-instruirse en los productos que están ofreciendo ya que se trata de un mercado relativamente nuevo, cambiante y costoso.

✓ **Factores Políticos**

La inestabilidad política ha sido durante los últimos años la imagen que ha proyectado el país, que se ha caracterizado por los gobiernos y su mal versación de fondos, generando en el pueblo que los eligió, desconfianza y falta de credibilidad en sus gobernantes.

Desde hace cinco años, el actual Gobierno ha logrado mantener una estabilidad, a través de la aprobación de la Constitución con la colaboración de los militantes de su partido político, quienes representan la mayoría en el ámbito legislativo de la Nación.

Lo que no se ha podido controlar en su totalidad son los factores que van en contra de la sociedad como es la inflación, el costo de vida y el descontento del pueblo ecuatoriano.

Análisis:

Si bien es cierto la Constitución otorga a todo el pueblo derechos, pero también es cierto que impone obligaciones que se debe cumplir. Dentro de estas obligaciones, las empresas deben declarar y pagar sus impuestos para poder operar legítimamente y de esta forma apoyar al crecimiento de la Nación.

Connotación:

La inestabilidad económica es una **amenaza**, para la empresa, ya que mientras el país siga inestable, no habrá inversiones y seguirá subiendo la inflación, las empresas encuentran sus limitantes el momento que no existe en el país la materia prima que utilizan para la transformación de sus productos finales, adquiriendo a costos elevados la importación de insumos.

✓ **Factores Culturales**

TALENTO HUMANO

La formación de los recursos humanos, es considerada como el principal factor del desarrollo, el tema de la educación tenga un protagonismo cada vez mayor en la sociedad.

Análisis

Actualmente el Gobierno ha dado prioridad al sistema de educación en el país, generando confianza y credibilidad en los profesionales del Ecuador. Al existir una competitividad profesional, la industria se beneficiará por la creación e innovación de materia prima que éstos desarrollen, para remplazar las importaciones y así generar costos más competitivos.

Connotación:

Para la empresa es una **oportunidad**, en razón de que la formación de ciertos profesionales y formando alianzas con ellos se puede crear, innovar y adaptar la tecnología que la empresa requiere para sobresalir y ser más competitiva.

COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso de adaptación de cambios continuos mediante el cual se transmite información interna y externa. Las empresas, dentro de las actividades de marketing, utiliza la comunicación para informar a su mercado meta, los servicios que la empresa oferta.

Análisis:

La comunicación es un aspecto importante en la sociedad, dentro de una empresa existen temas de interés que deben ser comunicados a todo el personal, si deseamos que una empresa funcione correctamente debe existir una comunicación fluida, correcta y eficaz, tanto horizontal como vertical interna y externamente.

La comunicación es la base sobre la cual las sociedades se pueden construir, permitiendo a las unidades involucradas en una empresa, interactuar de manera productiva, siendo eficientes en la utilización de los recursos de la empresa y alcanzando la eficacia de los objetivos establecidos en la planificación.

Connotación:

Las empresas al contar con sistemas de comunicaciones adecuadas, evitarán la distorsión de la información sin afectar los sistemas de producción de la misma, lo que generará un mayor rendimiento en la ejecución de las actividades y utilidad en la empresa.

Para Hallotronic Cía. Ltda. es una **oportunidad**, la comunicación a todo nivel es prioritario para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación.

Análisis Microambiente:

Análisis externo relacionará la situación de la empresa frente a los demás, para tal propósito nos basaremos en las 5 fuerzas de Porter.

✓ ***Amenaza de nuevos competidores***

Dentro de esta fuerza se analizan seis barreras de entrada que pueden usarse para crear ventajas competitivas:

a. Economía de Escala:

Actualmente la empresa cuenta con costos razonables de un producto que no ofrece otra empresa, por lo que en actualidad no se preocupan de establecer alianzas comerciales para reducir costos y aumentar su competitividad.

b. Diferenciación de producto:

Hallotronic Cía. Ltda., cuenta más que con un producto, con un servicio diferenciado, que le permite ofrecer una asistencia completa, en razón de que su alianza con profesionales de sonido, de infraestructura y electrónica, pueden adaptar la tecnología a la necesidad de cada industria, es una fuerza interna que le otorga competitividad, ofreciendo calidad y eficacia.

c. Inversiones de Capital:

Los ejecutivos de Hallotronic Cía. Ltda. deben unir esfuerzos por realizar inversiones de capital a su negocio para que la empresa se vuelva sólida, caso contrario correría el riesgo de desaparecer, la demanda le sobrepasaría y por ello aprovecha la fuerza que le provee el servicio que ofrece.

La inversión de capital se fortalece principalmente con la reinversión de las utilidades, luego de cumplir con lo establecido en la ley, lo que le permite consolidarse como una de las empresas líderes en el mercado y con una fortaleza económica sostenible.

d. Desventaja de costos:

Al momento Hallotronic Cía. Ltda., es competitivo en el mercado, por ser único en su medio, maneja costos y precios razonables, con alta calidad en sus productos y un índice imperceptible de devoluciones.

e. Acceso a canales de distribución:

La empresa no posee canales de distribución. Su estrategia es dar a conocer sus servicios a través de visitas a empresas para la comercialización de sus productos; y a su vez, informar a los que busca de sus servicios.

f. Política gubernamental:

Con las nuevas políticas del gobierno sobre las importaciones, los costos relacionados con los productos que ofrece la empresa se han incrementado, pero la empresa ha adoptado la estrategia de reducir sus utilidades, optimizar los recursos a fin de no afectar al cliente.

Respecto al servicio de análisis arquitectónico y adaptación tecnológica, los costos van de acuerdo a las necesidades específicas del cliente y condiciones arquitectónicas de la empresa donde se implementará el servicio.

✓ Rivalidad de la competencia:

Hallotronic Cía. Ltda. está atravesando por un buen momento por cuanto no tiene una competencia directa, debiendo aprovechar esta ventaja para alcanzar su visión y cumplir sus metas estratégicas.

Se puede decir que la competencia ofrece productos similares pero no ofrece servicios similares de los que entrega Hallotronic Cía. Ltda., es decir la empresa se diferencia por las características del servicio y es de satisfacción del cliente, siendo una fortaleza, en razón de que el cliente busca comodidad al momento de satisfacer su necesidad sin tener que contratar servicios adicionales y por separado que ocasionan un mayor gasto.

✓ ***Poder de negociación de los proveedores:***

Los costos de los productos que ofrece Hallotronic Cía. Ltda., están sujetos a los que ofrecen los importadores directos del producto, por lo que la empresa debe estar constantemente buscando las mejores ofertas para la adquisición de los mismos y de alguna manera mantener los costos de sus productos. Generando esta condición una debilidad para la empresa, en razón de que no puede constantemente cambiar los precios de los productos y/o servicios, por lo que en muchas ocasiones la rentabilidad se ve reducida.

✓ ***Poder de negociación de los clientes:***

Para Hallotronic Cía. Ltda., la captura de nuevos clientes se basa especialmente en la carta de presentación en la cual incluye reconocimientos de industrias que han quedado satisfechos con el producto y servicio prestado. Esto con otras estrategias de negociación como es la demostración del producto, explicación de los servicios que se les puede otorgar y el manejo de una comunicación técnica y específica, ha logrado llegar a su público objetivo,

sin embargo les queda mucho por hacer y lograr posicionarse en el mercado, siempre y cuando la empresa cuente con el personal idóneo para que realice las estrategias de comercialización, lo que se convierte en una debilidad para la empresa.

✓ ***Amenaza de productos sustitutos:***

En el mercado existen muchos productos similares pero no un servicio sustituto que le haga una competencia directa a Hallotronic Cía. Ltda., sin embargo al no contar con un control en la información que maneja el recurso humano involucrado en el nivel operativo, puede generar una competencia desleal.

Al momento no existe una amenaza importante que pueda ocasionar el cierre de la empresa, sin embargo existe la necesidad de generar valores organizacionales en su recurso humano, siendo esta condición una debilidad para Hallotronic Cía. Ltda.

Análisis Interno:

Se establece las condiciones de organización que actualmente la empresa mantiene para la ejecución de sus actividades.

✓ ***Gestión Directiva***

La gerencia establece las metas a alcanzar, organiza las tareas a cumplir, motiva, comunica, controla y evalúa el desarrollo de su organización,

omitiéndose la planificación a largo plazo, siendo esta una debilidad para la empresa, en razón de que las actividades que se cumplen son de corto plazo.

✓ ***Gestión de Talento Humano***

Se demuestra la falta de organización en lo relacionado con los procesos en las unidades que forman parte de la estructura de la empresa, no se encuentran documentados por lo que se ejecuta de manera empírica, convirtiéndose en una debilidad organizacional. Sin embargo el personal recibe capacitación el momento de hacer la adquisición de los insumos para la elaboración del producto final.

✓ ***Capacidad Tecnológica***

Por tratarse de una empresa que vende productos tecnológicos en el área de sonido y audio, se puede decir que la empresa posee una capacidad tecnológica adecuada, sus productos están acorde a los avances tecnológicos, los productos que se entregan satisfacen las necesidades de los clientes y a la vez poseen el software y hardware para el proceso de transformación de los insumos.

✓ ***Gestión Financiera***

Contable

La empresa Hallotronic Cía. Ltda., da cumplimiento a las políticas gubernamentales como las establecidas por SRI, Superintendencia de

Compañías y demás organismos de control de nuestro país, para su funcionamiento.

Presupuestaria:

En la planificación estratégica de la organización no se establece el presupuesto anual para el funcionamiento de la empresa, éste es ejecutado según la programación a corto plazo, estimaciones que no son objetivas y proactivas.

Cobranza

La empresa para recuperar su cartera no tiene establecida las políticas de cobranza, de manera que le permita accionar de forma inmediata para cumplir en los tiempos previstos los ingresos por el producto o servicio prestado.

Por lo que es prioritario contar con un Departamento de Marketing que se encargue de realizar un seguimiento continuo en atención al cliente, elaboración de productos, comercialización y postventa.

✓ *Gestión Administrativa:*

Los recursos materiales que tiene la empresa Hallotronic Cía. Ltda. representan una fortaleza, en razón de que cuenta con instalaciones propias para el funcionamiento de la empresa; pero a la vez también es una debilidad en razón de que no tiene una distribución adecuada para la ejecución de las actividades y tareas.

✓ **Gestión de Marketing**

Mercado Meta

Hallotronic Cía. Ltda. conocedor de las necesidades del mercado oferta sus productos, sin embargo no existe una persona o una unidad que realice una investigación para conocer en donde se encuentra su mercado meta.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, en su libro Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición, definen al mercado meta como “el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, al que la compañía debe servir”, pág. 219

Posicionamiento

Los especialistas en marketing son los responsables de realizar y emplear las estrategias necesarias para comunicar al mercado meta las virtudes del producto que la empresa comercializa.

En Hallotronic Cía. Ltda., las estrategias de comunicación y comercialización de los productos son ejecutadas por la gestión gerencial, que sin duda es una debilidad que posee la organización al no contar con un profesional o unidad enfocada al marketing y posicionar el producto en el mercado.

Posicionamiento del producto es “Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente del mercado meta al cual la empresa está dirigida, en relación con los de la competencia”.¹⁸

Marketing MIX

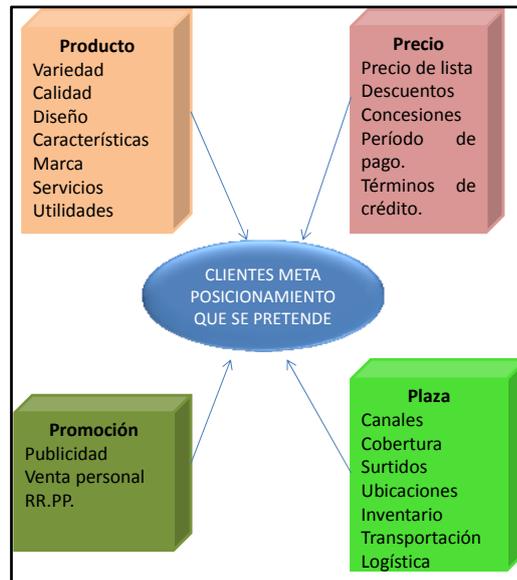
En la competitividad de las empresas es necesario contar con tácticas de comercialización para llegar a nuestro mercado meta, la empresa Hallotronic Cía. Ltda., al no poseer una unidad que integre las estrategias tácticas, las oportunidades se ven reducidas para lograr su posicionamiento en el mercado, en la globalización una de las técnicas usadas con frecuencia es el Marketing Mix.

El marketing Mix es el “conjunto de instrumentos tácticos de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en su mercado meta, reunidas en cuatro grupos de variables denominadas las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción”.¹⁹

¹⁸Potter Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición, pág. 50

¹⁹Potter Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición, pág. 51 y 52

Ilustración 9: LAS 4P DEL MIX MARKETING



FUENTE: Phillip Potter, Fundamentos del Marketing

2.3 Diagnóstico FODA de la Empresa

El diagnóstico FODA es un análisis rápido que se realiza a la empresa con lo cual se podrá conocer las dificultades y/o virtudes que la misma enfrente.

Por lo tanto se ha procedido a realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Hallotronic Cía. Ltda., con el fin de establecer sus debilidades, fortalezas, oportunidades que puede tener frente a un mercado globalizado, y amenazas que se presenten en el normal desempeño de la empresa.

2.3.1 Fortalezas

Son factores internos en los cuales se apoya la gestión de la empresa, son aspectos positivos propios de la empresa y eleva su competitividad.

- F1: Servicio diferenciado en la instalación de sonido industrial, estructural y arquitectónico
- F2: Recuperación de cartera.
- F3: Experiencia adquirida en equipos técnicos profesionales.
- F4: Revisión y actualización de nuevos productos.
- F5: Creatividad de adaptación tecnológica en los productos.
- F6: Alianzas con profesionales en el área de sonido, arquitectura, electrónica y audio.
- F7: Cartas de satisfacción del cliente.
- F8: Alianzas estratégicas con proveedores.

2.3.2 Debilidades

Factores internos que limitan la gestión organizacional, aspectos negativos propios de la empresa que la colocan en desventaja frente a sus competidores.

- D1: Stock mínimos en insumos.
- D2: Falta de recurso humano y procesos organizacionales en marketing.
- D3: Falta de profesionales técnicos especializados.
- D4: Recuperación de ingresos a largo plazo.

