

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA INDALUM, INDUSTRIAL
DE ALUMINIO S.A PERÍODO 2018 – 2021”**

*Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial*

Modalidad: Modelo de Negocios

AUTOR:

KARINA ESTEFANÍA PORTILLA CASTILLO

CI: 010397845-8

DIRECTOR:

ING. JAVIER MEDARDO SÁNCHEZ JARA

CI: 010240828-3

CUENCA – ECUADOR

2018



RESUMEN

El desarrollo del presente Modelo de Negocio tiene como objetivo aportar un diagnóstico estratégico analizando diversas variables existentes como: variables de entorno tanto micro como macro - ambiental, competitivo y sectorial; contribuyendo al mejoramiento de propuesta de valor que INDALUM S.A ofrece al mercado.

En base a un diagnóstico inicial mediante metodología CANVAS; herramienta utilizada en gestión planificación estratégica y empresarial; se determina los mecanismos que INDALUM S.A utiliza para obtener sus ingresos y otros partiendo de su propuesta de valor relacionándolo con actividades y recursos que la empresa posee.

De la misma se emiten propuestas que permitan alcanzar soluciones acertada a los problemas existentes en la compañía como avance tecnológico, incursión de competidores, introducción de productos sustitutos; así como también estrategias eficaces dentro de plan de mejora continua implementado por INDALUM S.A.

Palabras clave: Modelo de negocio; Lienzo Canvas; Análisis de entorno; Plan estratégico; Aluminio, Artículos de cocina.



ABSTRACT

The development of the actual Business Model has as objective to contribute a strategic diagnosis analyzing diverse existent variables as: environment variables as much as micro as macro - environmental, competitive and sectoral; contributing to the improvement of proposal of value that INDALUM S.A offers to the market.

Based on an initial diagnosis by means of methodology CANVAS; tool used in administration strategic and managerial planning; it is determined the mechanisms that INDALUM S.A uses to obtain its revenues on the basis of its proposal of value relating it with activities and resources that the company possesses.

Of the same one proposals are emitted that they allow to reach right solutions to the existent problems in the company like technological advance, competitors' incursion, introduction of products substitutes; as well as effective strategies inside plan of continuous improvement implemented by INDALUM S.A.

Key Words: Model of business; Canvas; Environment Analysis; Strategic Plan; Aluminum, Kitchen Articles.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CLAUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	10
CLAÚSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	11
AGRADECIMIENTOS.....	12
DEDICATORIA	13
INTRODUCCIÓN	14
1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
1.1. MODELO DE NEGOCIO	17
1.1.1. Segmentos de Mercado	17
1.1.2. Propuesta de Valor.....	17
1.1.3. Canales	18
1.1.4. Relaciones con los clientes	18
1.1.5. Fuentes de ingreso.....	19
1.1.6. Recursos clave.....	19
1.1.7. Actividades clave.....	20
1.1.8. Asociaciones clave.....	20
1.1.9. Estructura de costes.....	20
1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
1.2.1. Ventaja competitiva:	22
1.2.2. Visión:	22
1.2.3. Misión:.....	22
1.2.4. Oportunidades y amenazas:	22
1.2.5. Fortalezas y debilidades:.....	22
1.2.6. Objetivos a largo plazo	22
1.2.7. Estrategias:	22
1.2.8. Objetivos anuales.....	22
1.2.9. Políticas:.....	23
1.3 ANÁLISIS PESTEL.....	23
1.3.1 Factores económicos:	24
1.3.2 Factores tecnológicos:	24



1.3.3	Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.....	24
1.3.4	Factores políticos, gubernamentales y legales:	24
1.4	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	24
1.4.1	Rivalidad entre empresas competidoras:	25
1.4.2	Ingreso potencial de nuevos competidores	25
1.4.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	25
1.4.4	Capacidad de negociación de los proveedores:.....	26
1.4.5	Capacidad de negociación de los consumidores:	26
2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INDALUM S.A Industrial de Aluminio.....	27
2.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	27
2.2	UBICACIÓN Y ESTRUCTURA.....	28
2.2.1	Ubicación	28
2.2.2	Estructura.....	28
2.3	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INDALUM S.A.....	32
2.3.1	Organigrama Funcional del Departamento de Ventas	33
2.3.2	Organigrama del Sistema de Distribución	34
2.4	GAMA Y LÍNEAS DE PRODUCTOS	35
2.5	SECTOR ECONÓMICO	36
2.6	Análisis del entorno	37
2.6.1	Análisis Macro ambiental – PESTEL.....	37
2.6.2	Análisis Microambiente - 5 fuerzas de Porter (según Fred David 2008) 52	
2.7	ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	58
2.8	ANÁLISIS DE MERCADO	59
2.8.1	Necesidades de información	59
2.8.2	Objetivos generales y específicos	59
2.8.3	Metodología utilizada	60
2.8.4	Fuentes de información.....	60
2.8.5	Plan de muestreo utilizado por INDALUM S.A	60
2.9	CADENA DE VALOR.....	61
2.9.1	Actividades Principales:	61
2.9.2	Actividades de apoyo	62
3	MODELO DE NEGOCIO	64



3.1	Plan de Modelo de Negocio CANVAS	64
3.1.1	Business Model Canvas Actual	66
3.2	ANÁLISIS DE MARKETING	77
3.2.1	PRODUCTO.....	77
3.2.2	PRECIO	81
3.2.3	PLAZA.....	83
3.2.4	PROMOCIÓN.....	84
3.3	PLAN ESTRATÉGICO.....	87
3.3.1	Visión	87
3.3.2	Misión.....	87
3.3.3	Políticas.....	87
3.3.4	Análisis FODA.....	87
3.3.5	Matriz FODA	89
3.3.6	Business Model Canvas Propuesto.....	94
3.3.7	Plan estratégico.....	95
3.4	PLAN OPERATIVO	97
3.5	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO	100
4	VIABILIDAD, IMPACTO Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS	110
4.1	Descripción y análisis de viabilidad e impacto del Modelo de Negocio CANVAS.....	110
4.1.1	Plan de monitoreo y evaluación	110
4.2	Descripción y análisis de riesgos del Modelo de Negocio CANVAS. 111	
5	CONTRIBUCIONES ACADÉMICO- CIENTÍFICAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
5.1	Contribuciones académico – científicas.....	114
5.2	Conclusiones	115
5.3	Recomendaciones	116
	BIBLIOGRAFIA.....	118
6	ANEXOS	120



INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Lienzo CANVAS	21
Ilustración 2 Análisis PESTEL.....	23
Ilustración 3 Modelo de gestión de sistema de gestión ambiental	49
Ilustración 4 Cadena de valor	63
Ilustración 5 Lienzo Business Model Canvas Actual.....	66
Ilustración 6 Clientes más importantes	73
Ilustración 7 Flor de servicio	78
Ilustración 8 Fortalezas y Debilidades	88
Ilustración 9 Oportunidades y Amenazas	89
Ilustración 10 Matriz FODA.....	90
Ilustración 11 Lienzo Business Model Canvas Propuesto	94
Ilustración 12 Plan estratégico	95
Ilustración 13 Plan Operativo	97
Ilustración 14 Plan Operativo.....	98
Ilustración 15 Plan Operativo.....	99
Ilustración 16 Estado de situación	104
Ilustración 17 Estado de resultados sin proyecto.....	105
Ilustración 18 Estado de resultados con proyecto.....	106
Ilustración 19 Plan de inversión	107
Ilustración 20 Información de gestión de ventas internacionales.....	107
Ilustración 21 Cálculo de Incentivos.....	108
Ilustración 22 Gasto de ventas.....	108
Ilustración 23 Proyecciones de sueldos.....	108
Ilustración 24 Gasto de Administración.....	108
Ilustración 25 Flujo de efectivo del Modelo de Negocio	109
Ilustración 26 Indicadores de medición.....	111
Ilustración 27 Matriz de riesgos	112



ÌNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama INDALUM S.A.....	32
Gráfico 2 Organigrama Funcional Departamento de Ventas	33
Gráfico 3 Organigrama Sistema de distribución.....	34
Gráfico 4 Numero de empresas por sector económico.....	36
Gráfico 5 Producción por sector económico en dólares.....	37
Gráfico 6 Producción por actividad comercial - sector manufacturero	37
Gráfico 7 Evolución de la inflación mensual 2017.....	40
Gráfico 8 Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos ...	40
Gráfico 9 Nivel Socioeconómico agregado	43
Gráfico 10 Nivel A - Nivel Socioeconómico agregado.....	44
Gráfico 11 Nivel B - Nivel socioeconómico agregado	44
Gráfico 12 Nivel C+ - Nivel socioeconómico agregado	45
Gráfico 13 Nivel C- Nivel socioeconómico agregado	45
Gráfico 14 Nivel D - Nivel socioeconómico agregado	46
Gráfico 15 Participación en el mercado a nivel nacional.....	53
Gráfico 16 Instalaciones Aluminios Hércules.....	53
Gráfico 17 Instalaciones Aluminio Hércules.....	54
Gráfico 18 Instalaciones Fábrica Aluminios León	54
Gráfico 19 Instalaciones Fábricas Aluminios León	54
Gráfico 20 Instalaciones Fábrica Aluminios León	55
Gráfico 21 Participación en el mercado nacional con respecto a líneas de comercialización	55
Gráfico 22 Línea de productos importados	79
Gráfico 23 Portafolio de productos INDALUM S.A.....	79
Gráfico 24 Empaque productos INDALUM S.A	81
Gráfico 25 Publicidad feria de saldos.....	85
Gráfico 26 Tipo de redes sociales (Facebook).....	86
Gráfico 27 Tipo de redes sociales (Instagram)	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución personal INDALUM S.A.....	29
Tabla 2 Canasta familiar básica, variación mensual y restricción en el consumo	41
Tabla 3 Tasas de interés vigentes para 2018	42
Tabla 4 Participación en el mercado a nivel nacional	52
Tabla 5 Participación en el mercado nacional con respecto a líneas.....	55
Tabla 6 Curva de valor.....	68
Tabla 7 Estructura de precios General mercado Ecuatoriano	75
Tabla 8 Estructura de precios INDALUM S.A Exportación Colombia – Perú	76
Tabla 9 Estructura de Precios comercialización mercado Colombiano y Peruano	77
Tabla 10 Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al producto.....	80
Tabla 11 Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al servicio.....	80
Tabla 12 Precio promedio de la competencia	82
Tabla 13 Precio promedio mercado Latinoamericano.....	83



CLAUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Karina Estefanía Portilla Castillo en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Modelo de Negocio para la empresa INDALUM Industrial de Aluminio S.A PERÍODO 2018 - 2021 ", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 23 de abril de 2018

Karina Estefanía Portilla Castillo

C.I: 0103978458



CLAÚSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Cláusula de Propiedad Intelectual

Karina Estefanía Portilla Castillo autor/a del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA INDALUM Industrial de Aluminio S.A PERÍODO 2018 – 2021", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 23 de abril de 2018

Karina Estefanía Portilla Castillo

CI 0103978458



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme siempre la oportunidad de crecer como persona y profesional, por brindarme la sabiduría para salir adelante a pesar de todas las adversidades que a lo largo de este sueño se fueron presentando y hoy permitirme verlo hecho realidad.

Indudablemente a mis padres y hermana quienes siempre fueron mi pilar fundamental para no darme por vencida en este camino con su apoyo incondicional, no me alcanzará la vida para agradecerles absolutamente todo lo que han hecho por mí, gracias por siempre creer en mí.

A la Universidad de Cuenca, profesores, personal administrativo, Director de carrera y demás personal quienes siempre estuvieron dispuestos a brindar su apoyo en todo mi trayecto académico.

A la empresa INDALUM S.A en especial al Ing. Juan Pablo Márquez por su amistad y colaboración en el transcurso de la vida y desarrollo de mi trabajo de titulación.

Al Ing. Javier Sánchez por su tiempo y dedicación como director de este "Modelo de Negocio", gracias por su ayuda en el proceso dado que sin la misma no hubiese podido culminar.

A mi familia, amigos que siempre estuvieron dándome los ánimos necesarios para poder culminar siempre con éxito todo lo que me proponga.

A todos ustedes simplemente gracias.....



DEDICATORIA

A Dios, por siempre ser mí guía, mi fuerza en los momentos de debilidad.

A mis padres y mi hermana, todo lo que soy y todo lo que hago va por ustedes, porque nunca permitieron que mi dé por vencida, porque siempre a pesar de no estar de acuerdo en muchas de mis decisiones me han apoyado incondicionalmente, por su ejemplo de lucha constante y tenacidad no tengo palabras para expresar mi admiración, respeto y amor que siento por ustedes por tres.

Especialmente quiero dedicar este “Modelo de Negocio” a mis dos ángeles, mis abuelitos, quienes siempre fueron los mejores abuelos que un ser humano puede tener, sé que a pesar de no estar físicamente conmigo siempre me acompañarán y hoy más que nunca ellos también están festejando como propio este logro

Mi familia, a mis tías quienes siempre han estado pendiente de mi proceso y han sido un gran apoyo en el transcurso de mi vida.



INTRODUCCIÓN

INDALUM S.A da inicio a la fabricación de sus artículos en el año de 1979 siendo su centro de operaciones la ciudad Cuenca, ampliando posteriormente su mercado a diversas zonas del país.

Modelo Canvas es una herramienta que permite de manera sencilla y clara mediante sus elementos internos y externos de estudio identificar e interpretar los mecanismos de creación de valor para clientes de la empresa INDALUM S.A.

Dentro de este trabajo de titulación se ha analizado cinco capítulos en los cuales se ha recopilado información por parte de funcionarios de la compañía así como también de clientes y/o consumidores del producto INDALUM S.A. con el fin de diagnosticar y realizar propuestas acordes a la realidad del mercado; proporcionando directrices y estrategias que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo propuestos por la alta dirección.

En el Capítulo I se establece conocimientos teóricos para ser aplicados en el modelo de negocio propuesto para INDALUM S.A.

Posteriormente en el Capítulo II se realiza “Diagnóstico de la situación actual de INDALUM S.A” estudiando variables internas de la organización, análisis de entorno tanto macro-ambiental como micro-ambiental utilizando herramientas de planificación estratégica como Análisis PESTEL y Análisis de 5 fuerzas de Porter, identificado de esta manera Ventajas Competitivas que INDALUM S.A posee dentro de su actividad comercial; así como también Cadena de Valor delimitando las actividades principales y actividades de apoyo que dan valor a la compañía.

Es importante identificar la viabilidad, el impacto y los riesgos del proyecto razón por la cual dentro del Capítulo IV se analizarán dichas variables, proponiendo indicadores de medición y monitoreo para analizar la viabilidad y el impacto; así como también respectiva Matriz de Riesgo en cual se consideran posibles riesgos y mecanismos de mitigación del mismo.



En Capítulo V se puede encontrar el Aporte Académico que otorga el presente trabajo de titulación, y finalmente la exposición de conclusiones y recomendaciones como resultado de la elaboración de esta investigación.

JUSTIFICACIÓN

Con la ayuda de este Modelo de Negocio se podrá conocer el status actual de la empresa, y así manera se podrá mejorar, cambiar o moldear de acuerdo a las necesidades cambiantes de clientes internos y externos dado que este Modelo de negocio puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa sin importar naturaleza o tamaño.

El CANVAS, herramienta para la generación de un modelo de negocio desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre las bases como una empresa crea, proporciona y captura valor, además que ayuda a estructurar y diseñar el modelo de negocio. El modelo está conformado de nueve módulos que abarcan las áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Abastecimiento y Viabilidad Económica, entre otros; generando así un panorama completo del funcionamiento de la empresa.

Con el avance de tecnologías, incursión de competidores directos dentro del mercado, así como también introducción de productos sustitutos, las empresas se ven obligadas a realizar un plan de mejora continua; es por ello que mediante el modelo de negocio CANVAS, pretende generar propuestas para la empresa INDALUM con el fin de realizar actualización en sus procesos generar impacto y valor agregado para el consumidor, planes y proyectos que contribuyan a la consecución de sus objetivos estratégicos y de esta manera generar así un mayor rendimiento económico.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Desarrollar un modelo de negocio para la Empresa INDALUM, Industrial de Aluminio S.A período 2018 -2021.



Objetivos Específicos

- Establecer los conocimientos teóricos y metodológicos a ser aplicados en el modelo de negocio.
- Realizar un diagnóstico estratégico de INDALUM S.A, analizando variables micro ambiental, macro-ambiental, sectorial, competitivo y cadenas de valor.
- Desarrollar Modelo de Negocio
- Analizar la viabilidad modelo de negocio a ser propuesto para INDALUM S.A Industrial de Aluminio para período 2018 – 2021.

METODOLOGÍA

Método descriptivo: El análisis de las variables encontradas que facilitan el conocimiento del estado actual de la empresa.

Método cualitativo: La interrelación con los clientes nos ayudará a conocer las preferencias de los mismos y de esta manera conocer fortalezas de la empresa, así como también las debilidades con respecto a los clientes.

Investigación aplicada: Generar conocimiento a partir de teorías las cuales nos ayudarán a solucionar los problemas anteriormente detectados.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. MODELO DE NEGOCIO Según Alexander Osterwalder el modelo de negocio es una herramienta para otorgar valor a una empresa o negocio, con la misma pueden quedar reflejadas las fortalezas y debilidades de una empresa brindando un enfoque global de manera rápida y sencilla (Osterwalder & Clark, n.d.)

Mediante el modelo de negocio se puede conocer como está formada la empresa, no implica solamente la forma de cómo logra rentabilidad sino también es su captación de clientes, como la empresa logra competitividad en el mercado.

1.1.1. Segmentos de Mercado Según Alexander Osterwalder segmento de mercado es “grupo de personas o entidades a los que se dirige la empresa (Alexander , Junio 2011)” una empresa no puede sobrevivir si no dispone de clientes.

Mediante el mismo podremos identificar “para quien estamos creando valor y quienes son nuestros clientes más importantes” (Taller Model Bussiness Canvas - Aprende a crear modelos de negocio, 2014)

1.1.2. Propuesta de Valor Son los recursos, mecanismos y ventajas que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades de su segmento de mercado (Alexander , Junio 2011)

Responde a las preguntas “¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos solucionando? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?” (Taller Model Bussiness Canvas - Aprende a crear modelos de negocio, 2014)

“Son beneficios que la empresa ofrece a sus clientes” (Alexander , Junio 2011)



Existen varias propuestas de valor, unas pueden ser nuevas y de innovación pero también existen otras que facilitan el mejoramiento de las propuestas de valor ya existentes dentro de la empresa.

1.1.3. Canales Según Alexander Ostewalder canales “es el modo en el cual la empresa se comunica con los segmentos de mercado para llegar a ellos” (Alexander , Junio 2011)

La empresa puede utilizar varios mecanismos para poder llegar al cliente, e identificar cuál es el canal que mayor beneficio otorgue a la empresa en cuanto a la utilización de este recurso.

Las principales funciones de los canales son:

- “Eleva la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.” (Alexander , Junio 2011)

Es factible distinguir varios tipos de canales; se puede asociar canales directos e indirectos; así como también canales propios entre canales asociados, los cuales la correcta utilización facilitará el acceso de la empresa a los clientes.

1.1.4. Relaciones con los clientes Según Alexander Ostewalder “En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Alexander , Junio 2011)

Las relaciones con los clientes se pueden distinguir de la siguiente manera:



- Asistencia personal: hace referencia a la asistencia que el cliente logra por medio del personal de la empresa
- Asistencia personal dedicada: Es la relación que el personal de la empresa realiza con clientes de una manera más personalizada y específica.
- Autoservicio: El personal de la empresa no mantiene relación con el cliente, y facilita los medios necesarios para que el cliente pueda acceder a sus productos / servicios de manera directa.
- Servicios automatizados: es una forma de autoservicio pero de una manera más sofisticada utilizando procesos automatizados
- Comunidades: Las empresas crean comunidades con el fin de poder llegar de una manera directa a las necesidades de los clientes y lograr también una interconexión entre los miembros de las comunidades.
- Co- Creación: Promueve la creación de valor junto a los clientes.

1.1.5. Fuentes de ingreso Se puede entender como fuente de ingreso como los medios por los cuales la empresa obtiene su dinero.

Dentro de un modelo de negocio se puede nombrar 2 fuentes de ingreso:

- Los pagos que los clientes efectúan por las transacciones realizadas con la empresa.
- “Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.” (Alexander , Junio 2011)

1.1.6. Recursos clave Según Alexander Ostewalder “se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. (Alexander , Junio 2011)” “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos” (Alexander , Junio 2011).



1.1.7. Actividades clave Se puede entender como las actividades que realiza la empresa para que la misma funcione y genere valor.

Las actividades claves pueden ser:

- Producción: Según Alexander Ostewalder “Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización. Y la entrega de un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.” (Alexander , Junio 2011)
- Solución de problemas: hace referencia a la solución de problemas individuales de los clientes
- Plataformas red: Según Alexander Ostewalder “Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma.” (Alexander , Junio 2011)

1.1.8. Asociaciones clave Según Alexander Ostewalder “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.” (Alexander , Junio 2011).

1.1.9. Estructura de costes Según Alexander Ostewalder “se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.” (Alexander , Junio 2011)

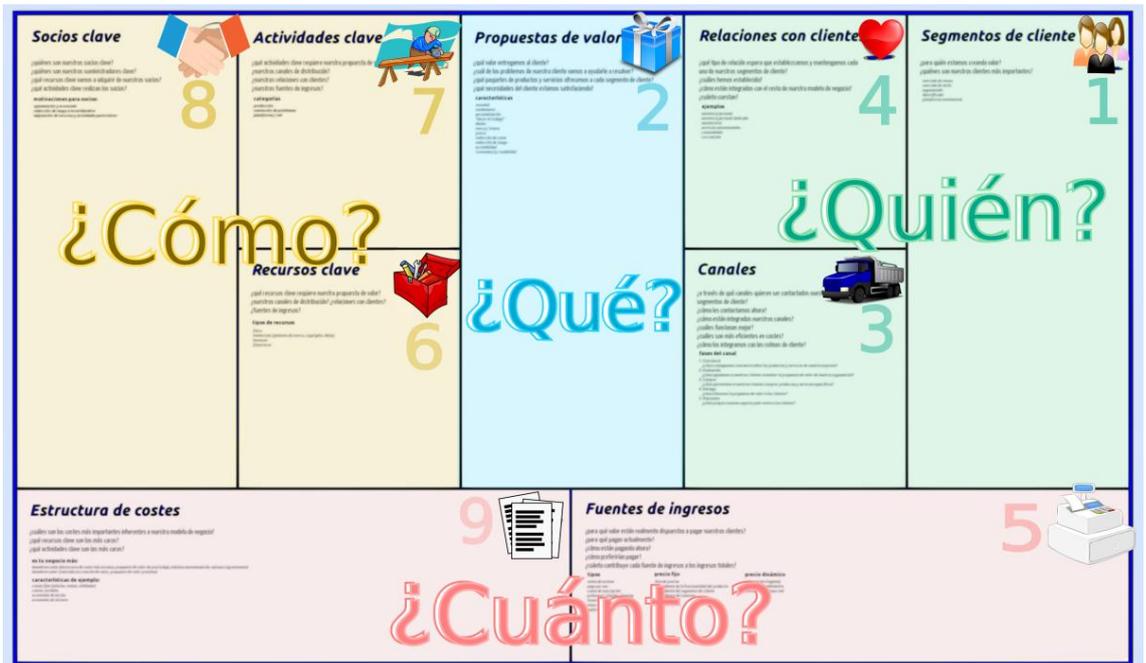


Ilustración 1 Lienzo CANVAS

1

1.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Fred David en su libro Conceptos de Administración estratégica define a la Administración Estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a la organización lograr sus objetivos” (David, 2008)