2.3.3 Oportunidades

Se encuentran determinadas por las fortalezas de la organización frente al ambiente externo, es una ruta de avance que se le ofrece a la empresa para lograr una ventaja competitiva:

- O1: Soporte técnico en el exterior.
- O2: Posibilidad de Crédito.
- O3: Oferta de producto y servicios.
- O4: Pocos competidores.
- O5: Servicio diferenciado.
- O6: Precios competitivos.
- O7: Mercado desatendido.

2.3.4 Amenazas

Condiciones dadas por el ambiente externo que ofrecen la posibilidad de una posición desfavorable en la posición del mercado:

- A1: Competencia desleal.
- A2: Benchmarking por la competencia.
- A3: Acelerado avance tecnológico.
- A4: Políticas de importaciones y aumento de costos.
- A5: Elevadas tasas de interés en créditos.
- A6: Políticas gubernamentales.
- A7: Precios bajos.

2.3.5 Matrices

Matriz Resumen: Se describe en una plantilla los resultados del análisis anterior como son las fortalezas, oportunidades y amenazas.

Tabla 3: MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
F1	Servicio diferenciado en la instalación de sonido industrial, estructural y arquitectónico.	En razón de que el personal técnico se ajusta a los diseños estructurales de cada empresa.
F2	Recuperación de cartera.	La cartera es recuperada a pesar de que el cliente puede demorarse en pago del servicio.
F3	Experiencia adquirida en equipos técnicos profesionales.	Los contactos que se mantiene en el exterior permiten la manipulación adecuada de los equipos.
F4	Revisión y actualización de nuevos productos.	Las relaciones internacionales permiten estar a la vanguardia de la tecnología.
F5	Creatividad de adaptación tecnológica en los productos.	El personal innova en cada servicio que se presta.
F6	Alianzas con profesionales en el área de sonido, arquitectura, electrónica y audio.	La alianza con los diferentes profesionales hacen posible ofertar productos diferenciados a corde a las necesidades de cada cliente y estructura de cada empresa.
F7	Cartas de satisfacción del cliente.	El servicio que se presta ha hecho posible la satisfacción del cliente.
F8	Alianzas estratégicas con proveedores.	Se mantiene proveedores leales para contar con los equipos que no se pueda exportar inmediatamente.
	DEBILIDADES	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
D1	Stock mínimos insumos.	Las diferentes necesidades tanto de los clientes como de infraestructura de una empresa y el avance tecnológico, imposibilita el tener un stock amplio de productos.
D2	Falta de recursos humanos y procesos organizacionales en marketing.	Al no contar con un departamento de marketing o comercialización, no existen procesos debidamente definidos, por lo tanto no existe el personal adecuada y el personal que existe duplica funciones.
D3	Falta de profesionales técnicos especializados.	En la empresa existe muy poco personal con título profesional, por lo que su actividad se basa en la experiencia y en el conocimiento empírico.
D4	Recuperación de ingresos a largo plazo.	Los clientes no cancelan los valores correspondientes a los productos y servicio recibido una vez concluido el mismo, tomándose más del tiempo previsto para cancelar lo
ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
O1	Soporte técnico en el exterior.	Las alianzas en el exterior permiten mantener conocimientos adecuados sobre los productos.
O2	Posibilidad de Crédito.	Confianza de la banca para otorgar créditos.
O3	Oferta de producto y servicios.	Variedad de productos y adaptación del servicio.
O4	Pocos competidores.	Existe muy pocos competidores que oferten un servicio diferenciado con productos tecnológicos de alta calidad.
O5	Servicio diferenciado.	Cada día el cliente exige un productos que sea único para ellos.
O6	Precios competitivos.	Los precios que oferta la empresa son competitivos en el mercado, por ende se vuelven atractivos para los posibles clientes.
O7	Mercado desatendido.	Existe un mercado desatendido en el país, que necesitan poseer una comunicación limpia a través de equipos IP.
	AMENAZAS	JUSTIFICACIÓN/OBSERVACIONES
A1	Competencia desleal.	La competencia puede ofrecer los mismos productos a precios sumamente bajo e inclusive el servicio puede dar sin costo, comprometiendo la ganancia.
A2	Benchmarking por la competencia.	Se mucho recelo que la competencia copie nuestro modo de actuar ante las empresas y ofrezcan algo similar a lo que ofertamos, sobre todo en lo relacionado al servicio.
A3	Acelerado avance tecnológico.	Se vive en un mundo globalizado donde el avance tecnológico juega un papel fundamental para el crecimiento económico.
A4	Políticas de importaciones y aumento de costos.	Leyes y regulaciones que se han creado en el país para las exportaciones.
A5	Elevadas tasas de interés en créditos.	A pesar de que existe la confianza de la banca, se obtiene créditos con una tasa de interés alta.
A6	Políticas gubernamentales.	Las leyes, normas y reglamentos imponen las condiciones en las cuales debe operar una empresa.
A7	Precios bajos.	La competencia puede ofrecer los mismos productos a precios sumamente bajos, muchos de ellos a costo, para no tener tecnología caduca.

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Matriz de Priorización o Ponderación:

En esta matriz se listan todas las actividades detectadas en las fortalezas o debilidades; así como, las amenazas u oportunidades a las cuales se les asigna una priorización o ponderación.

Alto: Amplia incidencia de la actividad en la gestión de la empresa.

Medio: Relativa incidencia en la gestión de la empresa.

Bajo: Poca incidencia en la gestión de la empresa.

Tabla 4: MATRICES DE PRIORIZACIÓN O PONDERACIÓN

ORD.	FORTALEZAS (Factores, recursos o características internas positivas que posee HALLOTRONIC CÍA. LTDA. en mejores condiciones que la competencia)	PRIORIZACIÓN		
		ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
1	Servicio diferenciado en la instalación de sonido industrial, estructural y arquitectónico.	x		
2	Recuperación de cartera.	x		
3	Experiencia adquirida en equipos técnicos profesionales.	x		
4	Revisión y actualización de nuevos productos.	x		
5	Creatividad de adaptación tecnológica en los productos.	x		
6	Alianzas con profesionales en el área de sonido, arquitectura, electrónica y audio.	x		
7	Cartas de satisfacción del cliente.	x		
8	Alianzas estratégicas con proveedores.		x	

ORD.	DEBILIDADES (Factores, recursos o características internas negativas que posee HALLOTRONIC CÍA. LTDA. que limitan su accionar y la hacen vulnerable)	PRIORIZACIÓN		
		ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
1	Stock mínimos en insumos.		x	
2	Falta de recursos humanos y procesos organizacionales en marketing.	x		
3	Falta de profesionales técnicos especializados.		x	
4	Recuperación de ingresos a largo plazo.	x		

ORD.	OPORTUNIDADES (Todos aquellos eventos del entorno potencialmente favorables para HALLOTRONIC CÍA. LTDA. , que de ocurrir o presentarse, deben ser aprovechados)	PRIORIZACIÓN		
		ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
1	Soporte técnico en el exterior.	x		
2	Posibilidad de Crédito.	x		
3	Oferta de producto y servicios.	x		
4	Pocos competidores.	x		
5	Servicio diferenciado.	x		
6	Precios competitivos.	x		
7	Mercado desatendido.	x		

ORD.	AMENAZAS (Todos aquellos eventos del entorno desfavorables para HALLOTRONIC CÍA. LTDA., que de ocurrir o presentarse complicarían el desempeño y retrasarían su desarrollo)	PRIORIZACIÓN		
		ALTA 5	MEDIA 3	BAJA 1
1	Competencia desleal.	x		
2	Benchmarking por la competencia.	x		
3	Acelerado avance tecnológico.	x		
4	Políticas de importaciones y aumento de costos.	x		
5	Elevadas tasas de interés en créditos.		x	
6	Políticas gubernamentales.		x	
7	Precios bajos.	x		

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Matriz F-O: Se determinará en qué grado la fortaleza F nos permitiría aprovechar la oportunidad O:

MATRIZ DE CORRELACION F-O Correspondencia o relación recíproca UNIDAD/GRUPO: _____ PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la fortaleza F nos permitiría aprovechar la oportunidad O ALTA = 5 BAJA = 1 MEDIA = 3 NULA = 0		ANÁLISIS SITUACIONAL							TOTAL	
		01	02	03	04	05	06	07		
		Soporte técnico en el exterior	Posibilidad de crédito.	Oferta de producto y servicios.	Pocos competidores.	Servicio diferenciado.	Precios competitivos.	Mercado desatendido.	F	
F1	Servicio diferenciado en la instalación de sonido industrial, estructural y arquitectónico.	5	1	5	5	5	5	5	31	1
F2	Recuperación de cartera.	0	5	3	3	1	5	1	18	7
F3	Experiencia adquirida en equipos técnicos profesionales.	5	1	5	5	5	5	5	31	2
F4	Revisión y actualización de nuevos productos.	5	1	5	3	5	5	5	29	3
F5	Creatividad de adaptación tecnológica en los productos.	5	1	5	3	5	5	5	29	3
F6	Alianzas con profesionales en el área de sonido, arquitectura, eléctrica y audio.	5	1	5	3	5	5	3	27	5
F7	Cartas de satisfacción del cliente	1	5	5	3	5	5	3	27	6
F8	Alianzas estratégicas con proveedores.	5	5	5	3	3	5	3	29	4
TOTAL O		31	20	38	28	34	40	30		

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Matriz D-A: En qué grado la debilidad **D** nos hace vulnerables a la amenaza **A**:

MATRIZ DE CORRELACION D-A Correspondencia o relación recíproca UNIDAD/GRUPO: _____ PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN: En que grado la debilidad D nos hace vulnerables a la amenaza A ALTA = 5 BAJA = 1 MEDIA = 3 NULA = 0 DEBILDADES		ANÁLISIS SITUACIONAL							TOTAL D	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
		Competencia desleal	Benchmarking por la competencia	Acelerado avance tecnológico.	Políticas de importaciones y aumento de costos.	Elevadas tasas de interés en créditos	Políticas gubernamentales.	Precios bajos.		
D1	Stock mínimos de insumos.	3	3	5	5	0	0	1	17	3
D2	Falta de recurso humano y procesos organizacionales en marketing.	5	3	3	5	3	3	3	25	1
D3	falta de profesionales técnicos especializados.	5	5	5	3	1	1	1	21	2
D4	Recuperación de ingresos a largo plazo.	1	1	1	1	5	1	5	15	4
TOTAL A		14	12	14	14	9	5	10		

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

CAPÍTULO III

3 Direccionamiento Estratégico de la Empresa

El Direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que coadyuvarán a la gestión operativa de la organización para de esta manera mejorar el grado de satisfacción del cliente, en el cual se involucra los siguientes elementos: principios y valores, visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y cultura corporativa.

3.1 Visión

La visión es cómo la empresa se visualiza en un futuro determinado, basándose en valores y convicciones de sus integrantes.

Componentes para elaborar la Visión de la empresa Hallotronic Cía. Ltda.

Horizonte (alcance de la planificación)
2012 - 2016
Posicionamiento deseado
Ser una empresa competitiva en el mercado.
Ámbito de acción geográfico
Ciudad de Quito
Valores Organizacionales
Los propuestos en este documento
Principios Organizacionales
Los propuestos en este documento
Ventaja Competitiva
Innovación Tecnológica
Enfoque del servicio
Satisfacer al Cliente Interno y Externo
Características de la Visión
Breve y concisa; fácil de recordar, alta credibilidad; flexible y creativa.

Una vez analizadas las características y elementos que conforman la Visión, se realiza la siguiente propuesta de Visión para la empresa Hallotronic Cía, Ltda., en razón de que al momento no poseen una orientación definida:

“Ser una empresa competitiva en la ciudad de Quito, con sólido prestigio en los productos y servicios de calidad en: equipos de sonorización ambiental profesional, Parlantes Especiales – Anti explosión - Equipos IP - Acondicionamiento Acústico y Aislamiento de ruido, mediante innovación tecnológica que lo constituyan en una empresa con diferenciación de producto, basándonos en la honestidad y el trabajo en equipo, hasta el 2016”

3.2 Misión

Es la declaración de la razón de existencia de la organización, del propósito de la organización, lo que quiere lograr en el ambiente más amplio, guía a las personas en la organización, define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas del cliente.

Componentes para elaborar la Misión de la empresa Hallotronic Cía. Ltda.

Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?
Comercial
Motivo: ¿Para qué nos constituimos?
Entregar productos de calidad y fidelidad
Productos /Servicios/ resultados / entregables: ¿Qué ofrecemos?
Equipos de sonorización ambiental, servicio diferenciado, atención al cliente
Clientes/Usuarios: ¿Para quién?
Industrias, discotecas, coliseos, estadios, etc.
Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?
Innovación en la instalación de equipos de sonorización ambiental.
Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
Ciudad de Quito
Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
Humanos y financieros
Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?
Ventas, servicio al cliente e imagen corporativa

Se procede a realizar una propuesta de la Misión de Hallotronic Cía. Ltda., en razón de que al momento no posee:

“Somos una empresa que entrega productos y servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de equipos de sonorización ambiental profesional, Parlantes Especiales – Anti explosión - Equipos IP - Acondicionamiento Acústico y Aislamiento, de ruido a las empresas que desean contar con un medio de comunicación directa y eficaz, en lugares que se encuentran contaminados de ruido o que necesiten sonido en circuito cerrado, dentro de la ciudad de Quito”.

3.3 Objetivos

“Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades; es decir tres ‘voluntades organizacionales’, independientes de las voluntades de los dirigentes. Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad y las metas precisan los objetivos.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

- Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.
- Una escala de medida
- Una norma o un umbral
- Un horizonte temporal”²⁰

Objetivos Propuestos para la Empresa Hallotronic Cía. Ltda.:

- Levantar e implementar al 100% los procesos de comercialización en el año 2012.
- Captar el 30% del mercado meta hasta el 2016.
- Establecer alianzas estratégicas con los cuatro proveedores más importantes del exterior, para obtener la representación de sus marcas hasta el 2013.
- Optimizar costos de productos y/o servicios a un 4%, para su comercialización hasta el 2013
- Mejorar las condiciones laborales hasta en un 40%, hasta el año 2016, como proceso de fidelización interna para evitar el Benchmarking.

²⁰SALLENAVE Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Grupo editorial Norma, impreso en Colombia, mayo 1997, Pág. 35

3.4 Políticas

Las políticas que se detallan a continuación, guían en forma global la ejecución de las actividades de los responsables del proceso en la toma de decisiones, canalizando los esfuerzos en beneficio de las necesidades del cliente y de los objetivos de la empresa.

- En toda la empresa el cliente Se convierte en la razón de ser de la empresa y por ende será atendido con la mayor prioridad del personal que involucra el proceso de marketing

- Otorgar productos y servicios de alta calidad, innovador los mismos que deben cubrir las expectativas del cliente, por lo que se procederá a:
 - Mantener catálogos actualizados de equipos con sus especificaciones técnicas, para mayor entendimiento del cliente, sea físicamente o páginas de internet donde se otorgue una explicación técnica y específica del producto.
 - Llenar las especificaciones técnicas de las necesidades del cliente para evitar errores en su provisión.

- El personal técnico y de ventas serán profesionales con un adecuado nivel de conocimientos relacionados con la sonorización ambiental profesional, Parlantes Especiales – Anti explosión - Equipos IP - Acondicionamiento Acústico y Aislamiento de ruido, que le permita asesorar y solventar las inquietudes del cliente.

3.5. Valores y Principios (Propuestos):

Valores y principios conforma la cultura corporativa de la empresa Hallotronic Cía. Ltda., los mismos que se basan en los objetivos que se plantean para cumplir con la visión y misión propuestas para la empresa. El Departamento de Marketing que se cree en la empresa, se verá en la obligación de seguir, cumplir, difundir los valores y principios a los clientes internos y externos con los cuales se tenga contacto.

Ilustración 10: VALORES



FUENTE:

Hidalgo Chávez, Grace, Tesis: “Análisis, Levantamiento Y Mejora De Los Procesos De La Consultora Empresarial, Imgroup SA.

Valores: (Propuestos)

“Los valores son convicciones profundas que determinan la manera de ser de una empresa”.²¹

Trabajo en equipo: sinergia entre todos los miembros de la empresa para alcanzar un objetivo común.

²¹<http://www.fundaciontelevisa.org/valores/que-son-los-valores/>.

Comunicación: Propiciar una comunicación abierta y directa entre los miembros de la empresa, herramienta básica para la resolución de conflictos.

Confianza: Basándonos en la comunicación se genera confianza entre los integrantes de la empresa, para de esta manera lograr el respeto entre todos.

Respeto: Reconocimiento a las personas por su actitudes y aptitudes ante todos los miembros de la empresa y el desempeño de sus actividades.

Honestidad: Personal comprometido con la empresa, actuando con veracidad y lealtad.

Eficiencia: El talento humano de Hallotronic Cía. Ltda., se comprometerá en realizar las tares bien desde el inicio.

Eficacia: Se realizarán las actividades bien con los recursos que dispone la empresa siendo oportunos y puntuales en su labor.

Principios: “Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito”.²²

- Transparencia y responsabilidad en el mercado.
- Compromiso con nuestros clientes.

²²<http://es.wikipedia.org/wiki>

- Administración justa y honesta.

3.6 Estrategias:

Luego del análisis FODA realizado a la empresa Hallotronic Cía. Ltda., se establecen las siguientes estrategias, las mismas que se adaptan a las necesidades y son respuestas a las circunstancias propias de la empresa

Matriz FO:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Alianzas estratégicas con proveedores.	Soporte técnico en el exterior	Conseguir la representación de distribuidor autorizado en la ciudad de Quito.
Recuperación de cartera.	Posibilidad de crédito.	Importación directa de equipos de sonido industrial para aumentar el stock de productos y servicios.
Experiencia adquirida en equipos técnicos profesionales.	Oferta de producto y servicios.	
Revisión y actualización de nuevos productos.	Pocos competidores.	Investigación de mercado, para establecer la segmentación adecuada del mercado.
Creatividad de adaptación tecnológica en los productos.	Servicio diferenciado.	
Servicio diferenciado en la instalación de sonido industrial, estructural y arquitectónico.		
Alianzas con profesionales en el área de sonido, arquitectura, eléctrica y audio.	Mercado desatendido.	Optimizar costos en la contratación de servicios profesionales en el área de sonido, arquitectura, eléctrica y audio.
Cartas de satisfacción del cliente	Precios competitivos.	Fidelizar al cliente a través del servicio de posventa.

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Matriz DA:

DEBILIDADES	AMENAZAS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Stock mínimos de insumos.	Competencia desleal	Obtener el Registro de marca de los productos y servicios ofrecidos por iniciativa propia de la empresa.
Falta de recurso humano y procesos organizacionales en marketing.	Benchmarking por la competencia	Diseñar procesos definidos para la comercialización, importación de productos, servicio al cliente.
falta de profesionales técnicos especializados.	Precios bajos.	
Recuperación de ingresos a largo plazo.	Políticas de importaciones y aumento de costos.	
	Elevadas tasas de interés en créditos	Pertener a gremios u organizaciones empresariales con el fin de obtener beneficios en la importación de productos.
	Políticas gubernamentales.	
	Acelerado avance tecnológico.	Importar sobre pedido

AUTOR: Sonia Ximena Cabera

3.6.1. Plan Operativo

Instrumento de gestión que permite cumplir objetivos y administrar la organización de manera adecuada, estableciendo acciones de corto, mediano y largo plazo. De igual manera en éste consta el presupuesto que se necesita para cada acción y nombrando responsables para cada una de ellas. El Plan Operativo permite además, realizar el seguimiento a todas las acciones establecidas para de esta manera poder evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según lo planificado.

El plan operativo consta de:²³

- a) **Objetivo General:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
- b) **Objetivos Específicos:** Son los resultados que se desean alcanzar en el año respectivo.
- c) **Actividades y Metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando la meta a cumplirse en cada caso.
- d) **Estrategia de Trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
- e) **Plazo de Ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
- f) **Responsabilidades:** Se designan los responsables para cada acción.

²³ <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>

PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA HALLOTRONIC CÍA. LTDA.												
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL NIVEL OPERATIVO		PROYECTOS / ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR			COSTOS	METAS				
COD.	DESCRIPCIÓN			NOMBRE	FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		2012	2013	2014	2015	2016
1	Levantar los procesos de Gestión de Mercado	Diseñando y levantando procesos	Asesoría Contratada	Procesos levantados	Procesos levantados / procesos identificados	Duración del Proyecto	2000	100%				
1.1.	Levantando y diseñando procesos de comercialización, y servicio al cliente.											
2	Determinar actividades para representación de marcas	Proyecto para obtener representación de marcas		Stock de productos	Stock de productos disponible/ stock de productos requeridos	Mensual	23000	40%	20%	20%	10%	10%
2.1.	Gestionando y Obteniendo la representación de marcas.			Relaciones Comerciales	Marcas representadas	Número de marcas obtenidas/ Número de marcas requeridas		Anual	50%	20%	10%	10%
2.2.	Gestionando autorización de importación directa	Proyecto de Importación	Relaciones Comerciales	Documentos tramitados	Documentos tramitados / documentos requeridos	Mensual		60%	10%	10%	10%	10%
				Autorización de importación	Autorizaciones obtenidas/ autorizaciones requeridas	Semestral		60%	10%	10%	10%	10%
3	Afiliar a la empresa a gremios empresariales	Afiliación	Administrativo	Afiliaciones	Afiliaciones obtenidas / afiliaciones requeridas	Anual	1500	60%	10%	10%	10%	10%

4	Gestionar las necesidades internas y externas de la empresa	Proyecto de Investigación de Mercado	Empresa contratada	Investigación de mercados	Número de investigaciones realizadas / Número de investigaciones requeridas	Anual	10000	100%									
4.1	Planificando Investigación de mercado			Planificación	Planes ejecutados/ planes elaborados	Duración del Proyecto											
5	Satisfacer las necesidades del cliente	Crear bases de datos de clientes	Marketing	Atención al cliente			0										
5.1	Atendiendo las necesidades del cliente interno y externo			Número de clientes atendidos / Número total de clientes	Mensual	85%								85%	85%	85%	85%
5.2	Gestionando quejas y reclamos de los clientes			Gestión de Quejas y Reclamos	Mensual	10%								10%	10%	5%	5%
5.3	Evaluando la satisfacción del cliente			Satisfacción del cliente	Mensual	3								3.5	3.5	3.8	3.8
6	Contratar servicios profesionales en el área de de sonido, arquitectura, eléctrica y audio.	Contrato de servicios	Administrativo	Contración de servicios profesionales	Número de contratos profesionales realizados / número de contratos profesionales requeridos	Mensual	DE ACUERDO A NECESIDAD	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
6.1	Contratando servicios profesionales																

AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

3.6.2. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico que se propone para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. se observa los objetivos corporativos que están alineados en las cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

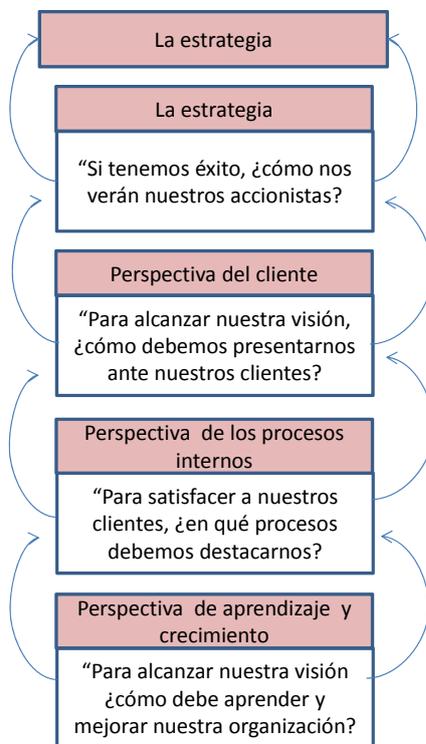
Perspectiva Financiera: Se determina la forma en que la empresa se propone un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

Perspectiva del Cliente: Para la empresa es el objetivo principal para mejorar el desempeño financiero. Se puede decir que esta perspectiva es el elemento central de la estrategia.

Perspectiva de los Procesos Internos: El contar con proceso internos definidos y estandarizados, guiará las acciones de la empresa y a su vez serán indicadores que permitirán acciones de mejora en los resultados financieros y del cliente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Hallotronic Cía. Ltda. combina el talento humano, tecnológico y el entorno organizacional para apoyar las estrategias. De igual forma esta perspectiva proporcionará indicadores de desempeño relacionados con los procesos internos, los clientes y financieros.

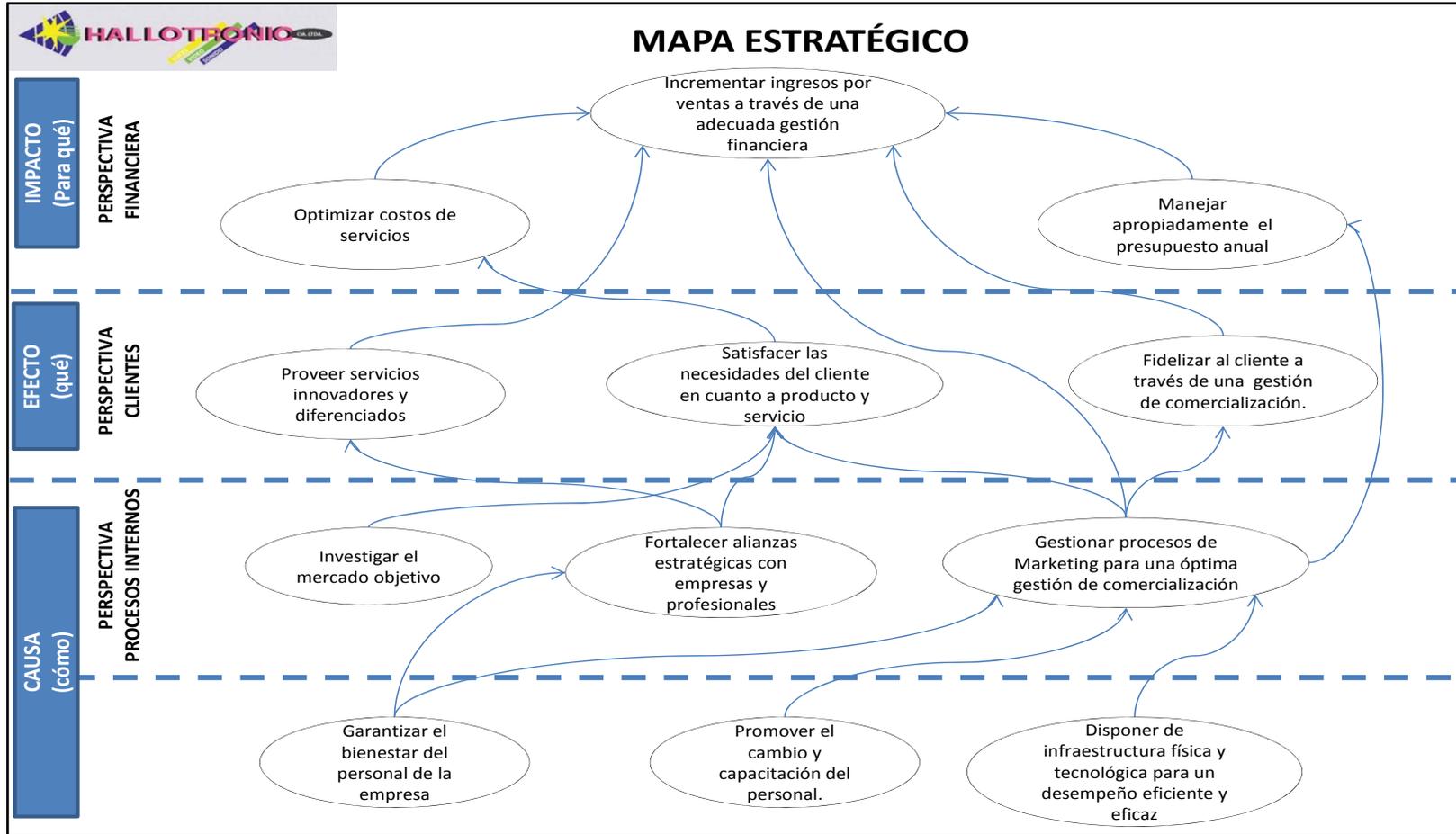
**Ilustración 11: MAPAS ESTRATÉGICOS:
MODELO SENCILLO DE CREACIÓN DE VALOR**



FUENTE: Norton Y Kaplan, Pág. 37

Para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. se propone el siguiente Mapa Estratégico, en el cual se evidencia las estrategias que crearán valor tanto para los accionistas, clientes y recurso humano de la empresa:

Ilustración 12: MAPA ESTRATÉGICO



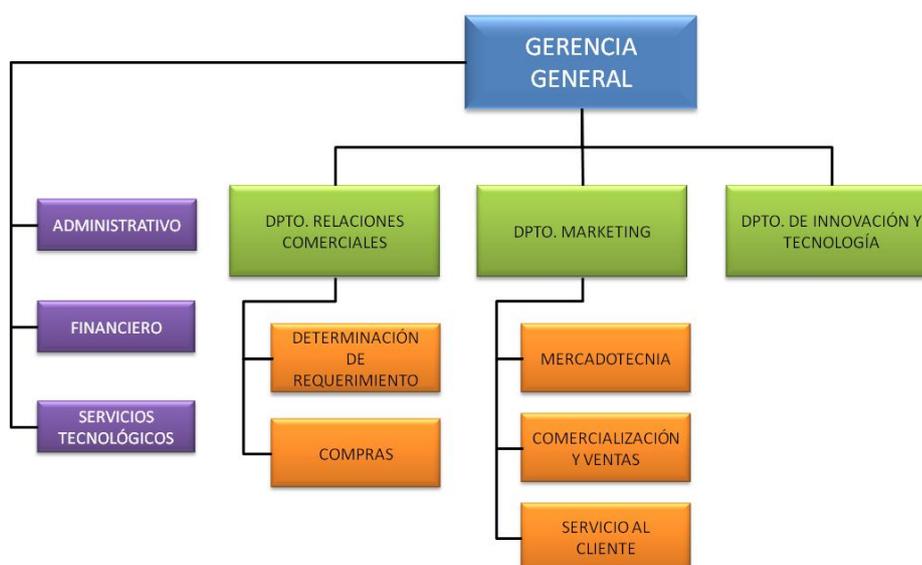
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

3.7. Estructura Organizacional

En la estructura organizacional se detalla las funciones y las relaciones que cada unidad debe cumplir, a su vez muestra la división de tareas y la posterior coordinación de las mismas. Por lo tanto la estructura organizacional de Hallotronic Cía. Ltda., se fundamenta en los roles que debe cumplir cada persona dentro de la empresa, a fin de que se alcancen los objetivos planteados por la empresa.