Etapas de la planeación estratégica: Formulación, implementación y evaluación; la formulación consiste en desarrollar conceptos de filosofía corporativa como son misión y visión, FODA, objetivos a largo plazo. La implementación consiste en la enunciación de objetivos anuales, políticas y destinación de los recursos por parte de la empresa para llevar a la práctica la estrategia, esta fase se la denomina “etapa de acción”. La evaluación la empresa requiere conocer si la estrategia está funcionando correctamente o no, en esta etapa sirve para obtener información y analiza la factibilidad de modificación de la estrategia. (David, 2008)

¹ Fuente: (<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>, 2017)



- 1.2.1. Ventaja competitiva:** Según Fred David “todo lo que la empresa hace especialmente bien en comparación con las empresas rivales” “Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (David, 2008)
- 1.2.2. Visión:** Según Fred David la visión es “en qué nos queremos convertir” (David, 2008)
- 1.2.3. Misión:** Según Fred David “Declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares.... Identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (David, 2008)
- 1.2.4. Oportunidades y amenazas:** aspectos externos de la empresa que pueden ser “tendencias y acontecimientos económicos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en un futuro” (David, 2008)
- 1.2.5. Fortalezas y debilidades:** aspectos internos, son aspectos que la empresa puede controlar.
- 1.2.6. Objetivos a largo plazo:** objetivo que pueden ser planteados para un período superior a un año.
- 1.2.7. Estrategias:** Según David Fred “Medios para lograr los objetivos a largo plazo” ... “Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (David, 2008).
- 1.2.8. Objetivos anuales:** Según David Fred “son logros a corto plazo que las organización deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo” Los objetivos deben ser “medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como



establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización “ (David, 2008)

1.2.9. Políticas: Según David Fred “medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para

1.3 ANÁLISIS PESTEL

Corresponde al análisis del entorno del negocio, “analizar los factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo en un futuro” (Daniel Martínez Pedros, 2012)



Ilustración 2 Análisis PESTEL

Según el autor Daniel Martínez Para realizar este análisis es indispensable responder las siguientes preguntas:

- “¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que se desarrolla su actividad mi sociedad?

² <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>



- ¿Cuáles de entre estos factores tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3 – 5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mi la evolución prevista de dichos factores?” (Daniel Martinez Pedros, 2012)

1.3.1 Factores económicos: Podemos analizar la variación de los factores macroeconómicos que tienen influencia dentro del desarrollo del negocio como la evolución PIB, la demanda del producto, el empleo, La inflación, los costes de energía, Costes de materias primas. (Daniel Martinez Pedros, 2012)

1.3.2 Factores tecnológicos: Dichos factores son los que influyen en la generación de nuevos productos y mejoras de sistema productivo y entrega al consumidor, entre dichos factores podemos encontrar: Innovaciones tecnológicas, Internet y comercio virtual, Acciones de gobierno, Incentivos Públicos (Daniel Martinez Pedros, 2012)

1.3.3 Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales. Hace referencia a los cambios externos con respecto a los factores sociales, culturales, demográficos que pueden repercutir en productos y/o servicios ofertados.

El estudio de estos factores podrán analizar las tendencias de nuestros clientes.

1.3.4 Factores políticos, gubernamentales y legales: Mediante el análisis de estos factores podremos concluir que medidas optadas por agentes de gobierno / estado afectarán a la empresa, estas pueden resultar oportunidades o amenazas dependiendo de la naturaleza de la medida.

1.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según Fred David la competitividad en una industria puede estar determinado por 5 fuerzas predominantes:

- Rivalidad entre empresas competidoras



- Ingreso potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Capacidad de negociación de los proveedores
- Capacidad de negociación de los consumidores.

1.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras: Según Fred David

“La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye.” (David, 2008)

1.4.2 Ingreso potencial de nuevos competidores Según Fred

David “Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado” (David, 2008)

“Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores” (David, 2008)

1.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos Según Fred

David “la presencia de presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto” (David, 2008)



“La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad de penetración de mercado” (David, 2008)

1.4.4 Capacidad de negociación de los proveedores: Según Fred David la misma afecta la competencia de una empresa dentro de la industria, todo dependiendo de la cantidad de proveedores que una empresa posea, cantidad de materias primas sustitutas y el costo de cambio de la materia prima.

“Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores” (David, 2008)

1.4.5 Capacidad de negociación de los consumidores: Según Fred David “Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de la negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre los precios de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva.” (David, 2008)



CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INDALUM S.A

Industrial de Aluminio

2.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

INDALUM Industrial de Aluminio S.A fue creada jurídicamente como Sociedad Anónima en la ciudad de Quito el 28 de abril de 1978; su objeto principal de constitución es: “fabricación de utensilios y artículos de metal en general, y de aluminio en particular declarando como domicilio principal la ciudad de Cuenca”

En el mes de enero de 1979 INDALUM S.A comenzó su comercialización de productos inicialmente en la ciudad de Cuenca y posteriormente en varias zonas del país.

Con el pasar de los años, INDALUM S.A en el año 1982 adquiere nueva maquinaria con el fin de implementar su propia área matricera, parte fundamental para la empresa; adicionalmente en dicho año se innovó la sección de remachado, troquería y brillantado adquiriendo nueva maquinaria que vendría a suplir este trabajo que era realizado de forma manual, aumentando de esta manera también los volúmenes de producción.

En el año 2013 analizando el mercado de panadería INDALUM S.A incursiona en la fabricación de “latas de pan” con el fin de cubrir dicha demanda creciente en el país.

En el 2014 apoyando la medida gubernamental con su propuesta de cambio de la matriz energética incorpora la fabricación de línea de utensilios de aluminio aptos para cocinas de inducción, como ollas, sartenes, canguileras, caldero, pailas entre otros.

En el 2017 ingresa a cubrir la línea ferretera con la fabricación de 2 tipos de modelos de escaleras de 11 tamaños diferentes cumpliendo estándares de



calidad según normas INEN³ y garantía requeridas para este tipo de producto.

2.2 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA

2.2.1 Ubicación

INDALUM S.A se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, parroquia El Vecino; en la Av. Gil Ramírez Dávalos No. 4-18 y Francisco Pizarro, ubicada a 5 minutos del Aeropuerto de Cuenca y 3 minutos del Terminal Terrestre, localizada dentro de zona urbana de la ciudad de fácil acceso por la Av. de las Américas así como también por la Av. España, a tan solo 10 minutos del Centro Histórico de la ciudad.



Figura 1 Ubicación INDALUM S.A

Fuente: Google Maps

2.2.2 Estructura

Para poder describir la estructura de INDALUM S.A se procede a detallar por una parte su infraestructura, y por otra su estructura organizacional.

2.2.2.1 Infraestructura

Dentro de infraestructura INDALUM S.A cuenta con un área de 2.000m² correspondiente a sus oficinas administrativas y planta de producción localizada en la Av. Gil Ramírez Dávalos No. 4-18 y Francisco Pizarro.

³ INEN – Instituto Ecuatoriano de Normalización



El área de producción cuenta dentro de sus activos con maquinarias las cuales poseen una capacidad instalada en ocho horas de trabajo de transformación de 26 toneladas de aluminio al día.

La Industria en la actualidad cuenta con 3 almacenes de comercialización propios en la ciudad de Cuenca (1 Av. Gil Ramírez Dávalos y Francisco Pizarro, Av. de las Américas y el Batán (Feria libre) y Tarqui entre Sucre y Presidente Córdova).

2.2.2.2 Estructura organizacional

INDALUM S.A con respecto a su estructura organizacional posee 70 empleados los cuales pertenecen a departamentos Administrativos, Ventas, Producción divididos de la siguiente manera:

Gerencia General	1
Departamento Administrativo y Financiero	7
Departamento de Ventas, Almacén	15
Departamento de Producción, Despachos y Mantenimiento	46
Departamento de Talento Humano	1
TOTAL	70

Tabla 1 Distribución personal
INDALUM S.A

Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autora

El área administrativa encargada de la planificación anual de los objetivos de la empresa, presupuestos productivos, comercialización y financieros.

El departamento contable tiene como funciones análisis y elaboración de estados financieros y actividades concernientes a contabilidad de la empresa, de la misma manera se encarga de determinación de los costos estándares para los productos INDALUM S.A.



El área comercial se encuentra dirigido por el Gerente de Ventas y Asistente de Ventas quienes controlan y dirigen la comercialización de todo el país, de la misma manera cuenta con 9 agentes vendedores con el fin de garantizar el cumplimiento de las ventas requeridas. En el área de locales tanto de Cuenca como Ambato cuenta con su respectivo administrador y agentes para las ventas; con el fin de contar con una cobertura total del mercado ecuatoriano INDALUM S.A cuenta con una red de distribuidores en el norte con sede en la ciudad de Quito con 11 vendedores y en Manabí con 8 vendedores, estas zonas no son cubiertas directamente por INDALUM S.A sino por dicha red de comercialización.

El proceso productivo se encuentra dirigido por el Gerente de Producción quien es el encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades de la planta de producción, coordinar los requerimientos de materia prima y adquisición de la misma como también su correcta utilización evitando su desperdicio.

El área de mantenimiento es el encargado de fabricar moldes y matrices que se utilizan en la producción de los utensilios de cocina, así como apoya al mantenimiento requerido por las diferentes maquinarias

INDALUM S.A cuenta con bodega de materia prima y producto terminado quien con su personal capacitado son los encargados de embalaje y despacho del producto final al cliente garantizando el despacho en cantidades y descripciones correctas para ello cuenta con 3 camiones de reparto que facilitan un mejor servicio en la entrega del producto al cliente.