La estructura de la empresa es una estructura flexible, a la cual se puede realizar cambios, por lo que se puede implementar una estructura por procesos en la cual se incremente las actividades que debe cumplir el Departamento de la Marketing, que sin duda es fundamental para la gestión comercial y de servicio al cliente. En tal virtud se propone la siguiente estructura para la empresa:

Ilustración 13: ESTRUCTURA DE HALLOTRONIC CÍA. LTDA. POR PROCESOS



AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

Gerencia General:

El Gerente es la persona que realizará la planificación estratégica de la empresa, en la cual se evidencia los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.

Departamento de Marketing:

Tendrá la responsabilidad de incrementar la gestión de comercialización de la empresa, lo que se verá reflejado en el incremento de ventas.

A su vez será responsable de la atención y satisfacción del cliente, para el logro de la visión de la empresa.

Departamento de Importaciones:

Será el encargado de establecer relaciones con posibles proveedores en el exterior, garantizando la asesoría técnica que la empresa necesita. De igual manera planificará la importación directa de los productos que vende Hallotronic Cía. Ltda.

Departamento de innovación y tecnología:

Será el responsable de la creatividad en cuanto al servicio de diseño estructural y de sonorización para clientes que desean que la comunicación un lugar contaminado de ruido, sea nítido y escuchado.

Departamento Financiero:

El departamento financiero es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, estados de pérdidas y ganancias, caja, bancos, etc; así como también de realizar los pagos a los proveedores y el proceso de cobros y facturación.

CAPÍTULO IV

4 Levantamiento y Análisis de Procesos del Dpto. de Marketing de la Empresa Hallotronic Cía. Ltda.

Con el levantamiento de procesos del Departamento de Marketing de la empresa Hallotronic Cía. Ltda. se pretende contribuir al logro de los objetivos e identificar el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

Con la identificación de cada una de las actividades y tareas a cumplir por el Departamento de Marketing, se podrá conocer aquellos procesos que son gobernantes, los procesos que agregan valor y los procesos de apoyo, lo que permitirá una adecuada administración de la empresa.

Según lo expuesto, los procesos permiten obtener un objetivo, están concebidos analíticamente, bajo un método deductivo, que facilita visualizar desde el punto más general, qué es lo que hace una unidad organizacional o un grupo de personas para cumplir su cometido, hasta los detalles en donde es posible identificar las particularidades necesarias que originen calidad en su consecución.

4.1 Mapa de procesos

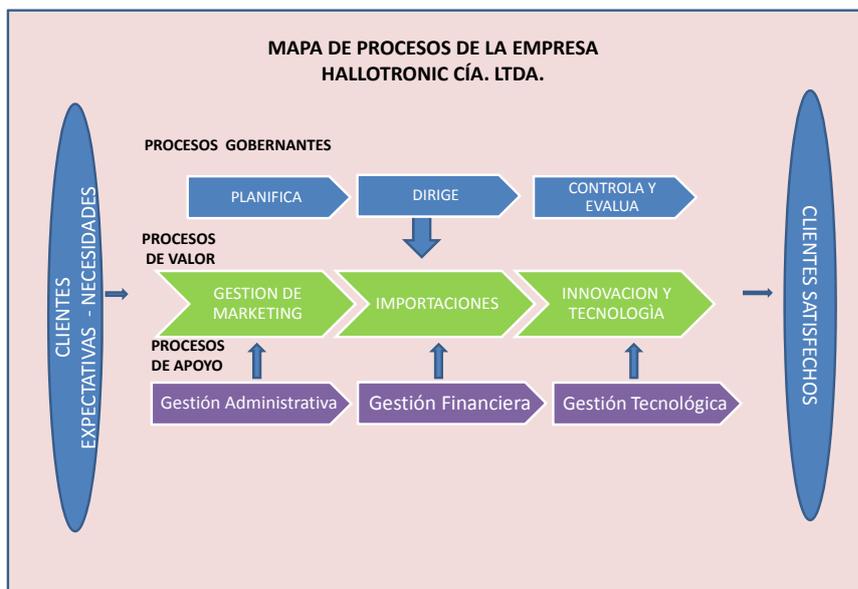
El mapa de procesos de la empresa nos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos que componen el sistema, así

como sus relaciones principales, contribuyendo a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en una unidad de una forma distinta a la que ordinariamente lo conocemos; con este tipo de gráfica podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo.

En este instrumento de gestión, se puede identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso; se podrá observar además, como las unidades se entrelazan para completar el trabajo

Para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. se propone el siguiente mapa de procesos:

Ilustración 14: MAPA DE PROCESOS DE HALLOTRONIC CÍA. LTDA.



**FUENTE: Todo lo que se debe conocer y aplicar
sobre Gestión Estratégica
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera**

4.2. Cadena de Valor

En la cadena de valor de la Empresa Hallotronic Cía. Ltda. se describe cómo se desarrollan las actividades de la empresa se visualiza el proceso productivo y en sí el funcionamiento de la empresa. Por otra parte, la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que se crea una propuesta de valor que resulte en el mercado para volverse competitiva.

En esta herramienta gerencial de gran importancia para la empresa se describe los distintos procesos que generarán valor y permitirán identificar las fuentes de ventaja competitiva que se encuentran en las actividades básicas o primarias y las interrelaciones entre esas actividades.

En tal virtud para la empresa Hallotronic Cía. Ltda., se propone la siguiente cadena de valor:

Ilustración 15: CADENA DE VALOR



FUENTE: Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Gestión Estratégica
AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

De acuerdo a lo que se ha observado durante el levantamiento de la información y la evaluación del diagnóstico organizacional se establece que no existe una cadena de valor que defina cada una de los procesos de la empresa, lo que implica que las actividades se realicen de diferente manera cada vez que un cliente necesite un requerimiento.

En las normas de sistema de calidad se indica que, las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deberán entender claramente las necesidades actuales y futuras que a éstos se les presente, para satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.

Por lo tanto hay que enfocarse en aquellos procesos que tienen relación directa con los clientes de la organización: Cotización, Venta, Instalación y Entrega, Requerimiento de Diseño, Post- Venta, Quejas y Reclamos y Satisfacción del Cliente, subprocesos seleccionados para su mejoramiento para que la empresa tenga la oportunidad de volverse competitiva dentro del mercado.

4.3 Diseño y Levantamiento de Procesos del Departamento de Marketing de Hallotronic Cía. Ltda.

Para el levantamiento de los procesos se procede a observar e identificar las actividades de aporte o valor agregado dentro de la empresa:

El departamento de Marketing de la empresa Hallotronic Cía.Ltda., liderará el Macro proceso de Gestión de Marketing y dentro de este existirán los siguientes procesos:

4.3.1. Actividades de estudio de mercado:

1. Establecer la necesidad de un estudio de investigación de mercado
2. Establecer el alcance de la investigación de mercado
3. Cotizar la investigación de mercado.
4. Designar el Proveedor
5. Realizar el contrato
6. Revisión y aprobación de propuesta
7. Recepción del informe final.

4.3.2. Actividades de comercialización:

Actividades de Cotización y venta:

1. Recibir al cliente
2. Registrar los datos de clientes en base de datos.
3. Proveer la información de acuerdo a la necesidad del cliente.
4. Establecer si es venta de producto o servicio de instalación o diseño.
5. Elaborar la proforma de producto o servicio de instalación o diseño.
6. Realizar seguimiento de la proforma para asegurar la venta, mediante llamadas telefónicas o visitas.
7. Concretar venta.

Actividades de Venta

1. Verificar la proforma emitida.
2. Verificar stock de productos
3. Elaborar orden de servicio.
4. Elaborar las garantías financieras necesarias
5. Elaboración y firma del Contrato por parte del cliente y gerente
6. Entregar el producto solicitado
7. Emitir facturación de acuerdo a condición de pago detallado en cotización.

Actividades de instalación y entrega:

1. Recibir orden de servicio
2. Preparar la fecha, hora y condiciones de la instalación.
3. Traslado del material, equipo, personal para la instalación
4. Realizar instalación
5. Realizar pruebas de sonido y funcionamiento de la instalación/equipo
6. Elaborar el acta de entrega a satisfacción del cliente.

Actividades de Análisis de requerimiento de diseño:

1. Solicitar el servicio
2. Analizar las especificaciones técnicas.
3. Realizar visita técnica en caso de instalación.
4. Inspeccionar el lugar y establecer necesidades de diseño.
5. Elaborar el diseño arquitectural y de sonorización

6. Entregar el Diseño
7. Proceso de instalación y entrega.

4.3.3. Actividades de Atención al cliente

Actividades de post venta:

1. Localización del cliente
2. Aplicación de la encuesta de servicio.
3. Determinación de la satisfacción de la venta.
4. Acciones correctivas (si fuera del caso)

Actividades de quejas y reclamos:

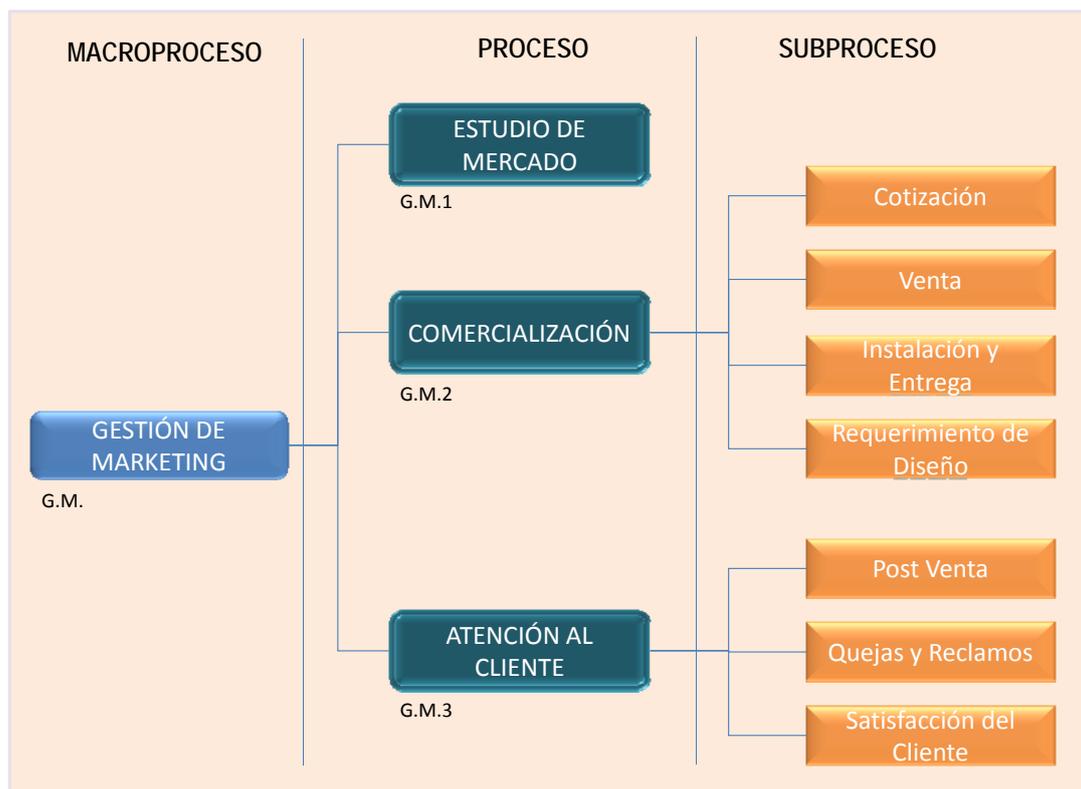
1. Receptar la queja y/o reclamo.
2. Elaborar base de datos
3. Determinar si la queja y/o reclamo procede
4. Notificar a la sección correspondiente sobre la queja y/o reclamo
5. Tomar las acciones correctivas.
6. Seguimiento y cumplimiento de la acción correctiva
7. Aplicación de la encuesta de satisfacción.

Satisfacción del cliente:

1. Elaborar encuesta de satisfacción
2. Aplicar la encuesta
3. Tabulación y análisis de datos.
4. Elaborar el informe de satisfacción a la gerencia.

5. Difundir los resultados.
6. Acciones correctivas.

4.4. Despliegue del Macro Proceso Gestión de Marketing



AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

4.5. Diagramación

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, también hace posible la distinción entre aquellas actividades que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es

decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

Para diseñar los procesos del Departamento de Marketing, nos basaremos en la simbología de las Normas ANSI, con el propósito de representar los flujos de información, dentro del trabajo de diagramación administrativa. A continuación se establece la simbología que se utilizará en la diagramación de los procesos del Departamento de Marketing:

Ilustración 16: DIAGRAMA SEGÚN NORMAS ANSI (AMERICAN NATIONAL STANDARD INSTITUTE)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posible varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Interviene otro Subproceso	Se indica que interviene otro subproceso dentro del proceso.

FUENTE:

<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

4.6. Caracterización del Macro Proceso Gestión de Marketing

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPOCESO</p> <p>Estudio de Mercado</p>	<p>Código: GM</p> <p>Fecha de Elab.:30/05/12</p>
<p>A. Objetivo</p> <p>Identificar el mercado meta en base al estudio de mercado, información que apoyará las acciones de comercialización de la empresa, lo que se evidenciará en el crecimiento financiero de la empresa.</p> <p>B. Alcance</p> <p>Establecer la necesidad del estudio de mercado, su contratación y obtención y ejecución del estudio.</p> <p>C. Responsable</p> <p>Gerente y Administrador de la empresa.</p> <p>D. Requisitos Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de la empresa. <p>E. Políticas Internas:</p> <p>Documento que generan estrategias de comercialización</p>		

F. Tablero de Indicadores

No.	PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
1	Estudio de Mercado		Eficacia	Estudios de Mercado Realizado	Estudio de mercado ejecutado/estudio de mercado requerido	100%	Anual	Ninguna

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPOCESO</p> <p>Comercialización</p>	<p>Código: GM</p> <p>Fecha de Elab.:30/05/12</p>
<p>A. Objetivo</p> <p>Difundir y comercializar los servicios de diseños, productos e instalación que ofrece la empresa a la comunidad.</p> <p>B. Alcance</p> <p>Desde la promoción de los productos y/o servicios hasta la ventas de los mismos.</p> <p>C. Responsable</p> <p>Departamento de Marketing.</p> <p>D. Requisitos Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico de la empresa. • Ley Orgánica de Comunicación. • Plan Operativo Anual. <p>E. Políticas Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las estrategias que genere el Departamento de Marketing, para la comercialización. <p>F. SUBPROCESOS: Cotización, Venta, Instalación y Entrega, Requerimientos de Diseños</p>		

G. Tablero de indicadores

No.	PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
2	Comercialización	Cotización	Eficacia	Cotizaciones realizadas	Ventas efectuadas/Cotizaciones realizadas	100%	Semanal	Base de Datos
		Venta	Eficacia	Resultado de Ventas	Ventas efectuadas/ventas planificadas	100%	Semanal	Registro de ventas
		Instalación / Entrega	Eficacia	Nivel de eficacia	Tiempo utilizado / Tiempo planificado	100%	Por proyecto	Acta de satisfacción de cliente.
		Requerimiento de Diseño	Eficacia	Diseños Requeridos	Diseños ejecutados / Diseños propuestos	100%	Semanal	Propuestas de Diseño

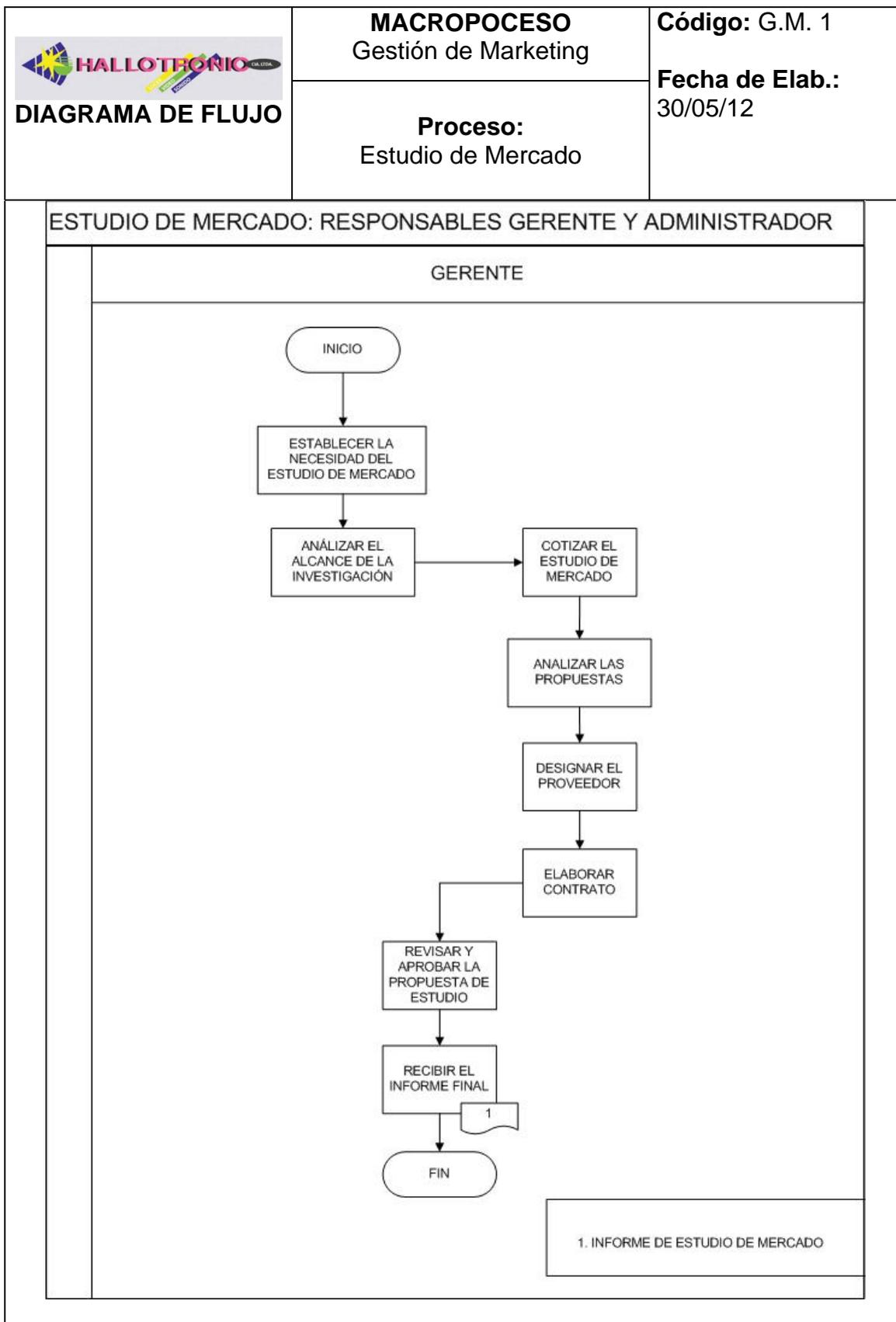
 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPOCESO</p> <p>Atención al Cliente</p>	<p>Código: GM</p> <p>Fecha de Elab.:30/05/12</p>
<p>A. Objetivo</p> <p>Satisfacer las necesidades del cliente con los servicios y productos que cuenta la empresa.</p> <p>B. Alcance</p> <p>Desde el primer contacto con el cliente hasta la evaluación de la satisfacción del producto y/o servicio entregado por la empresa.</p> <p>C. Responsable</p> <p>Departamento de Marketing.</p> <p>D. Requisitos Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento. • Ley Orgánica de Comunicación. <p>E. Políticas Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las quejas y reclamos serán solucionadas dentro de las 48 horas. <p>F. Subprocesos: Post-venta, Quejas y Reclamos, Satisfacción del Cliente.</p>		

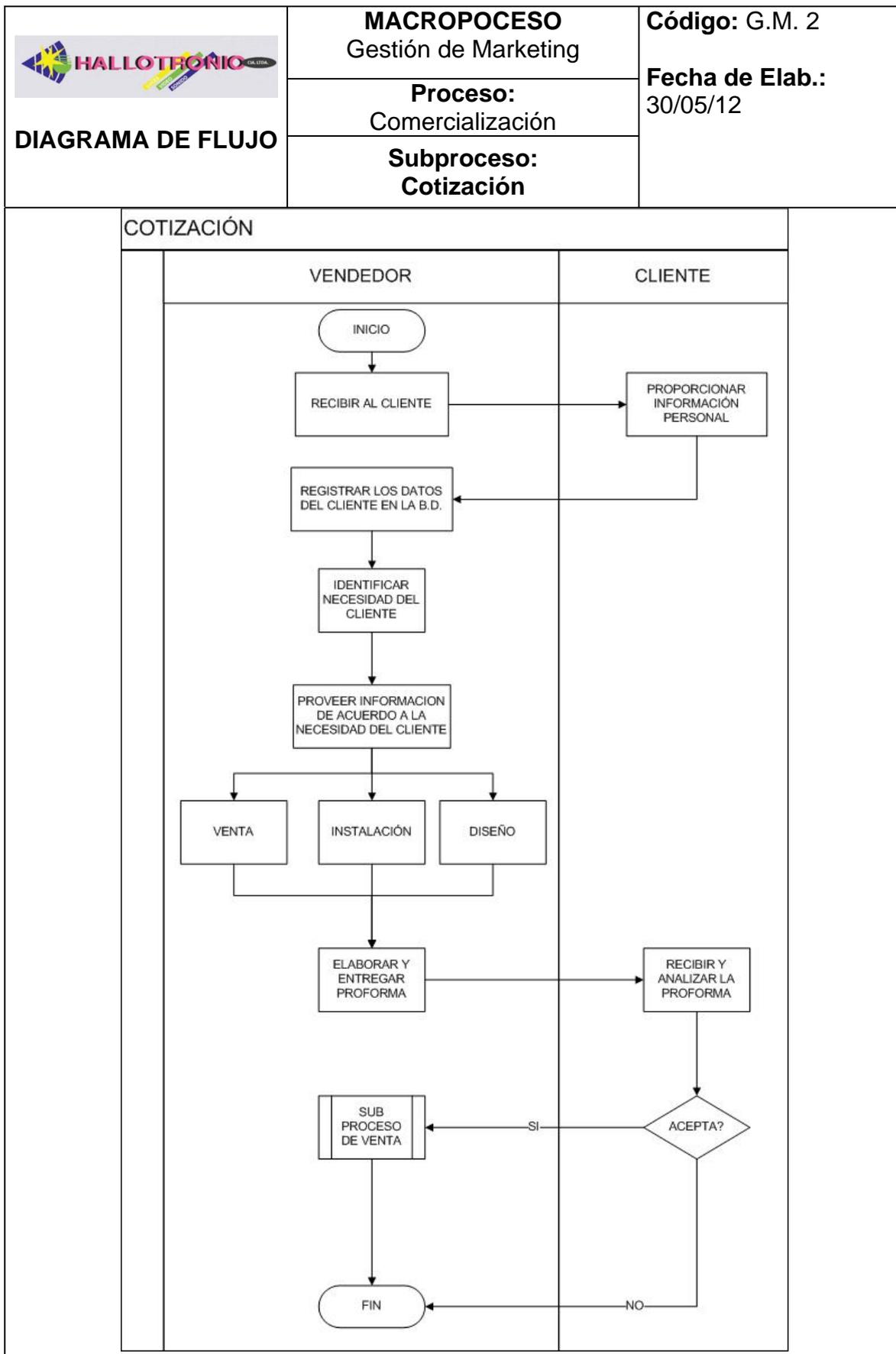
G. Tablero de indicadores

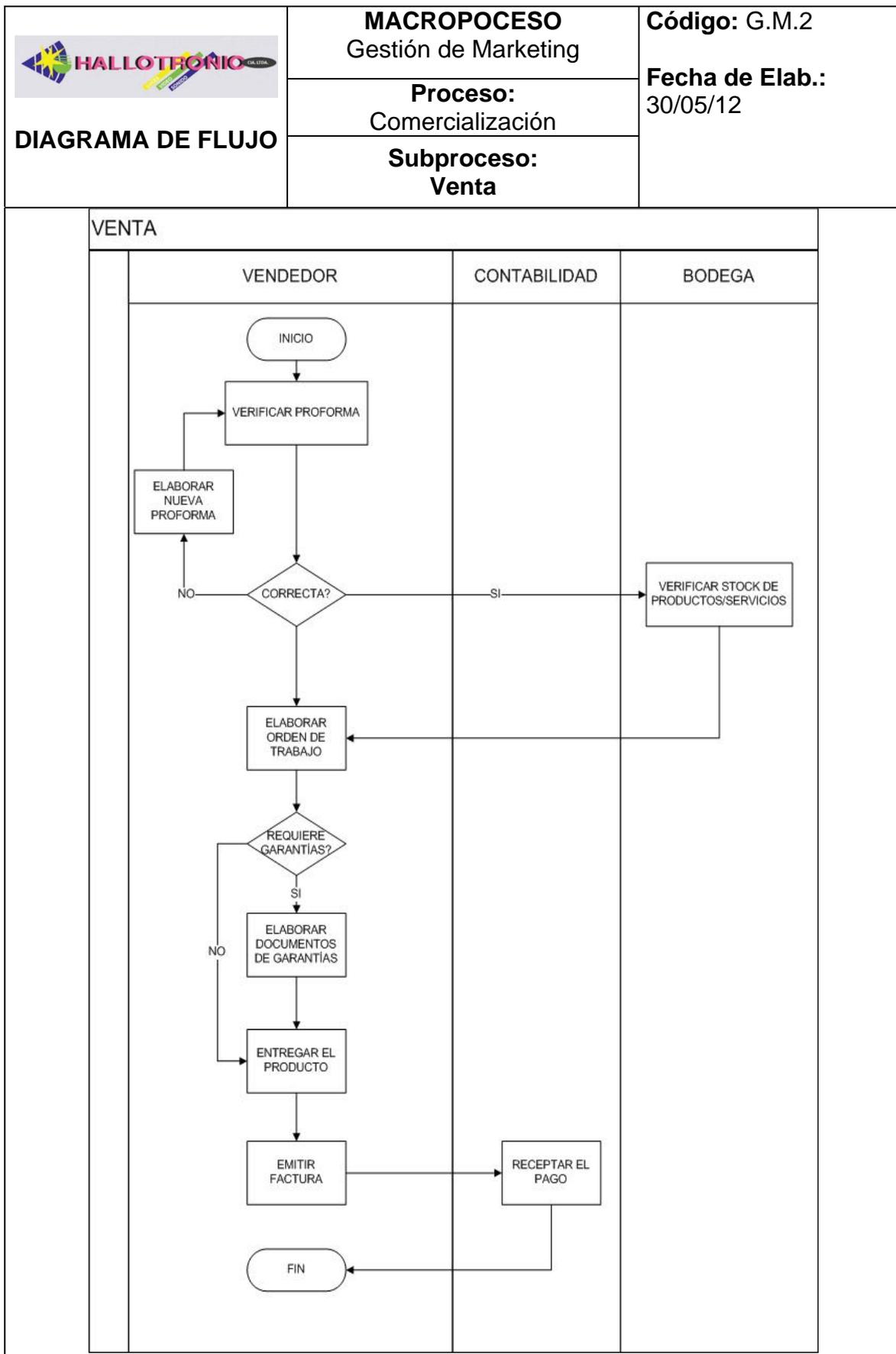
No.	PROCESO	SUBPROCESO	TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA	FUENTE
3	Atención al Cliente	Post-Venta	Eficacia	Satisfacción en la venta o producto	Ventas efectuadas / Satisfacción del cliente	0%	Semanal	Registro de Ventas realizadas
		Quejas y Reclamos	Verificación	Nivel de solución a las quejas y reclamos	No. Quejas gestionadas / No. De quejas recibidas	100%	mensual	Base de datos de quejas
		Satisfacción del Cliente	Eficacia	Nivel de satisfacción del cliente	(*) Escala de Likert, la media	3.5	mensual	Encuestas