Figura 2 Área Administrativa



Figura 3 Área Producción



Figura 4 Punto de venta



Figura 5 Bodega



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INDALUM S.A

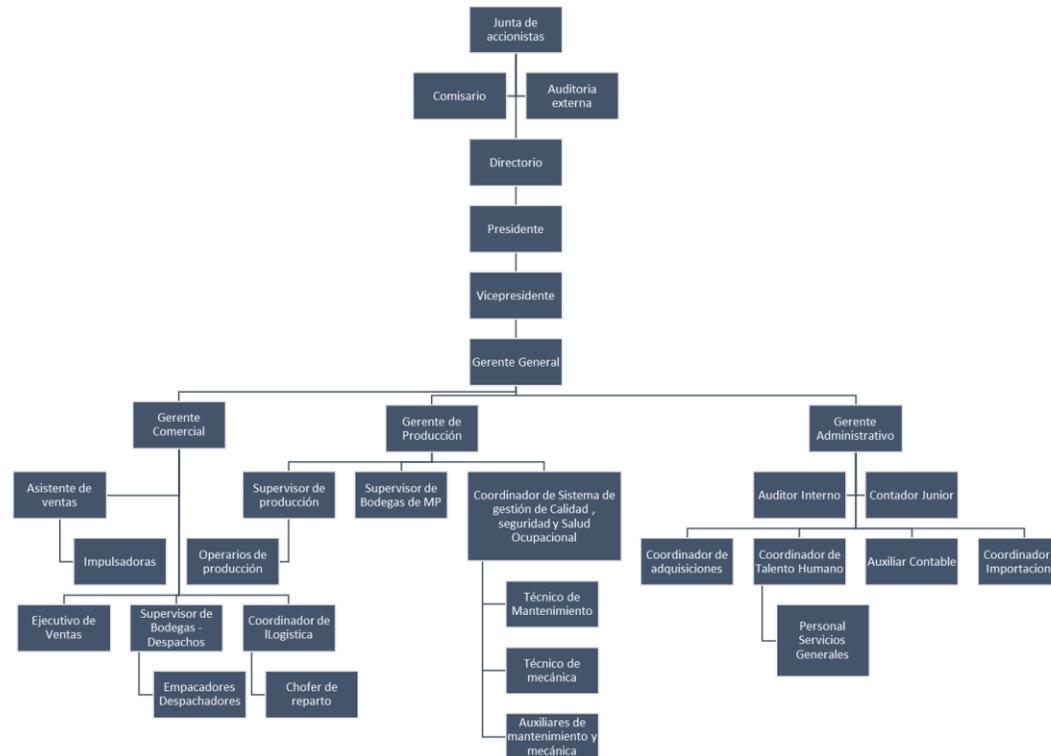


Gráfico 1 Organigrama INDALUM S.A
Fuente: INDALUM S.A



2.3.1 Organigrama Funcional del Departamento de Ventas

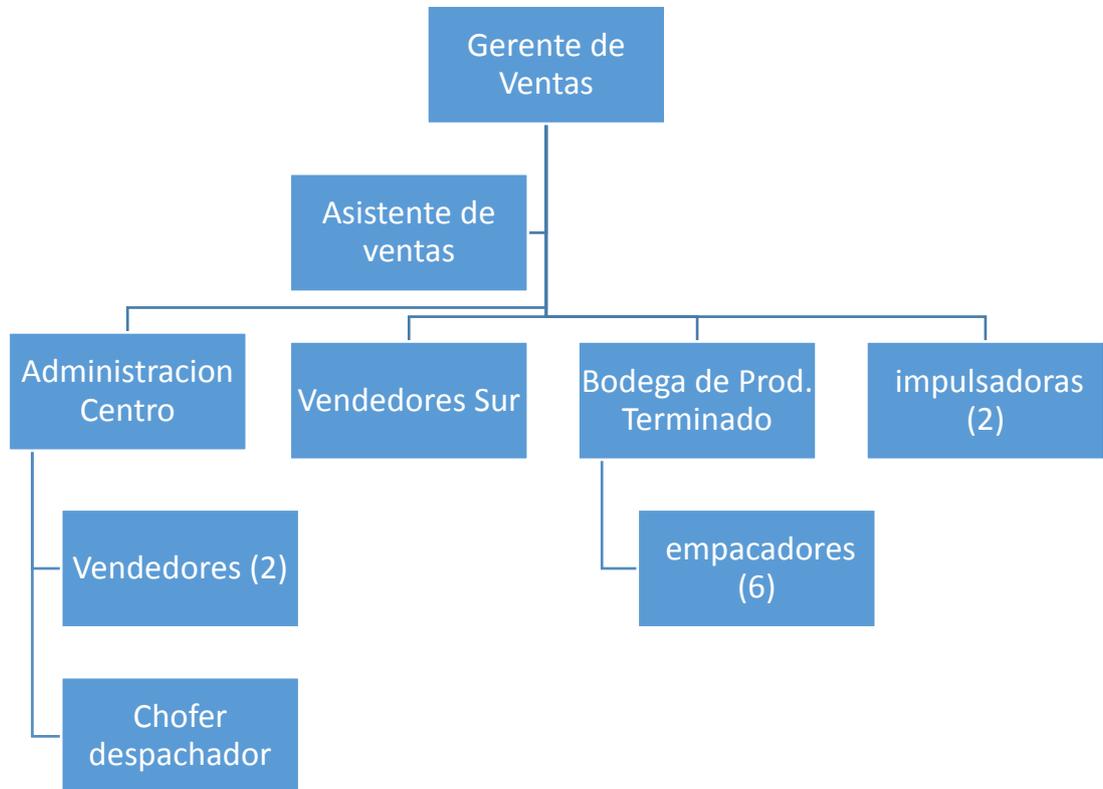


Gráfico 2 Organigrama Funcional Departamento de Ventas
Fuente: INDALUM S.A



2.3.2 Organigrama del Sistema de Distribución

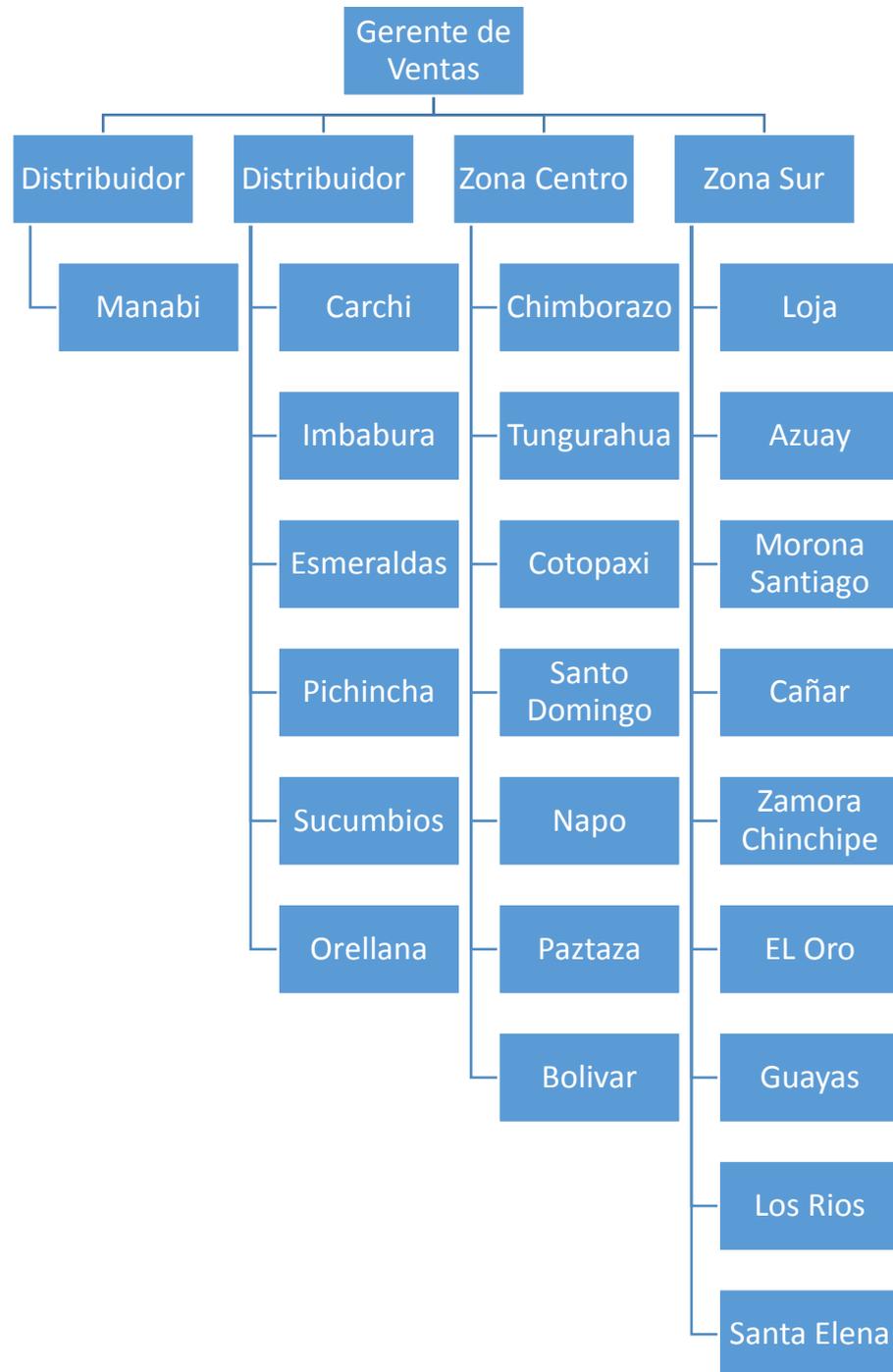


Gráfico 3 Organigrama Sistema de distribución
Fuente: INDALUM S.A



2.4 GAMA Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

INDALUM S.A cuenta con una amplia línea de productos de aluminio de diferentes formas y tamaños clasificados entre líneas propias, líneas de comercialización (importados y distribución directa) los cuales se detalla a continuación:

- Fabricación Industrial:

- Ollas

- Caldero

- Tamalera

- Ollas de presión

- Paila

- Bandejas asaderas

- Balde

- Paila Industrial

- Molde cake

- Lecheros

- Sartenes (standard, multiuso, teflón)

- Línea panadería

- Línea de escaleras

- Líneas de Inducción

- Líneas de comercialización

- Productos importados (productos aptos tanto para cocinas de gas como cocinas de inducción) entre los cuales se puede encontrar:

- Productos de Acero inoxidable marca INDALUM

- Hierro enlozados marca INDALUM

- Accesorios marca INDALUM

- Termos



- Líneas de distribución

Marca Umco

Marca Ecogas (cocinas y cocinetas)



Figura 6 Productos INDALUM S.A

2.5 SECTOR ECONÓMICO

INDALUM S.A está considerado dentro del sector económico Industrial – manufacturero; en el Ecuador según último censo empresarial del 2011 realizado por el INEC⁴ existen alrededor de 2.713 empresas pertenecientes a este sector económico correspondiente al 21,27%, con una producción en dólares de USD 20.819.939.683 correspondiente al 51,63% de la producción económica a nivel nacional.