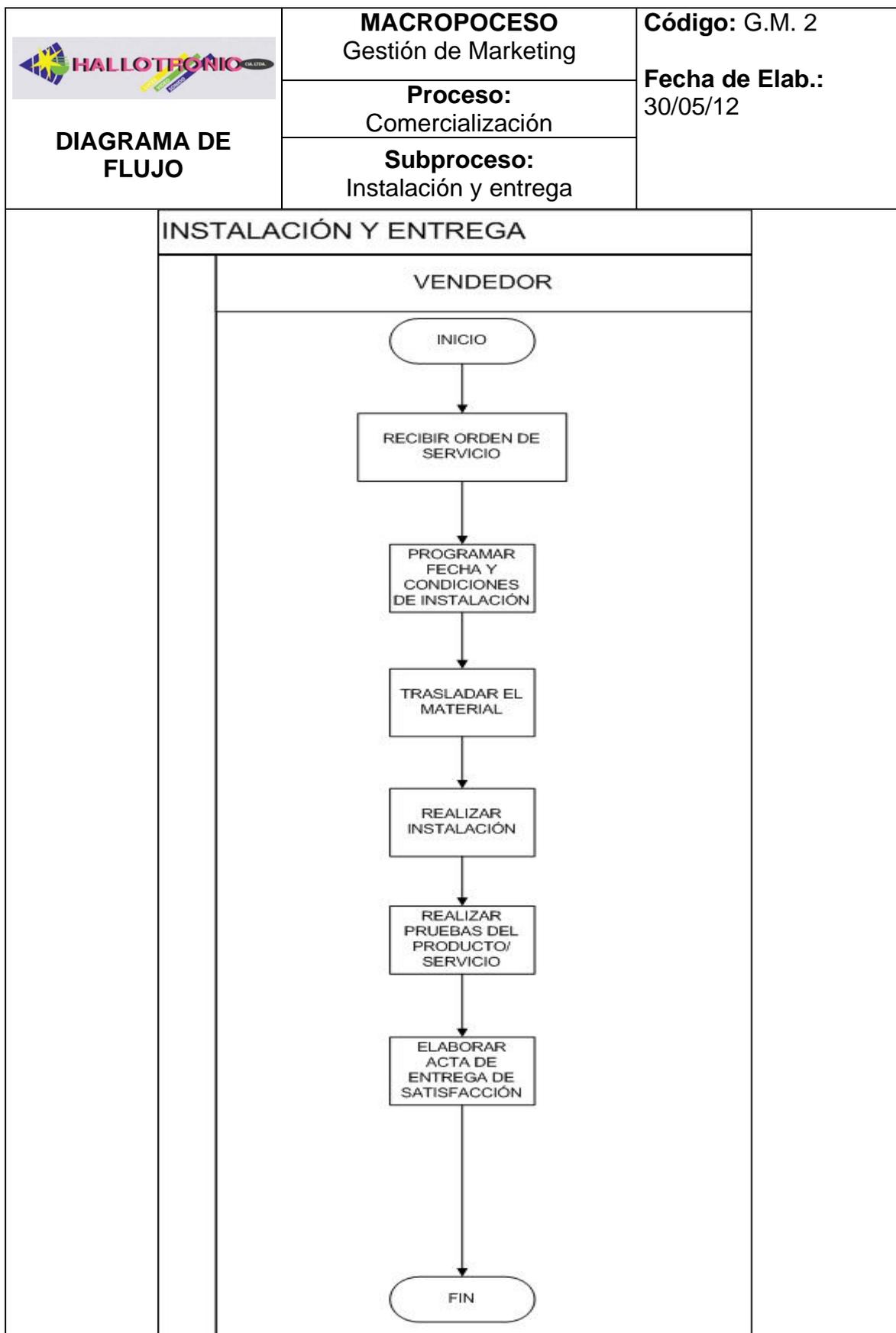
- ❖ Escala de Likert, es una escala que mide la actitud de manera favorable o desfavorable ante un estímulo. Esta escala se construye en base a cinco alternativas (Ej. Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo) de respuesta otorgando un valor de 1 a 5, siendo 1 el de menor valor y 5 de mayor valor, el promedio de estos resultados para tener una calidad óptima del servicio debe ser no menor a 3.5 , una vez procesada la información.

4.7 Flujo gramas

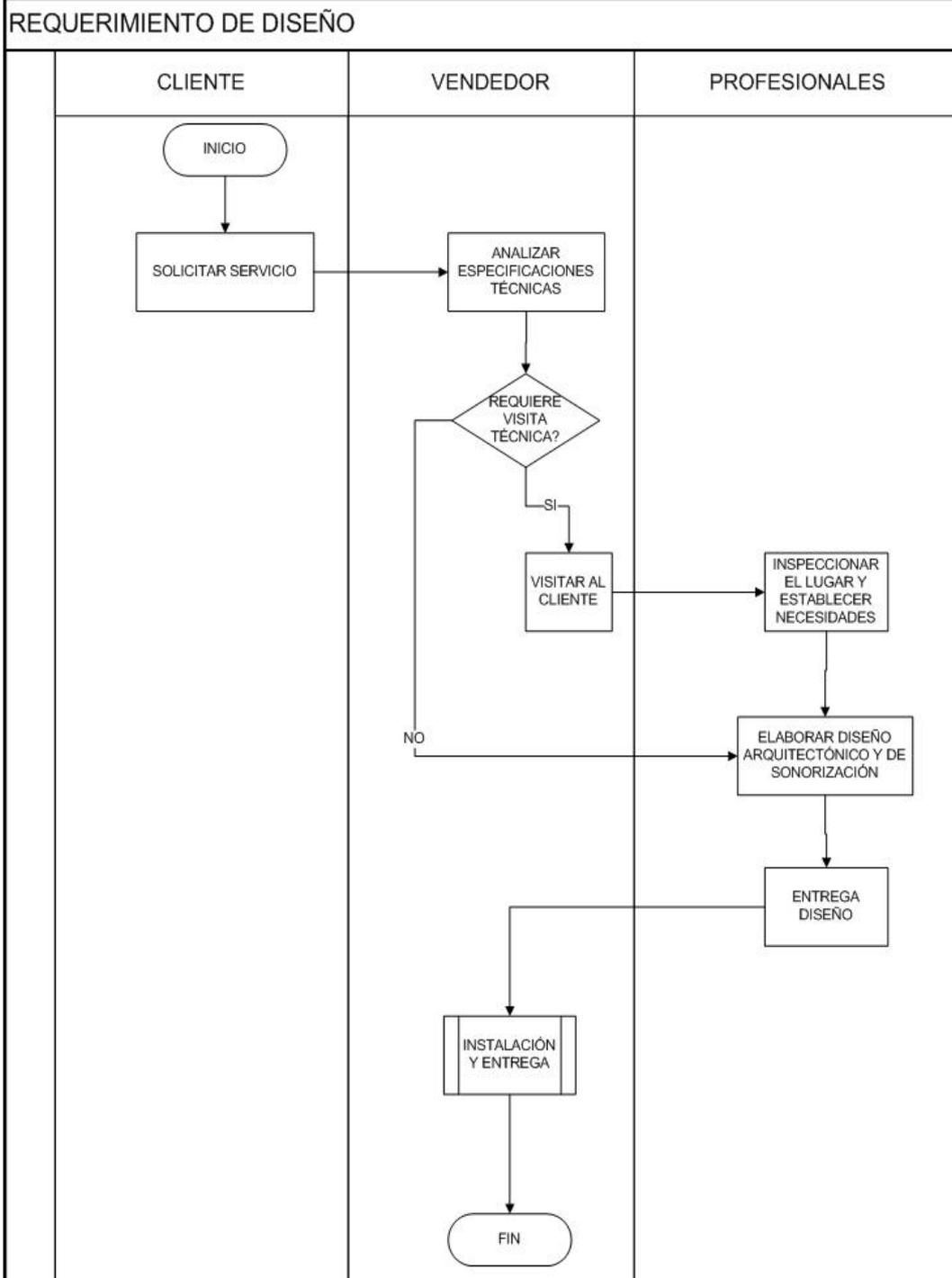








 <p>DIAGRAMA DE FLUJO</p>	<p>MACROPROCESO Gestión de Marketing</p>	<p>Código: G.M. 2</p>
	<p>Proceso: Comercialización</p>	<p>Fecha de Elab.: 30/05/12</p>
	<p>Subproceso: Requerimiento de Diseño</p>	



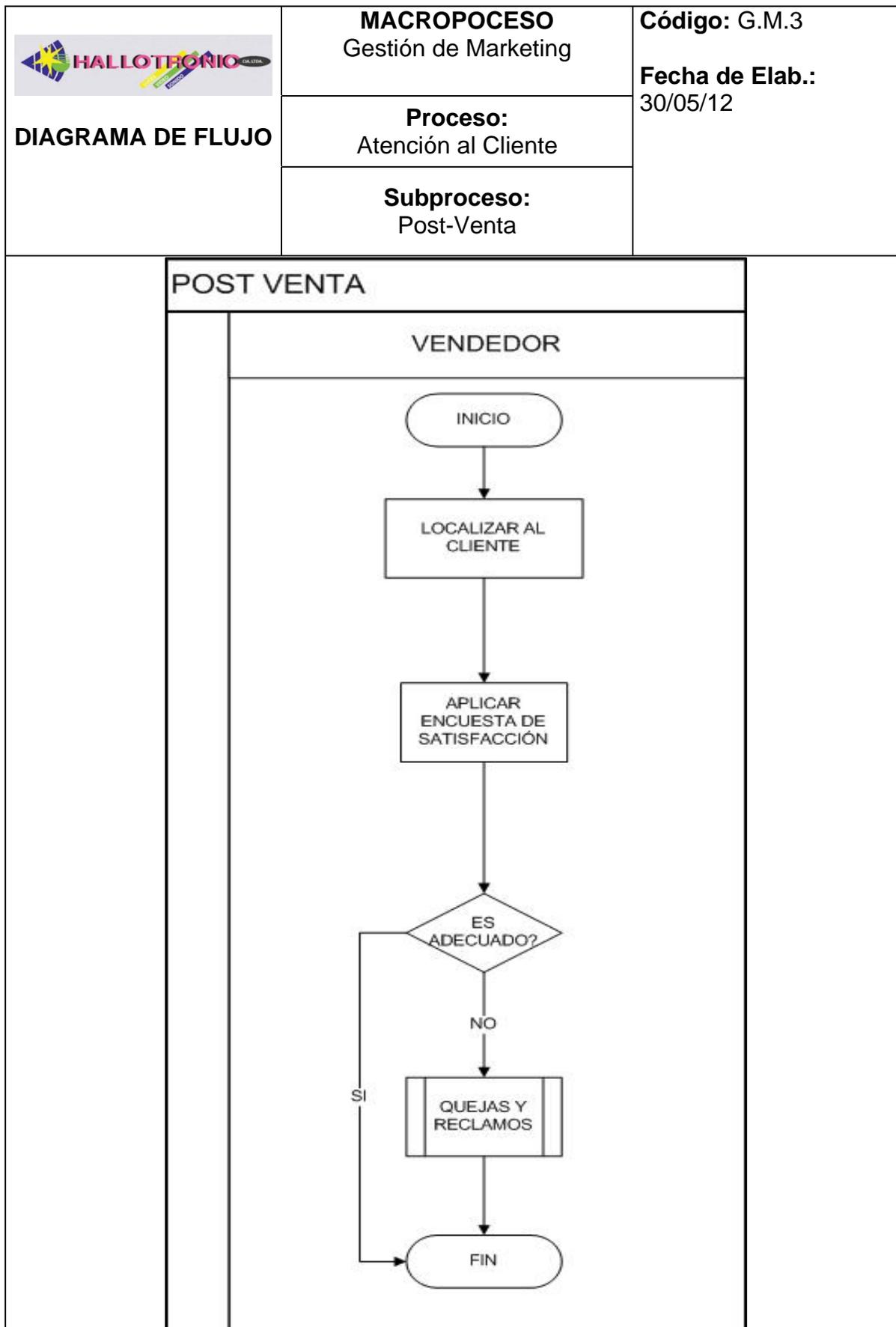


 DIAGRAMA DE FLUJO	MACROPROCESO Gestión de Marketing	Código: G.M. 3
	Proceso: Atención al Cliente	Fecha de Elab.: 30/05/12
	Subproceso: Quejas y Reclamos	