Sector Económico	Número de empresas
Manufactura	2.713
Comercio	3.186
Servicios	6.855
Nacional	12.754

Fuente: Encuesta Exhaustiva 2011

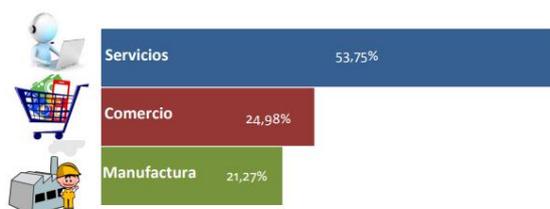


Gráfico 4 Numero de empresas por sector económico

⁴ Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censos - Ecuador



Fuente: INEC – encuesta exhaustiva 2011

Sector Económico	Producción
Manufactura	20.819.939.683
Comercio	6.571.755.775
Servicios	12.932.850.606
Nacional *	40.324.546.063

Fuente: Encuesta Exhaustiva 2011

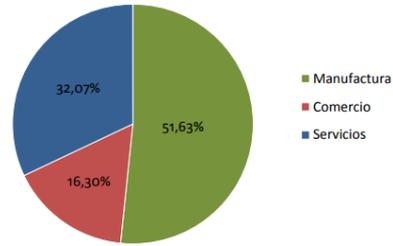


Gráfico 5 Producción por sector económico en dólares
Fuente: INEC – encuesta exhaustiva 2011

La fabricación de productos para la cocina a base de aluminio dentro del Ecuador es mínima razón por la cual no ocupa un espacio significativo dentro de este sector económico siendo el prioritario la elaboración de productos alimentos, existiendo en el país 469 empresas dedicadas a esta actividad ocupando un 38,57%. (INEC, 2011)

CIIU (2 Dígitos)	Actividad Principal	Número de empresas	Producción
C10	Elaboración de productos alimenticios	469	8.029.379.941
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	147	1.510.943.858
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico	211	1.435.151.405
C24	Fabricación de metales comunes	25	1.377.801.952
C29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	67	1.162.922.600
C17	Fabricación de papel y de productos de papel	81	1.055.241.026
---	Resto de actividades*	1.713	6.248.498.900
	Total **	2.713	20.819.939.683

Fuente: Encuesta Exhaustiva 2011

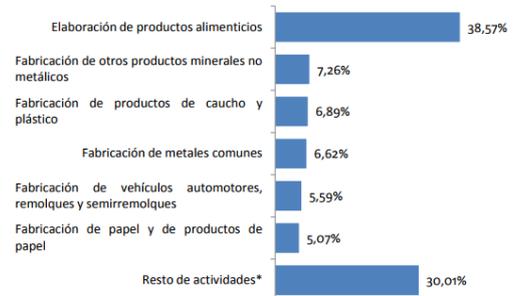


Gráfico 6 Producción por actividad comercial - sector manufacturero
Fuente: INEC – Encuesta exhaustiva 2011

2.6 Análisis del entorno

2.6.1 Análisis Macro ambiental – PESTEL

2.6.1.1 Factor Político

En base al Plan Nacional de Desarrollo 2017 -2021 que “busca cumplir con el mandato de planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir”, de la misma manera “Se



crearon los fundamentos necesarios para que el Estado genere políticas públicas y fortalezca los sistemas nacionales que, en el mediano y largo plazo, se encargarían de: disminuir brechas sociales, dinamizar la producción y la economía, y generar capacidades; todo ello, para alcanzar el desarrollo” (Plan Nacional de Desarrollo, 2018)

Partiendo de dicha política gubernamental, en el mes de julio del 2015 el Ecuador inició inscripción para programa de cocinas de inducción según el “Programa de eficiencia energética para cocción por inducción y calentamiento de agua con electricidad en sustitución del gas licuado de petróleo (GLP⁵) en el sector residencial”; con el fin de disminuir la importación de cerca del 80% de la demanda del combustible de gas licuado de petróleo (GLP) teniendo un ahorro para el Estado de 700 millones por año debido al subsidio asumido por el mismo.

El funcionamiento de cocinas de inducción implica la emisión de calor para la cocción mediante campos electromagnéticos los cuales no son captados por ollas e implementos comunes utilizados en cocinas de gas; razón por la cual el mercado que realizó la adquisición de cocinas de inducción requiere adicionalmente la compra de ollas de material ferromagnético especiales para la circulación de energía y por consiguiente transmisión de calor para la cocción de alimentos.

⁵ Gas Licuado de petróleo

INDUCCIÓN
A cocinar con corazón!

¿Qué es la cocción por inducción?
Es una tecnología de última generación que funciona con electricidad. Es altamente eficiente, ya que aprovecha el potencial de energía para cocinar.

¿Cómo funciona mi cocina de inducción?
El generador electrónico suministra energía a una bobina que produce un campo electromagnético de alta frecuencia. El campo electromagnético penetra el recipiente (de material ferro magnético) y establece una circulación de corriente eléctrica que genera calor.

¿Cuáles son los beneficios?

- **Facilidad:** Panel de control táctil de uso amigable.
- **Limpieza:** La superficie de vitrocerámica es muy fácil de limpiar con un paño o esponja.
- **Eficiencia:** Cocción más rápida de alimentos, ya que aprovecha más del 85% de la energía en cocinar.
- **Seguridad:** Evita peligros de intoxicación, quemaduras o explosión.

¿Qué necesito para cocinar en inducción?

- Todas las ollas que tengan base de material ferromagnético, como las de acero inoxidable, aluminio con base de incrustación y las esmaltadas de hierro fundido (lozas).

Recuerda:
• Para comprobar que las ollas son las adecuadas, coloca un imán en la base de la olla; si éste se adhiere, funciona.

EcuadorEficiente | 3976000 ext.1540-1532 | MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGÍA RENOVABLE

Figura 7 Proyecto cocinas de inducción

Fuente: Ministerio de Electricidad y Energía renovable

INDALUM S.A para la producción de sus productos y los mismos sean aptos para el contacto con alimentos aplica normas de calidad reguladas por el Gobierno Ecuatoriano como las norma de calidad INEN 2362-2005 norma correspondiente a “Artículos de uso Doméstico – Ollas de aluminio” así como también norma INEN 2851 correspondiente a “Ollas de inducción”.

2.6.1.2 Factor Económico

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC para el mes de diciembre 2017 el Ecuador cerró con una inflación mensual de 0,18%; -0,20% de inflación anual y -0,20% inflación acumulada; teniendo el rubro de “Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar”,



rubro al cual pertenecen los productos de INDALUM S.A pertenecen, dicho rubro posee una incidencia del 0,0047%.

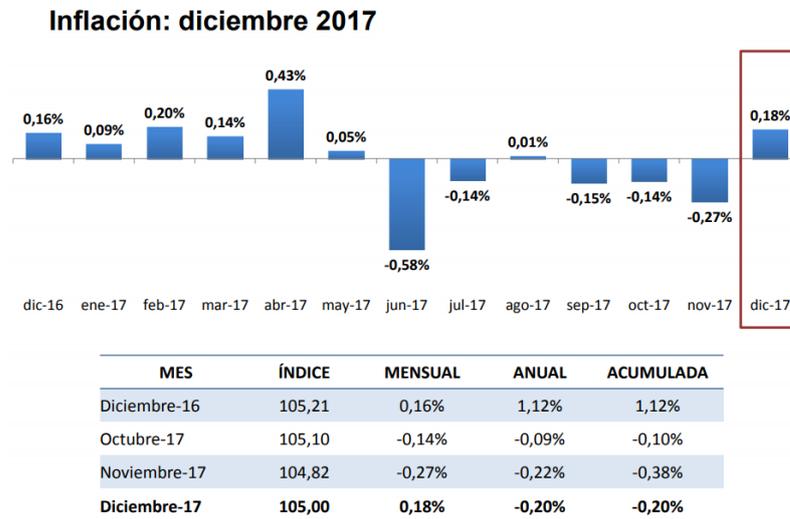


Gráfico 7 Evolución de la inflación mensual 2017
Fuente: INEC



Gráfico 8 Incidencia inflacionaria porcentual por divisiones de productos
Fuente: INEC

Dicha disminución de la inflación dentro del año 2017 se debe principalmente por la disminución del IVA 14% al 12%, así como también la



eliminación de salvaguardias colocadas dos años como medida económica para la protección del productor nacional, esta disminución de la inflación puede ser beneficiosa para el consumidor dado que incrementa su poder adquisitivo, Es necesario considerar las consecuencias de este hecho, ya que la reducción de precios puede por una parte incrementar las ventas, dependiendo de la elasticidad del producto, por otra parte en cambio puede acceder a materia prima más económica, lo que se traduciría en una reducción de costos; en ambos escenarios se podría pronosticar un incremento en la utilidad de la empresa.

Según datos proporcionados por INEC⁶, el valor de la canasta básica a diciembre 2017 tuvo un valor de \$708,98; con un ingreso familiar para este año de \$700,00 estimado por 1,6 preceptores; cubriendo así 98,73% de dicha canasta. (Reporte INEC Inflación 2017, 2018)

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
dic-16	700,96	1,21%	683,20	17,76
ene-17	701,93	0,14%	700,00	1,94
feb-17	708,52	0,94%	700,00	8,52
mar-17	709,22	0,10%	700,00	9,23
abr-17	706,04	-0,45%	700,00	6,04
may-17	709,18	0,44%	700,00	9,18
jun-17	707,47	-0,24%	700,00	7,47
jul-17	708,51	0,15%	700,00	8,51
ago-17	709,25	0,10%	700,00	9,26
sep-17	708,79	-0,07%	700,00	8,79
oct-17	708,01	-0,11%	700,00	8,01
nov-17	706,31	-0,24%	700,00	6,31
dic-17	708,98	0,38%	700,00	8,98

Tabla 2 Canasta familiar básica, variación mensual y restricción en el consumo
Fuente: INEC

La tasa de interés activa efectiva vigente para el 2018 según el Banco Central del Ecuador es 10,01%; la misma que sería utilizada en el caso de INDALUM S.A.S.A requerir préstamos bancarios para adquisición de nueva

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



maquinaria – tecnología para mejorar sus procesos productivos. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Tasas de Interés			
enero - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.03	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.01	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.45	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.72	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.84	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.64	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.72	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.46	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.54	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.67	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.78	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.85	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.40	Inversión Pública	9.33

Tabla 3 Tasas de interés vigentes para 2018
Fuente: Banco Central del Ecuador

Parte del portafolio de artículos a ser comercializados por INDALUM S.A corresponden a productos importados los cuales poseen un arancel advalorem entre el 5% y el 30% dado su naturaleza y procedencia de la República de China; adicionalmente se procede a importaciones de materia prima y materiales los cuales en su mayoría posee un arancel 0% ya que su procedencia corresponde a países Colombia, Perú (países miembros del Pacto Andino); por medidas económicas optadas por el Gobierno ecuatoriano en el año 2016 y primer semestre del 2017 estuvieron vigentes salvaguardias las cuales eran aplicables para producto terminado teniendo que cancelar un valor adicional a los tributos por estas partidas; dichas salvaguardias al día de hoy se encuentran ya eliminadas.

2.6.1.3 Factor Social

Según el INEC a enero del 2018 la población del Ecuador es de 16.672.332 habitantes; mediante encuesta ENIGHUR (Encuesta nacional de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales); encuesta realizada a 40.932 viviendas



alrededor del país; ENIGHUR⁷ busca identificar los tipos de productos y servicios que los ecuatorianos requieren habitualmente; así como también identificar los tipos de estratos o nivel socioeconómico existentes en el territorio ecuatoriano teniendo como resultado la siguiente clasificación:

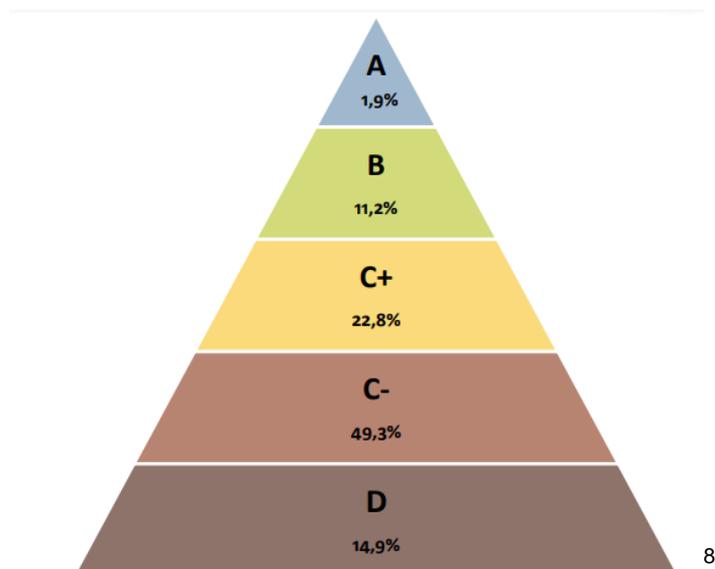


Gráfico 9 Nivel Socioeconómico agregado
Fuente: INEC

De acuerdo a esta encuesta podemos identificar que los estratos A, B, C+; y C- según sus hábitos de consumo y poder adquisitivo obtenidos

Nivel A: Dentro de este estrato los miembros adquieren sus productos dentro de centros comerciales, utilizan internet el 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal, el jefe de hogar posee instrucción superior y un considerable número de miembros posee estudios de post grado, desempeñan como profesionales, directivos en empresas tanto públicos como privados. Más del 95% de los hogares posee cocinas de horno.

⁷ Encuesta nacional de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales

⁸ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf



Gráfico 10 Nivel A - Nivel Socioeconómico agregado

Fuente: INEC

Nivel B: El 98% de los miembros utilizan internet, la mayor parte adquiere sus artículos en centros comerciales, el 76% se encuentra registrado en una red social en internet; el 26% de jefes de hogar se desempeñan como técnicos y profesionales de nivel medio. Más de 80% de los hogares posee cocinas con horno.



Gráfico 11 Nivel B - Nivel socioeconómico agregado

Fuente: INEC

Nivel C+: Jefe de hogar posee una instrucción secundaria completa se desempeñan como trabajadores de servicios, comerciantes. El 90% de los hogares encuestados utiliza internet. Más del 67% de los hogares poseen



cocinas con horno y el 38% de las familiar adquieren sus artículos en centros comerciales.



Gráfico 12 Nivel C+ - Nivel socioeconómico agregado
Fuente: INEC

Nivel C-: Jefe de hogar posee una instrucción primaria completa, la mayor parte se despeñan en trabajos similares a Nivel C+ así como también un porcentaje se encuentra inactivo. El 43% de los encuestados utiliza internet. El 14% de los encuestados adquiere sus artículos en un centro comercial.



Gráfico 13 Nivel C- - Nivel socioeconómico agregado
Fuente: INEC



Según análisis realizado de clientes principales de INDALUM S.A; Anexo 2, tomando en cuenta que la mayor fuente de ingreso para la empresa corresponde al ingreso de ventas al por mayor, se puede concluir que los productos comercializados se encuentra destinados en su mayor parte para la población de estrato B,C+, C-, teniendo una mínima participación en el estrato A considerando que el mismo podría adquirir sus productos tanto nacionales respaldados con certificaciones de calidad y garantía y productos importados.

Se descarta dentro del análisis como mercado objetivo el estrato D debido a que difícilmente gastarían sus ingresos en productos de INDALUM S.A, ya que según los resultados obtenidos sus ingresos lo destinan principalmente para subsistencia diaria, por consiguiente realizarían su adquisición de productos para cocina en puntos de venta que comercialicen productos artesanales entendiendo como tal, productos que no cuenten con certificaciones de calidad y garantía.



Gráfico 14 Nivel D - Nivel socioeconómico agregado
Fuente: INEC

En el desarrollo del Capítulo III se realizará un análisis de precios con respecto a la competencia.



Según reportaje de Diario el Mercurio del 20 de abril del 2018, los sartenes y ollas deben ser renovados cada año extendiendo su uso máximo a 2 años; esto debido al desgaste natural de los materiales con los cuales son producidos estos productos causado en el calentamiento normal al cual están expuestos; así como también el método de lavado utilizado el cual se requiere de esponjas no abrasivas que permitan que las propiedades del producto no sean afectadas (CMV, 2018)

2.6.1.4 Factor Tecnológico

En la actualidad existe maquinaria para la producción de artículos de acero y aluminio la cual tiene como procedencia China y cuyo costo en el mercado es elevado. Adicionalmente se puede acceder a tecnología proveniente de Colombia (COA) y Alemania, cuyo costo al ser tecnología ya desarrollada es inferior comparado con maquinaria de procedencia China.

Al disponer de maquinaria que data de hace 30 años, muchas de las veces la disponibilidad de los repuestos es escasa o inexistente por lo que se procede a la fabricación interna de los mismos o acoplamiento de repuestos con el fin alargar vida útil de la maquinaria⁹; la productividad de la maquinaria no es objeto de estudio de este trabajo de titulación.

Para área comercial se cuenta con la existencia de aplicaciones tecnológicas que permiten a agentes vendedores el contacto directo con el área administrativa y logística lo cual brinda una entrega oportuna al cliente.

Los recursos tecnológicos como redes informáticas, aplicaciones, software han facilitado a las empresas en manejo de control de inventarios, gestión de ventas, gestión de compras, manejo de promoción y marketing.

INDALUM S.A posee sistema AUTOMATIZER¹⁰ desarrollado bajo la plataforma Microsoft Windows[®]; sistema administrativo, contable, financiero;

⁹ Extracto de entrevista realizada el 10 de enero de 2018 a Gerente de Producción - INDALUM

¹⁰ Sistema administrativo implementado por INDALUM S.A – Política de inventarios, un aporte a la eficiencia – INDALUM / guía de usuario



el cual por sus tecnología es adaptable a políticas contables vigentes en el país. Entre sus principales ventajas se puede evidenciar la cantidad ilimitada de usuarios que pueden acceder a dicho sistema, integración total de las funciones administrativas y contables, seguridad en los accesos, capacidad en los procesos de red, resultados instantáneos controles gerenciales y de supervisión administrativa constante, dentro del sistema informático “Automatizer” se puede encontrar los siguientes módulos con sus respectivos reportes:

- Administrador del sistema
- Módulo de bodega
- Módulo de compras
- Módulo de nómina
- Módulo de bancos
- Módulo de facturación
- Módulo de producción
- Módulo de contabilidad
- Activos fijos

2.6.1.5 Factor Ecológico

Muchas organizaciones industriales hoy en día requieren la aplicación de normas medioambientales, entre ellas se encuentra ISO 14001 sistema de gestión ambiental, misma que está enfocada a los riesgos medioambientales y prevención de los mismos, los cuales deben estar debidamente documentados y respaldados por el compromiso de la alta dirección con el fin de asegurar la eficiencia del sistema.

Las empresas certificadas con dicha norma se espera ofrezcan iniciativa para prevención de la contaminación, utilización de los recursos, mitigación del cambio climático, protección de biodiversidad y ecosistemas. (ISO 14001 - Sistema de Gestion Ambiental, 2018)



Ilustración 3 Modelo de gestión de sistema de gestión ambiental
Fuente: ISO 14001 Sistema de gestión Ambiental

2.6.1.6 Factor Legal

Talento Humano: Dentro de legislación laboral para el sector privado se reconoce el Código de Trabajo 2005-2017 vigente, en la cual se puede encontrar reglamentos a ser aplicados dentro de formas de remuneración, tipos de contrato, obligaciones de empleados y empleadores, derechos de empleados, seguridad laboral entre otras.

Según el Ministerio de Trabajo de Ecuador, la Dirección de Seguridad y Salud surge para precautelar los derechos de los trabajadores, teniendo en cuenta que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” por consiguiente es su deber la prevención de los mismos.

En toda organización en la cual laboren más de quince trabajadores, deberá formarse un Comité de Seguridad e Higiene en el trabajo, el cual deberá ser



formado por 3 representantes de los trabajadores y 3 representantes de los empleadores con su respectivo suplente; en la cual deberá elegir Presidente y Secretario; si el Presidente es representante de la parte empleadora, el secretario sería un representante de trabajadores viceversa; los titulares de servicio médico de la empresa y departamento de seguridad serán miembros obligatorios del Comité, los mismos no tendrán voto pero si voz.

Entre las principales funciones de dicho comité es brindar observancia sobre temas de prevención de riesgos; analizar el Reglamento de Seguridad e Higiene de la Empresa el cual es obligatorio ser emitido a partir de 10 trabajadores y debe ser debidamente aprobado y tramitado por el Ministerio de Trabajo; analizar las condiciones de trabajo en la empresa.

Las organizaciones deben solicitar a cada empleado previo a su ingreso como nuevo trabajador la realización de exámenes médicos preocupacionales con el fin de garantizar su estado de salud y de la misma manera cuando un trabajador se desvincula de la organización. (Ministerio de Trabajo - Ecuador, 2018)

Financiero: Las sociedades legalmente establecidas dentro del Ecuador deberán obtener RUC (Registro único de contribuyentes) siendo el mismo la identificación de licitud de las actividades que dichas sociedades realizan en el país.

Toda sociedad legalmente constituida deberá realizar las siguientes declaraciones, mismas que dependiendo de su naturaleza deben realizarse mensual o anualmente:

- Declaración de impuesto a la renta
- Declaración de impuesto al valor agregado IVA
- Pago anticipado del impuesto a la renta
- Declaración de retenciones en la fuente de impuesto a la renta
- Declaración del impuesto de consumos especiales.



De la misma manera las sociedades tienen obligación de envió a SRI (Servicio de Rentas Internas) anexos los mismos que corresponde a información detallada de las operaciones que realizan los contribuyentes.

- Anexo transaccional simplificado
- Anexo de impuesto a la renta en relación de dependencia
- Anexo de activos y pasivos
- Anexo de ICE
- Anexo de accionistas, partícipes, socios, miembros del directorio y administradores. (Servicio de rentas Internas SRI, 2018)

Marcas y Patentes En el Ecuador según Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, el registro de propiedad de marca tiene duración 10 años a partir de la presentación de la solicitud de registro de marca / patente dentro de territorio ecuatoriano, de la misma manera la duración de registro de nombre comercial tiene una duración de 10 años siendo la misma capaz de ser renovada de una manera indefinida desde 6 meses antes o 6 meses después de su vencimiento.

En el Ecuador el registro de una marca, patente o nombre comercial puedes ser realizada por cualquier persona natural o jurídica de cualquier nacionalidad.

El uso indebido de una marca / patente puede causar acciones legales, administrativas, penales por parte del titular de la misma (IEPI, 2018)

2.6.1.7 Factor Ambiental

Según “Ordenanza que regula los procesos relacionados con la prevención, control, seguimiento y sanción de la contaminación ambiental dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca” expedida por la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP toda actividad o proyecto que se realice dentro del cantón deberá contar con respectivo permiso ambiental, previo a este permiso las organizaciones deberán realizar estudios ambientales, los



mismos que serían realizados por consultores calificados por el Ministerio de Ambiente.

Las empresas están obligadas a recibir una auditoria de gestión ambiental la cual es realizada por el GAD Municipal del Cantón Cuenca, a través de una institución distinta a la que elaboró los estudios ambientales previos al permiso ambiental con el fin de realizar un seguimiento del correcto desempeño de las empresas en temas ambientales. (Cuenca, 2018)

2.6.2 Análisis Microambiente - 5 fuerzas de Porter (según Fred David 2008)

2.6.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

INDALUM S.A en sus inicios fue manejado netamente considerado como una empresa artesanal; en el año 2004 debido a su crecimiento natural e industrialización convirtió en una PYME; en el transcurso de su existencia han llegado competidores directos los cuales se puede diferenciar en la siguiente tabla con su respectivo porcentaje de participación en el mercado:

	PARTICIPACIÓN
UMCO	38%
INDALUM	31%
FABRICANTES ARTESANALES	18%
IMPORTADOS	13%

*Tabla 4 Participación en el mercado a nivel nacional
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autora*



Gráfico 15 Participación en el mercado a nivel nacional
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor

En el Ecuador existen 2 empresas artesanales dentro del mercado de productos para la cocina fabricados con aluminio.

Aluminios Hércules: Ubicado en la ciudad de Ambato, dispone de procesos de repujado, remachado, pulido y bodegaje. Entre su línea de productos se puede encontrar Achiotero, budinera, canguilera, molde de cake, calderos, súper calderos, ollas, lecheros. súper lecheros, pailas, tamaleras, y baldes. (Aluminios Hercules, 2018)



Gráfico 16 Instalaciones Aluminios Hércules



Gráfico 17 Instalaciones Aluminio Hércules

Fábrica de ollas de aluminio León: Ubicada en el cantón el Guano, provincia Chimborazo, Panamericana norte km 5^{1/2}, dispone de sección de repujado, lavado secado y pulido, troquelado y ensamble, su portafolio corresponde a 70 items entre ollas, calderos. (Youtube, s.f.)