QUEJAS Y RECLAMOS

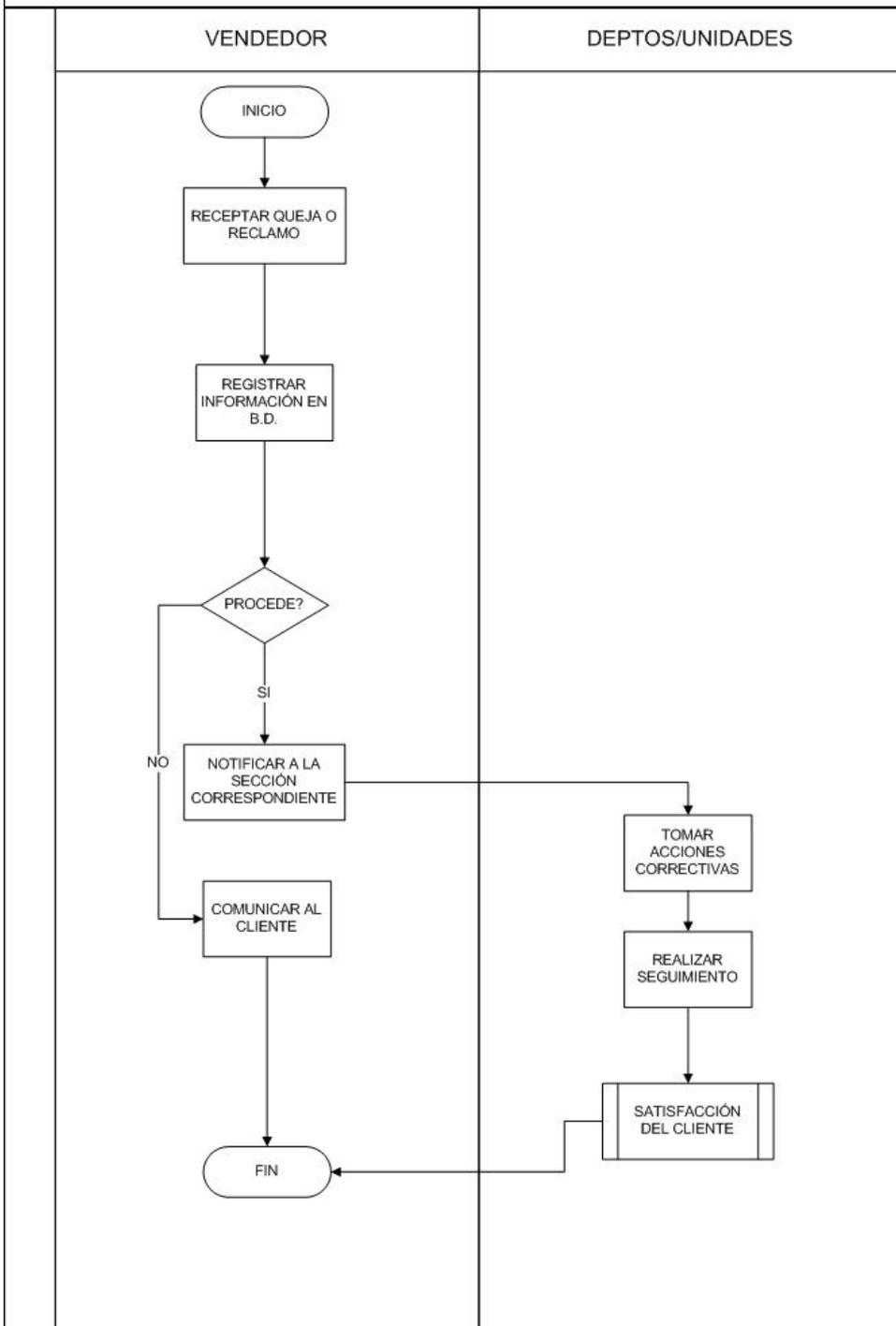
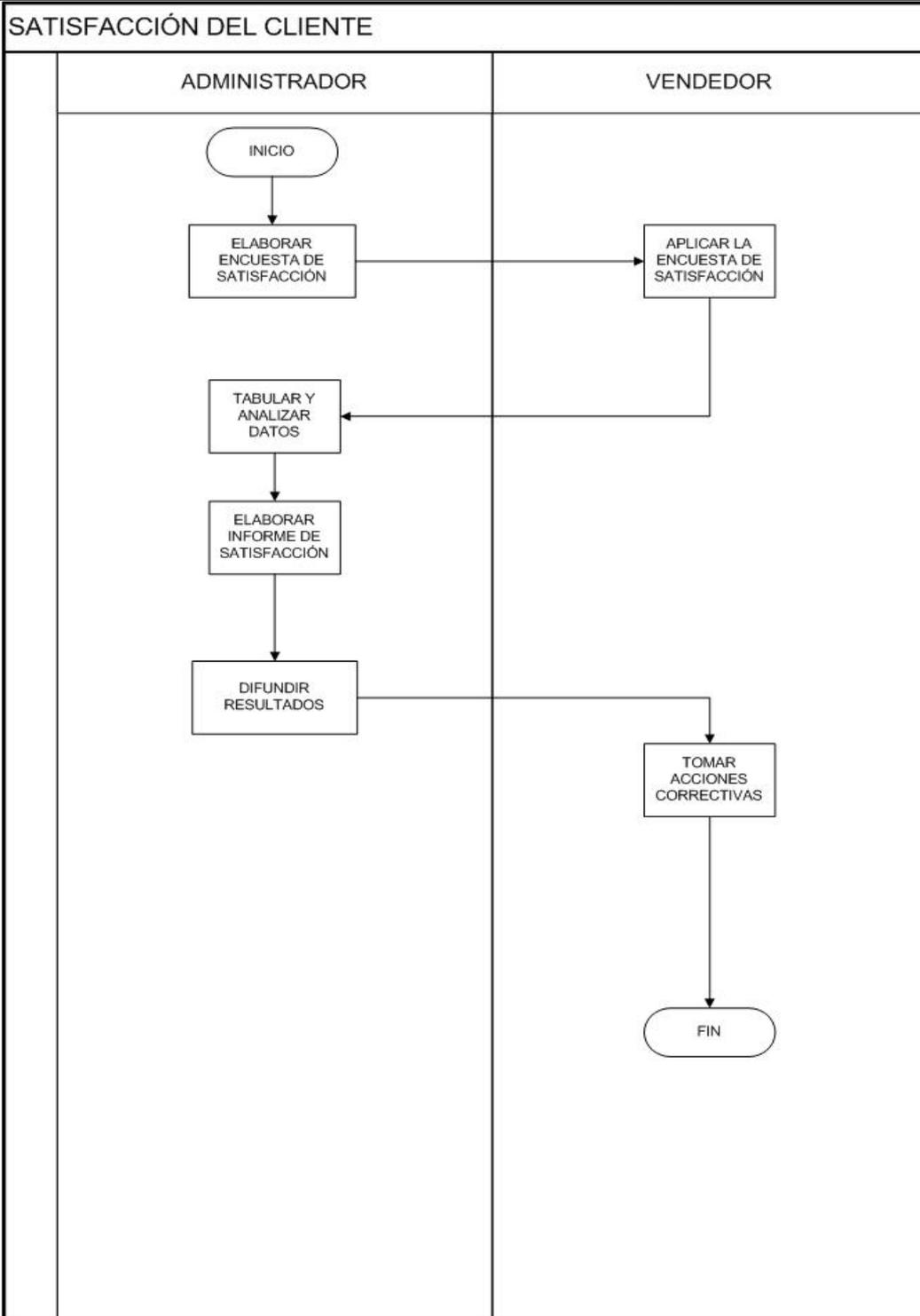


 DIAGRAMA DE FLUJO	MACROPROCESO Gestión de Marketing	Código: G.M.3
	Proceso: Atención al Cliente	Fecha de Elab.: 30/05/12
	Subproceso: Satisfacción del Cliente	



CAPÍTULO V

5. Análisis Económico de la empresa Hallotronic Cía. Ltda.

5.1 Análisis Costo-Beneficio

Para un óptimo desarrollo económico de la empresa, es importante elaborar el estudio financiero de la misma, con el fin de analizar los beneficios económicos para poder permanecer en el mercado.

Dentro de las funciones financieras se puede enunciar las siguientes tareas:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de efectivo.
- Establecer el punto equilibrio para la empresa, a fin de conocer lo que se debe vender, para no perder ni ganar.
- Garantizar que los estados financieros se elaboren oportunamente, permitiendo una oportuna toma de decisiones.
- La política financiera está afectada continuamente por situaciones no financieras, como: el comportamiento del mercado tanto de insumos como de productos, cambios continuos de la legislación, comercial, laboral, de aduanas, etc.
- Calcular periódicamente los flujos de caja y estimar las correspondientes tasas de descuento, que permita evaluar el comportamiento de la empresa.
- En los cálculos financieros se debe incluir todos los recursos necesarios, su distribución entre las distintas secciones dentro de la empresa.

5.2 Inversión

La inversión que realizará la empresa Hallotronic Cía. Ltda., es básicamente el costo de la asesoría para implementar los procesos del Departamento de Marketing, la realización de un estudio de mercado e inversión para adquisición de mercadería.

La inversión necesaria es:

INVERSION	
Estudio de Mercado	\$ 10.000,00
Asesoría en la implementación de los Procesos del Departamento de Marketing	\$ 2.000,00
Adquisición de mercadería	\$ 23.000,00
Total de la Inversión	\$ 35.000,00

El estudio de mercado es básicamente para que la empresa y sus funcionarios conozcan el mercado al cual debe enfocarse.

La empresa desea conocer exactamente los procesos del Departamento de Marketing, a fin de incrementar su gestión de comercialización y llegar a su mercado meta e incrementar sus ingresos.

5.3 Costos

Los costos se constituyen en costos fijos y variables, que toda actividad de negocio posee.

5.3.1 Costo de Ventas

Para la empresa Hallotronic Cía. Ltda., el costo de los productos representa alrededor del 58% y 59% del total de sus ventas, este costo está directamente relacionado con el costo que ofrecen los diferentes proveedores.

Dentro de la propuesta del proyecto, se considera que Hallotronic Cía.Ltda. se convierta en un importador directo de los productos, mejorando su costo de ventas hasta un 55%.

<u>HALLOTRONIC CÍA LTDA.</u>						
COSTO DE VENTAS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parlantes	78.691	81.225	81.645	86.544	91.737	97.241
Amplificadores	15.738	16.245	16.329	17.309	18.347	19.448
Micrófonos	5.246	5.415	5.443	5.770	6.116	6.483
Tubería	3.148	3.249	3.266	3.462	3.669	3.890
Cables para Instalación	2.098	2.166	2.177	2.308	2.446	2.593
Total Costo Equipos	104.922	108.300	108.861	115.392	122.316	129.655
Participación	59%	58%	55%	55%	55%	55%

5.3.2 Costos Fijos

Son aquellos que permanecen constantes durante un período en particular, independientemente de la producción o actividad de la empresa.

<u>HALLOTRONIC CÍA. LTDA.</u>					
COSTOS FIJOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto sueldos	16.200	17.820	19.602	21.562	23.718
Gasto comp. Salariales	3.854	4.192	4.563	4.971	5.421
Gasto aporte patronal	1.968	2.165	2.382	2.620	2.882
Teléfono	934	990	1.049	1.112	1.179
Otros gastos Administrativos	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Gasto Guardiania - Vigilancia	4.851	5.094	5.348	5.616	5.896
Gasto depreciación muebles y enseres	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gasto Depreciación Edificios	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Sueldos y Salarios	19.068	20.828	22.761	24.882	27.210
Total Costos Fijos	53.297	57.585	62.278	67.414	73.038

5.3.3 Costos Variables

Son aquellos que varían de acuerdo a la actividad propia de la empresa.

<i>HALLOTRONIC CÍA. LTDA.</i>					
<i>COSTOS VARIABLES</i>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Útiles de oficina	1.120	1.188	1.259	1.334	1.414
Servicios Bancarios	560	594	629	667	707
Gasto Comisiones Ventas	5.602	5.938	6.294	6.672	7.072
Gasto Transporte Ventas	1.332	1.440	1.620	1.800	1.980
Gasto Promoción Ventas	934	990	1.049	1.112	1.179
Gasto Publicidad Ventas	1.867	1.979	2.098	2.224	2.357
Total Costos Fijos	11.415	12.128	12.949	13.809	14.710

5.4 Ingresos

Para la empresa Hallotronic Cía. Ltda., los ingresos están determinados por la venta de productos y/o servicios de instalación y diseño, y se presentan a continuación:

<i>HALLOTRONIC CÍA LTDA.</i>						
<i>PRESUPUESTO DE VENTAS</i>						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	177.833	186.725	197.928	209.804	222.392	235.736
		105%	106%	106%	106%	106%

5.5 Depreciaciones

“Depreciación” es una pérdida del valor de un bien que sufre por causas de los años de servicio.²⁴

²⁴ <http://hlobos.diarioeldia.cl/?p=95>

El método de depreciación utilizado para este análisis es el de Línea Recta que supone que la depreciación anual es la misma para toda su vida útil.

<i>HALLOTRONIC CÍ.ALTDA.</i>								
DEPRECIACIONES								
Activos Fijo	Costo Bien	% Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación Acumulada
Oficinas	55.000,00	5%	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	24.750,00
Muebles y Enseres	12.000,00	10%	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	10.800,00
Total	67.000,00		3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	35.550,00

5.6 Flujo de Caja

También denominado flujo de efectivo, entendiéndose como tal, todas las entradas y salidas de dinero en un determinado periodo y por ende constituyen un indicador importante para medir la liquidez de la empresa.

El flujo de caja permite tomar la mejor decisión en cuanto a inversión se refiere, siempre y cuando la empresa registre un excedente en efectivo; así como también permite tomar las medidas necesarias para definir las fuentes de financiamiento cuando exista un faltante del mismo; fuentes de financiamiento que pueden ser préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación normal de la empresa.

Flujo de caja sin propuesta (inversión)

<u>HALLOTRONIC CÍA LTDA.</u>					
FLUJO DE EFECTIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
INGRESOS	186.724,91	197.928,41	209.804,11	222.392,36	235.735,90
Ventas	186.724,91	197.928,41	209.804,11	222.392,36	235.735,90
EGRESOS	173.012,59	184.511,48	196.913,33	210.211,05	224.474,93
Capital de Trabajo					
Costo Total	108.300,45	114.798,48	121.686,38	128.987,57	136.726,82
Gasto Total	60.762,14	65.763,00	71.276,95	77.273,48	83.798,10
Depreciaciones	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
Utilidad Antes de Participación	13.712,32	13.416,93	12.890,78	12.181,31	11.260,97
15% Participación de Trabajadores	2.056,85	2.012,54	1.933,62	1.827,20	1.689,15
Utilidad Antes de Impuestos	11.655,47	11.404,39	10.957,16	10.354,11	9.571,83
25% Impuesto a la Renta	2.913,87	2.851,10	2.739,29	2.588,53	2.392,96
Utilidad Neta	8.741,60	8.553,29	8.217,87	7.765,58	7.178,87
Depreciaciones	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
FLUJO NETO DE CAJA	12.691,60	12.503,29	12.167,87	11.715,58	11.128,87

Flujo de caja con propuesta

<u>HALLOTRONIC CÍA LTDA.</u>					
FLUJO DE EFECTIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
INGRESOS	186.724,91	197.928,41	209.804,11	222.392,36	235.735,90
Ventas	186.724,91	197.928,41	209.804,11	222.392,36	235.735,90
EGRESOS	173.012,59	178.573,62	190.619,21	203.539,28	217.402,85
Inversión	35.000,00				
Capital de Trabajo					
Costo Total	108.300,45	108.860,62	115.392,26	122.315,80	129.654,74
Gasto Total	60.762,14	65.763,00	71.276,95	77.273,48	83.798,10
Depreciaciones	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
Utilidad Antes de Participación	13.712,32	19.354,78	19.184,90	18.853,08	18.333,05
15% Participación de Trabajadores	2.056,85	2.903,22	2.877,74	2.827,96	2.749,96
Utilidad Antes de Impuestos	11.655,47	16.451,57	16.307,17	16.025,12	15.583,09
25% Impuesto a la Renta	2.913,87	4.112,89	4.076,79	4.006,28	3.895,77
Utilidad Neta	8.741,60	12.338,67	12.230,38	12.018,84	11.687,32
Depreciaciones	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00	3.950,00
FLUJO NETO DE CAJA	12.691,60	16.288,67	16.180,38	15.968,84	15.637,32
CRECIMIENTO AÑO vs AÑO 1		128%	127%	126%	123%
FLUJO NETO DE CAJA SIN INVERSION	12.691,60	12.503,29	12.167,87	11.715,58	11.128,87
CRECIMIENTO FLUJO INVERSION vs FLUJO SIN INVERSION		100%	130%	133%	136%
			136%		141%

5.7 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se ha considerado los siguientes factores:

Tasa Pasiva Referencial	4,53%
Inflación	5,41%
TOTAL	9,94%

FUENTE: Banco Central del Ecuador

5.8 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es el valor de la inversión traído a la actualidad, considerando los flujos de efectivo que tendrá el proyecto.

Se debe tomar en cuenta los siguientes criterios para evaluar el proyecto.

$$VAN > 0 = \text{Proyecto viable}$$

$$VAN = 0 = \text{Proyecto indiferente}$$

$$VAN < 0 = \text{Proyecto no viable}$$

5.9 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se denomina Tasa Interna de Retorno a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero.

Una inversión es aconsejable si la TIR es igual o superior a la tasa de descuento.

La TIR del flujo del proyecto es de 18,03% lo que nos demuestra que el proyecto para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. es viable., considerando que la TIR es mayor a la tasa de descuento (9,94%).

HALLOTRONIC CÍA. LTDA.
CALCULO VAN - TIR

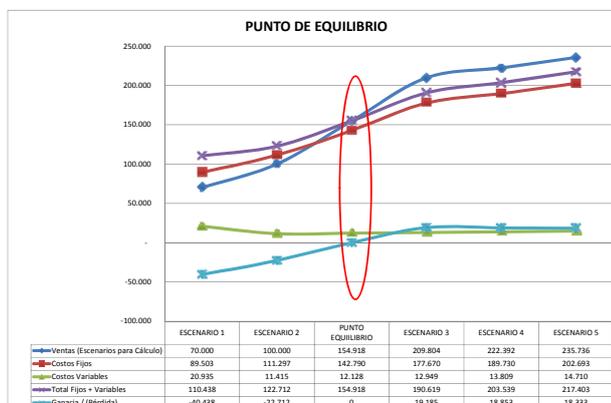
INVERSION	-	35.000,00	
FLUJO GENERADO Año 1		8.741,60	
FLUJO GENERADO Año 2		12.338,67	
FLUJO GENERADO Año 3		12.230,38	
FLUJO GENERADO Año 4	12.018,84		45.329,49
FLUJO GENERADO Año 5	11.687,32		
TASA DE DESCUENTO		9,94%	
CALCULO TIR		18,03%	
VALOR PRESENTE		\$ 7.867,24	

5.10 Punto de Equilibrio

Es importante para la empresa Hallotronic Cía. Ltda. determinar los escenarios en los cuales se pueda verificar los ingresos que debe generar para no obtener una ganancia ni una pérdida; es decir, determinar su punto de equilibrio.

A continuación se presenta el punto de equilibrio para la empresa:

<u>HALLOTRONIC CÍA. LTDA.</u>						
<u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u>						
			PUNTO EQUILIBRIO			
Ventas (Escenarios para Cálculo)	70.000	100.000	154.918	209.804	222.392	235.736
Costos Fijos	89.503	111.297	142.790	177.670	189.730	202.693
Costos Variables	20.935	11.415	12.128	12.949	13.809	14.710
Total Fijos + Variables	110.438	122.712	154.918	190.619	203.539	217.403
Ganancia / (Pérdida)	- 40.438	- 22.712	0	19.185	18.853	18.333



AUTOR: Sonia Ximena Cabrera

5.11 Estado de Pérdidas y Ganancias

HALLOTRONIC CÍA. LTDA.						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
VENTAS	177.833,25	186.724,91	197.928,41	209.804,11	222.392,36	235.735,90
- COSTO DE VENTAS	104.921,62	108.300,45	108.860,62	115.392,26	122.315,80	129.654,74
	59%	58%	55%	55%	55%	55%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	72.911,63	78.424,46	89.067,78	94.411,85	100.076,56	106.081,15
+ OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-
VENTAS NETAS	72.911,63	78.424,46	89.067,78	94.411,85	100.076,56	106.081,15
- GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL						
Gasto sueldos	15.600,00	16.200,00	17.820,00	19.602,00	21.562,20	23.718,42
Gasto comp. Salariales	3.730,00	3.854,46	4.191,91	4.563,10	4.971,41	5.420,55
Gasto aporte patronal	1.895,40	1.968,30	2.165,13	2.381,64	2.619,81	2.881,79
Gasto honorarios	-	-	-	-	-	-
Gasto bonificación	-	-	-	-	-	-
Gasto viáticos	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	21.225,40	22.022,76	24.177,04	26.546,74	29.153,41	32.020,75
	12%	12%	12%	13%	13%	14%
GASTOS DE OFICINA						
Útiles de oficina	1.067,00	1.120,35	1.187,57	1.258,82	1.334,35	1.414,42
Teléfono	889,17	933,62	989,64	1.049,02	1.111,96	1.178,68
Combustible y peaje adm.	-	-	-	-	-	-
Gasto transporte						
Servicios Bancarios	533,50	560,17	593,79	629,41	667,18	707,21
Gasto intereses	-	-	-	-	-	-
Otros gastos Administrativos	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Gasto Arriendos	-	-	-	-	-	-
Gasto Guardiania - Vigilancia	4.620,00	4.851,00	5.093,55	5.348,23	5.615,64	5.896,42
Gasto Arriendos	-	-	-	-	-	-
Gasto depreciación muebles y enseres	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Gasto amortización	10.000,00	-	-	-	-	-
Gasto publicidad	-	-	-	-	-	-
Gasto adecuaciones planta	-	-	-	-	-	-
Gasto Depreciación Edificios	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
Gasto depreciación equipo de computaci	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS OFICINA	23.459,67	13.887,15	14.360,71	14.858,03	15.380,35	15.928,98
	13,19%	7,44%	7,26%	7,08%	6,92%	6,76%
GASTOS DE VENTAS						
GASTOS DE PERSONAL						
Sueldos y Salarios	15.118,40	19.067,61	20.828,48	22.760,99	24.882,06	27.210,25
Otros Gastos de Ventas	-	-	-	-	-	-
Gasto Comisiones Ventas	5.335,00	5.601,75	5.937,85	6.294,12	6.671,77	7.072,08
Gasto Combustible Ventas	-	-	-	-	-	-
Gasto Transporte Ventas	1.332,00	1.332,00	1.440,00	1.620,00	1.800,00	1.980,00
Gasto Viáticos Ventas	-	-	-	-	-	-
Gasto Promoción Ventas	889,17	933,62	989,64	1.049,02	1.111,96	1.178,68
Gasto Publicidad Ventas	1.778,33	1.867,25	1.979,28	2.098,04	2.223,92	2.357,36
Gasto Envios Ventas	-	-	-	-	-	-
Gasto Inscripción Proveedores	-	-	-	-	-	-
	9.334,50	9.734,62	10.346,78	11.061,19	11.807,66	12.588,12
	5,25%	5,21%	5,23%	5,27%	5,31%	5,34%
Total Gastos	69.137,96	64.712,14	69.713,00	75.226,95	81.223,48	87.748,10
Utilidad antes de participaciones e impuestos	3.773,67	13.712,32	19.354,78	19.184,90	18.853,08	18.333,05
- 15% trabajadores	566,05	2.056,85	2.903,22	2.877,74	2.827,96	2.749,96
= Utilidad antes de impuestos	3.207,62	11.655,47	16.451,57	16.307,17	16.025,12	15.583,09
- 25% impuesto renta	801,91	2.913,87	4.112,89	4.076,79	4.006,28	3.895,77
= Utilidad Neta del Ejercicio	2.405,72	8.741,60	12.338,67	12.230,38	12.018,84	11.687,32

FUENTE: Empresa Hallotronic Cía. Ltda.

CAPÍTULO VI

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica para el logro de sus metas y objetivos, que le permita planificar, hacer, verificar y actuar interna y externamente sus acciones.
- No cuenta un sistema de gestión por procesos limitando su campo de acción para alcanzar la visión de la empresa.
- La empresa no optimiza los gastos de operación por la falta de procesos definidos para cada área. No realiza una planificación anual del presupuesto.
- La empresa ofrece un producto y servicio diferenciado lo que le permite mantenerse en el mercado sin competencia directa, por lo cual ha obtenido reconocimientos de industrias satisfechas. Sin embargo no llega a todo el mercado potencial.
- La empresa deberá realizar una inversión de aproximadamente USD \$ 35.000, para atender el mercado desatendido.

- El proyecto es totalmente viable, en razón de que tiene el retorno de la inversión en 4 años, con un TIR 18,03% superior a la tasa de descuento del 9,94% y un VAN positivo por lo que la inversión es recomendable.
- El Costo de las mercaderías para el año 2012 se encuentra estimado en un 58% considerando los distribuidores que actualmente proveen los equipos.

6.2 Recomendaciones

1. Es beneficioso para toda empresa realizar una planificación anual de sus actividades y gastos, herramienta de trabajo indispensables para establecer estrategias de mercado y alcanzar la visión de la organización.
2. Hoy en día la administración se basa en procesos, por lo que es indispensable que se implemente procesos dentro de la empresa de Hallotronic Cía. Ltda., a fin de establecer responsabilidades a cada sección y funcionario, lo que permitirá evaluar en un determinado período su eficiencia y eficacia para alcanzar la visión de la empresa, manteniendo su diferenciación de servicio para la satisfacción del cliente.
3. Se recomienda la planificación anual tanto financiera como de estrategias para alcanzar la visión de la empresa hasta el 2016.

4. Contratar los servicios de especialistas para realizar una investigación de mercado y conocer exactamente el mercado desatendido a fin de implementar estrategias de expansión.
5. El estudio va enfocado a que se puede mejorar el costo de los productos pasando a un 55% destinando la inversión a la importación directa de los equipos, maximizando las utilidades de la empresa y absorbiendo costos fijos.
6. El mercado actualmente puede ser atendido con el personal que maneja, pero mejorando sus ingresos con la finalidad de motivar a sus colaboradores a fin de que se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.**TEXTOS:**

Demming., Procesos Eficientes Y Eficaces De Los Sistemas

Herrera E., Luis; Medina F., Arnaldo; Naranjo L. Galo., Tutoría De La Investigación Científica, Empresa Dane Gráficas, Cia. Ltda. Ambato 2008.

Hidalgo Chávez, Grace, Tesis: “Análisis, Levantamiento Y Mejora De Los Procesos De La Consultora Empresarial, Imgroup SA.

Kotler, Philip., Fundamentos De Mercadotecnia, Cuarta Edición

Méndez A. Carlos. Metodología Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigación, Editorial Mcgraw Hill, 2001

Richardson Roy, Planeación De Negocios, “Un Enfoque De Administración Estratégica”, Primera Edición En Español, México, 1996

Salazar, Francis (Docente ESPE), Estrategia Todo Lo Que Se Debe Conocer y Aplicar Sobre: Gestión Estratégica De Negocios

Serna G. Humberto,...Ob.Cit...

Steiner A., George, Planeación Estratégica, Lo Que Todo Director Debe Saber, Vigésima Quinta Reimpresión, México, 2000

SITIOS WEB:

<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/CAPÍTULO%209/cap9_f.htm

<http://www.uce.edu.ec/upload/manualprocesos-administraciondenominas.pdf>

<http://www.conquito.org.ec/transparencia/downloads/Calidad/GCMP01%20MANUAL%20DE%20PROCESOS%20VR07.pdf>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento>

http://www.sre.gob.mx/normateca/doc/guia_elab_manu_proc.pdf

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/462712/Planificacion-Estrategica-Cuatro-componentes-de-los-procesos-exitosos.html#content-top>

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS

Cliente externo: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa o que compra habitualmente en un comercio.

Cliente interno: Persona que ejecuta actividades alineadas a las estrategias, políticas, filosofía establecida por la empresa.

Filosofía: Conjunto de los principios y las ideas básicas de una ciencia o actividad determinada.

Satisfacción: Provisión de los recursos que son necesarios en los procesos.

Tecnología IP: Protocolo de Internet. Se trata de un estándar no orientado a conexión que se utiliza para el envío y recepción de datos a través de una red de paquetes conmutados. Es decir que la información viaja en paquetes

Vasto: Que es muy extenso o muy grande.

ANEXO 2: FOTOGRAFÍAS

Noboa Caamaño E11-35 (Prolongación de la República) y Coruña

Pbx: 2 56 19 86 / 3 20 12 97

Teléfono: (593 2) 2 56 19

Celular: 084 497 317





HALLOTRONICO CIA. LTDA.
LUCE
VIDEO
SONIDO



**SONIDO AMBIENTAL
CADENAS EN TODO
EL PAIS**

EL COMERCIO



- RECUBRIMIENTOS ACUSTICOS
- MEDICIONES DE RUIDO PARA FABRICAS



EQUIPOS ESPECIALES
-ANTIEXPLOSION
-PARLANTES IP