Gráfico 18 Instalaciones Fábrica Aluminios León



Gráfico 19 Instalaciones Fábricas Aluminios León



Gráfico 20 Instalaciones Fábrica Aluminios León

De la misma manera se puede detallar la participación de los competidores en el mercado con respecto a las líneas que INDALUM S.A comercia en la siguiente tabla:

LINEAS	UMCO	INDALUM	FABRICANTES ARTESANALES	IMPORTADOS
Popular	25%	40%	30%	5%
Industrial	50%	25%	20%	5%
Olla Presión	65%	15%	0%	20%
Antiadherente	43%	21%	1%	35%

Tabla 5 Participación en el mercado nacional con respecto a líneas
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor

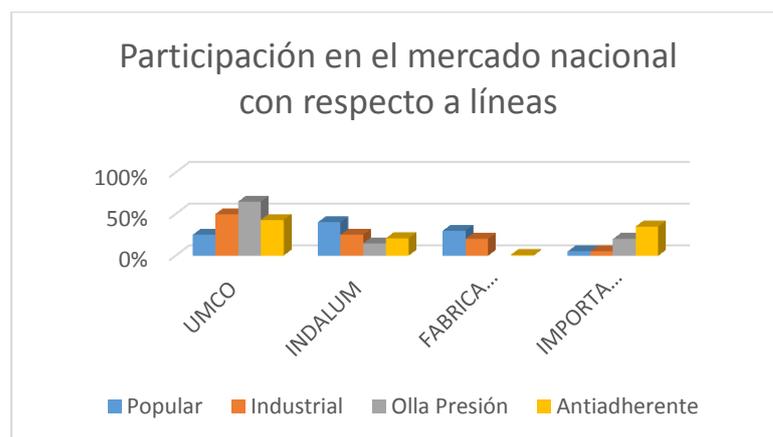


Gráfico 21 Participación en el mercado nacional con respecto a líneas de comercialización
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor

Por lo expuesto se puede evidenciar que existe un ALTO poder de “Rivalidad entre Empresas Competidoras”



2.6.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Actualmente el mercado de la fabricación de ollas y utensilios de aluminio y metal en general se encuentra cubierto en un 69% por las empresas UMCO, (línea comercializada en mayor parte por INDALUM S.A) e INDALUM S.A, siendo la diferencia del mercado en mínima parte en producto importado (13% de participación en el mercado a nivel nacional) y fabricantes artesanales quienes que por falta de maquinaria especializada únicamente ocupan un 18% del mercado; siendo esta una de las más grandes barreras para la entrada como potencial competidor a nivel de PYME..

La liberación de salvaguardias de productos terminados importados realizados en el año 2017 se considera una oportunidad para la comercialización de dichos productos dando como resultado un incremento en participación en el mercado debido a la disminución esperada en sus costos.

Al requerir inversión elevada maquinaria para la producción de los productos comercializados, se puede concluir que se posee un BAJO poder en el “Ingreso potencial de nuevos competidores”

2.6.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad, bajo esta premisa y al conocer que INDALUM S.A cuenta con utensilios de cocina de todos los materiales que existen en el mercado, clasifica como productos sustitutos los mismos productos de procedencia China, los cuales se caracterizan por ser productos más económicos y pueden ser identificados dentro del mercado de competencia importada, es decir dentro del 13% de participación en el mercado nacional. Así también, existen productos que ingresan de contrabando por la frontera norte o sur del país que entrarían dentro de esta lista; por estas razones se puede concluir que existe un ALTO poder en el “Desarrollo potencial de productos sustitutos”



2.6.2.4 Capacidad de negociación de los proveedores

INDALUM S.A posee proveedores de materias primas tanto nacionales como internacionales, las mismas que poseen una estructura de precio fija con la empresa; facilidades de pago que varían entre 30 y 90 días y en casos puntuales el pago se realiza contra entrega del producto.

En el caso de asas utilizadas en los productos únicamente posee un proveedor nacional, teniendo ciertos inconvenientes en el tiempo de entrega, cantidades de entrega del mismo causando paralizando líneas de producción; se requiere del desarrollo de un nuevo proveedor pero al desarrollar dichas asas requiere que el producto sea igual al entregado por el proveedor actual.

Cuando es necesario la adquisición de un nuevo producto el mismo se solicita mediante la revisión de 3 cotizaciones; la ventaja obtenida de este análisis es que es factible conocer como esta en el mercado dicho producto.¹¹

Se puede concluir que posee un BAJO poder en la “Capacidad de negociación de los proveedores”.

2.6.2.5 Capacidad de negociación de los consumidores

La capacidad de negociación de los consumidores en la economía actual es esencial para promover que las industrias oferten productos con mejor calidad, precio más accesible o alguna otra característica que el mercado lo exija, es por eso que en INDALUM S.A toma muy en cuenta las opiniones de sus clientes y distribuidores para adaptar continuamente, basado en estas recomendaciones, el producto a las necesidades de los mismos, dentro de los estándares que la industria lo permita. Así mismo, mediante la atención en sus almacenes, INDALUM S.A tiene un contacto directo con el consumidor final, lo cual le permite determinar la satisfacción del mismo, mediante encuestas realizadas semestralmente.

¹¹ Extracto entrevista realizada 10 de enero de 2018 a funcionario responsable de Adquisiciones – Indalum S.A



INDALUM S.A posee 3 tipos de canales de comercialización: Cadenas de supermercados, Clientes al por mayor los cuales funcionan como clientes distribuidores y clientes como tal, y consumidor final; los cuales será analizados posteriormente.

Al tener cada uno su propia estructura comercial se puede concluir que el poder “Capacidad de negociación de los consumidores” es ALTO.

2.7 ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

INDALUM S.A cuenta con más de 3 décadas en el mercado ecuatoriano, como parte de su política de responsabilidad social se dedica al reciclaje; el aluminio restante de la producción de sus implementos de cocina lo utiliza para la producción de jaladeras y quemadores, disminuyendo así sus costos de producción en la adquisición de la materia prima de dichos productos complementarios, de la misma manera adquiere el alambre desechado que se utiliza para el tendido eléctrico y de este se extrae el alma de acero, compactando estos alambre obteniendo bloques y fundiendo los mismos a una temperatura de 600° C laminándolas y convirtiéndolas en planchas de hasta 1mm de espesor cortándolas en la medida requerida, aprovechando así estos recursos. INDALUM S.A garantiza la fabricación de sus productos con aluminio libre de plomo apto para su utilización en productos destinados a alimentación, precautelando siempre la limpieza e inocuidad del producto.

INDALUM S.A cuenta con sello de Calidad “Mucho mejor hecho en Ecuador” sello que certifica que los productos son elaborados con estándares de calidad, tanto en la elección de su materia prima, proveedores, proceso productivo, producto final.

En su área comercial INDALUM S.A cuenta con sistema informático de recepción de pedidos a sus clientes al por mayor el cual permite que los mismos sean gestionados de manera ágil para su entrega justo a tiempo según sus requerimientos



Adicionalmente una ventaja competitiva a considerar es la distribución de líneas de productos de nuestro principal competidor UMCO, la misma que permite a INDALUM S.A controlar las necesidades y los requerimientos de sus clientes.

INDALUM S.A se encuentra en proceso de obtención de certificación de calidad ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de Calidad, misma que ha ayudado a la empresa convertirse en una organización sólida y administración organizada.

2.8 ANÁLISIS DE MERCADO

El estudio del mercado ayudó a INDALUM S.A conocer el nivel de satisfacción tanto en el servicio como en el producto de sus consumidores finales como clientes al por mayor,

2.8.1 Necesidades de información

- Conocer si las personas consumen los productos INDALUM S.A
- Satisfacción del cliente frente al servicio prestado por vendedores y agentes vendedores INDALUM S.A
- Comprender las necesidades de los clientes INDALUM S.A
- Que es lo que más se fijan los clientes en el momento de adquirir los productos INDALUM S.A

2.8.2 Objetivos generales y específicos

- Objetivo General
Conocer los problemas que se susciten con respecto a la percepción de calidad por parte de los consumidores INDALUM S.A
- Objetivos específico:
Conocer gustos y preferencias del mercado cuencano.
Determinar satisfacción de los clientes frente al servicio prestado por funcionarios INDALUM S.A



2.8.3 Metodología utilizada

Dentro de la metodología se puede evidenciar la utilización de investigación descriptiva debido a que dicha investigación busca definir claramente el objetivo, puntos débiles o fuertes de la empresa; este tipo de investigación genera información que es utilizada para realizar un análisis general de la situación de la empresa.

2.8.4 Fuentes de información

INDALUM S.A utilizó cuestionario adjunto en Anexo 4 para la recopilación de la información necesaria; misma que se encuentra tabulada dentro de anexo 5 de este trabajo de titulación.

Para la recopilación de la información utilizó fuentes primarias como Entrevista y observación.

2.8.5 Plan de muestreo utilizado por INDALUM S.A

En referencia al comportamiento del mercado de la ciudad de Cuenca, INDALUM S.A realizó por sus propios medios en el mes de diciembre del 2017 investigación de mercado el cual lo estructuró identificando su mercado total, potencial, meta y mercado real.

Dicha estructuración se puede evidenciar de la siguiente manera:

- Mercado total: 814 locales dentro de la ciudad que se dedican a la comercialización de productos para la cocina; dicha información se toma en cuenta analizando la base de datos proporcionada por la empresa, en cual consta locales dentro del casco urbano y rural.
- Mercado potencial: 500 locales; correspondientes a locales ubicados únicamente dentro del casco urbano.
- Mercado meta: corresponde a 100 locales comerciales dentro del casco urbano; se aplica la regla de Pareto en la cual se presume que el 20% de la población de locales comerciales otorgaría a INDALUM S.A el 80% de su rentabilidad.
- Mercado real: 70 locales; enfocado a locales comerciales minoristas de la ciudad por accesibilidad de la información tomando en cuenta



que la recopilación de información para locales mayoristas resulta de mayor complejidad, razón por la cual INDALUM S.A realizó su investigación de mercado a estos 70 locales minoristas.

2.9 CADENA DE VALOR

Dentro de la cadena de valor según Michael Porter se puede delimitar las actividades principales o las actividades que dan valor a compañía, así como también actividades de apoyo.

2.9.1 Actividades Principales:

Producción: INDALUM S.A dedicada a la fabricación de productos la cocina en base de aluminio que faciliten la cocción de alimentos tanto en cocinas de inducción como de gas; así como también productos destinado para industria de restaurantes, panadera y ferretería con su línea de escaleras.

Logística Interna – Externa y distribución: Almacenamiento del producto terminado dentro de bodegas propias, así como también sistema de distribución de pedidos solicitados por clientes al por mayor de manera oportuna y abastecimiento de producto a locales comerciales INDALUM S.A.

Posee un sistema informático encargado de la captación de los pedidos que permite coordinar la disponibilidad y entrega oportuna de las órdenes a los clientes.

Comercial: Departamento comercial encargado de mantener relaciones comerciales con clientes al por mayor tanto cadenas de supermercados, clientes y distribuidores en el país.

Adicionalmente se encarga de formulación de promociones y estrategias adecuadas para captación de nuevos clientes y fidelización de clientes existentes.



Servicio de post venta: Seguimiento constante a los clientes con atención personalizada por parte de agentes vendedores y Gerencia comercial para reabastecimiento de producto.

2.9.2 Actividades de apoyo

Estructura organizacional de la empresa: Conformada por la alta dirección quienes son encargados de la planificación control y búsqueda de financiamiento para la compañía.

Gestión de Talento Humano: Encargada de reclutamiento, selección capacitación y evaluación del recurso humano tanto administrativo, personal de producción ventas y bodegas.

Mantenimiento de tecnología: Personal de mantenimiento encargado del correcto funcionamiento y disponibilidad de la maquinaria para el proceso productivo.

Adquisición: Adquisición de materia prima de acuerdo a las características técnicas solicitadas por producción para la fabricación de productos INDALUM S.A.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actividades de apoyo

Estructura organizacional de la empresa: Encargada de la planificación, control y búsqueda de financiamiento de la organización

Gestión de talento humano: Reclutamiento, Selección, capacitación y evaluación del recurso humano tanto administrativo, personal de producción, ventas, bodegas.

Mantenimiento de tecnología: Personal de mantenimiento

Adquisiciones: Compra de materia prima para producción

Actividades principales

Producción:

Fabricación de productos para satisfacer las necesidades de mercado

Logística interna – externa y distribución

Almacenamiento de producto terminado y entrega del mismo al cliente de manera oportuna según sus requerimiento.

Comercial:

Relaciones con los clientes al por mayor

Marketing

Promociones y estrategias adecuadas para atracción de nuevos clientes y fidelización de clientes ya existentes.

Servicio post venta:

Seguimiento a clientes grandes para reabastecimiento de producto

MARGEN

MARGEN

*Ilustración 4 Cadena de valor
Fuente: Cadena de valor de Michael Porter
Elaborado por: Autor*



CAPÍTULO III

MODELO DE NEGOCIO

3.1 Plan de Modelo de Negocio CANVAS

El propósito del modelo de negocio es identificar las relaciones existentes entre los agentes externos e internos que influyen en las actividades comerciales de INDALUM S.A.

Partiendo de los conocimientos teóricos adquiridos en el Capítulo I, se elabora el lienzo con sus 9 módulos en el cual claramente se puede identificar de izquierda a derecha los agentes internos (Socios Clave, Actividades Clave, Recursos Clave, Estructura de Costes) y los agentes externos (Segmentos de clientes, Relaciones con los clientes, Propuesta de valor, Canales, Fuentes de ingresos).

1. Segmentos de clientes: Mercado al cual se destina la propuesta de valor.
2. Relaciones con los clientes: Variedad de mecanismos que la empresa utiliza para relacionarse con los segmentos de mercado – Clientes.
3. Propuesta de valor: Productos o servicios que crean valor para el cliente y dan como resultado la preferencia del mismo para la marca INDALUM S.A
4. Canales: Medios y modo por el cual la empresa se comunica con el segmento de mercado y puede dar a conocer la propuesta de valor.
5. Fuentes de ingresos: Ingresos, medios de pago por el cual cliente cancela los productos INDALUM
6. Recursos Clave: Activos más importantes que generan la propuesta de valor, los cuales pueden ser humanos, físicos, tecnológicos.



7. Socios clave: agentes externos que facilitan y contribuyen a funcionamiento del negocio, alianzas estratégicas que permiten el desarrollo de la naturaleza del negocio como proveedores de materia de materia prima, proveedores de líneas de distribución, entidades financieras que facilitan los medios de pago de cliente.
8. Actividades clave: Razón de ser de la empresa, acciones primordiales que la empresa realiza para poder ofrecer la propuesta de valor al segmento de mercado y el modelo de negocio sea el adecuado para la empresa.
9. Estructura de costos corresponde a los costos que implica la implementación del modelo de negocio.



3.1.1.1 Segmento de mercado

Dentro de INDALUM S.A se puede identificar el segmento del mercado de acuerdo a las siguientes características:

Demográfico:

- Vive dentro del territorio ecuatoriano, colombiano (inicialmente Bogotá) y peruano (inicialmente Lima)

Económico:

- Ingresos mínimo: sueldo básico 386,00 USD en el Ecuador, 277,29 USD en Colombia (781.242 pesos)¹²; y 259,90 USD en Perú (850 nuevo sol)¹³

Social:

Amas de casa, matrimonios, propietarios de restaurantes, panaderías.

3.1.1.2 Propuesta de valor

Se puede describir como propuesta de valor de INDALUM S.A como todas las actividades que la compañía realiza para crear valor y cumplir con las necesidades del segmento de mercado establecido.

Teniendo en cuenta la premisa antes mencionada INDALUM .S.A produce y comercializa productos con tecnología capaz de ser utilizada tanto en cocina a gas como cocinas de inducción según normas de calidad INEN adecuadas a cada uno de los productos fabricados.

De acuerdo a lo descrito en el punto 2.1.3 Gama y Línea de productos del capítulo II INDALUM S.A posee una amplia gama de productos con diferentes tamaños y funcionalidad.

Curva de valor

¹² Información obtenida de <http://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-queda-el-aumento-en-colombia.html>.

¹³ Información obtenida de: <https://larepublica.pe/economia/1197820-el-sueldo-minimo-en-el-peru-y-en-otros-paises-de-latinoamerica>



	FACTOR	INDUSTRIA	INDALUM
1	Participación en el mercado	3	3
2	Infraestructura	4	4
3	Talento Humano Calificado	3	3
4	Competitividad en el precio	2	3
5	Post venta	3	4
6	Tecnología	4	3
7	Portafolio de productos	4	3
8	Calidad del producto	3	3

Escala			
4	3	2	1
Excelente	Muy bueno	Bueno	Necesita mejorar

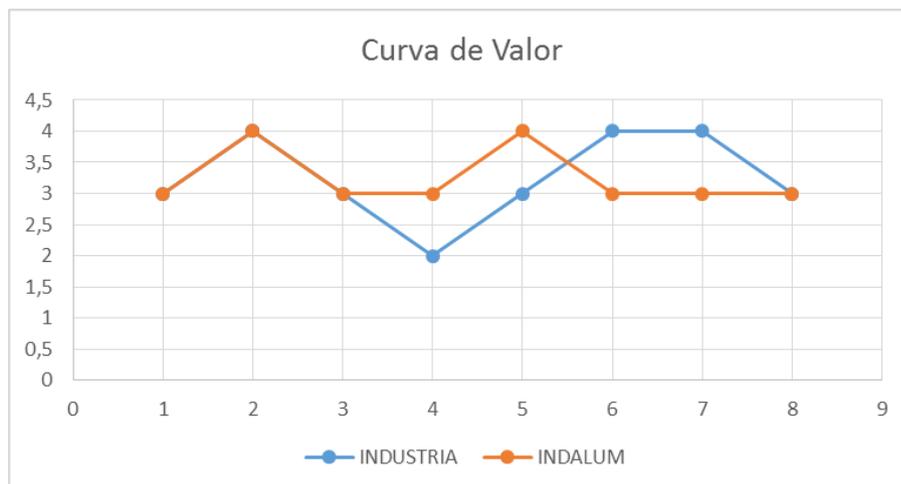


Tabla 6 Curva de valor
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor

Como se puede evidenciar en la curva del valor analizada; INDALUM S.A se encuentra con ventaja con respecto a la industria en los factores Infraestructura como área productiva, locales y administración; Talento Humano calificado en todas sus áreas debido a su plan de capacitación implementado como mejoramiento continuo y su servicio de Post venta.

3.1.1.3 Canales

Para cobertura de mercado se puede diferenciar 3 grupos de clientes; los clientes grandes como son las cadenas de supermercados los cuales son



atendidos directamente por el Gerente Comercial quien en conjunto con la Asistente de Ventas realiza el seguimiento respectivo a los requerimientos de dicho grupo de cliente como adquisición de nuevos productos para su portafolio y reposición de productos ya codificados en sus puntos de venta.

Como segundo grupo se puede encontrar los clientes que son atendidos por 9 agentes vendedores de compañía quienes cubren las provincias del mercado denominado por la compañía como “Zona Centro” (Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi, Santo Domingo, Napo, Pastaza, Bolívar) y “Zona Sur” (Loja, Azuay, Morona Santiago, Cañar, Zamora Chinchipe, El Oro, Guayas, Los Ríos, Santa Elena); de igual manera clientes que son atendidos por los diferentes distribuidores.

Como tercer grupo INDALUM S.A posee 3 puntos venta propios con los cuales realiza venta directa al consumidor final; 1 Av. Gil Ramírez Dávalos y Francisco Pizarro, Av. de las Américas y el Batán (Feria libre) y Tarqui entre Sucre y Presidente Córdova), adicionalmente cuenta con 1 sucursal en la ciudad de Ambato.

Con el fin de expandir el mercado de INDALUM S.A a partir del año 2018 se propone incursión de los productos en mercado Latinoamericano, inicialmente en Colombia (Bogotá) y Perú (Lima); siguiendo el mismo concepto de distribución implementado en el Ecuador con diferentes “Distribuidores” quienes poseen autonomía de comercialización asumiendo lineamientos propios de la empresa de acuerdo a la realidad del mercado de dichos países; utilizando como tipo de canal indirecto de distribución “Canal Corto” entendiendo como tal Fabricante (INDALUM S.A) – Minorista (Distribuidor colombiano o peruano) – Consumidor (Mercado colombiano o peruano)



3.1.1.4 Relaciones con los clientes

De acuerdo a la encuesta de satisfacción al cliente que INDALUM S.A realizó en el mes de diciembre 2017 se puede evidenciar que los funcionarios de la compañía ofrecen atención personalizada a sus clientes contando con buenas relaciones con los clientes nuevos y antiguos.

Con respecto a la capacidad de respuesta se puede evidenciar que el 37% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la recepción de atención oportuna por parte de los funcionarios de INDALUM S.A ante inquietudes y requerimientos de los clientes, así como un 40% se encuentra de acuerdo con la atención brinda.

INDALUM S.A para atención a sus clientes ha diferenciado a los mismos en 3 grupos los cuales son atendidos por los funcionarios siguiendo el siguiente esquema:

- Cadenas de supermercados: Gerencia Comercial y Asistente de ventas
- Clientes al por mayor y distribuidores: Agentes vendedores
- Consumidor final: vendedores de los 3 puntos de venta.

Con respecto a atención individualizada a los clientes tanto por mayor como consumidor final se puede evidenciar que el 48,5% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con la atención brindada por cada uno de los funcionarios de INDALUM S.A, así como también el 22,8% no está de acuerdo ni desacuerdo.

Tomando como referencia estudio de mercado y satisfacción del cliente realizado por INDALUM S.A se puede evidenciar que el problema con respecto a cliente radica en DEMORA EN LAS ENTREGADA debido a que los vendedores prometen la entrega en tiempos cortos e inconvenientes en distribución y entrega.



3.1.1.5 Fuentes de ingreso

INDALUM S.A cuenta con políticas formas de pago para sus clientes directos y al por mayor por sus compras realizadas de los productos comercializados.

Para sus clientes al por mayor manejan crédito de 30 – 60 días, TIA y Gerardo Ortiz son los únicos clientes que cuentan con 90 días de crédito, los cuales son asignados de acuerdo aprobación previa de Gerente de Ventas, para poder acceder a dicho crédito los clientes deberán llenar un formulario de crédito y adjuntar documentación requerida como copia de RUC, cedula, nombramiento de representante legal, letra de cambio firmado por el representante legal por el monto al cual desea acceder al crédito, documento de servicio básico sea este luz agua o teléfono.

Los agentes vendedores son los encargados de realizar los cobros respectivos a sus clientes a excepción de las grandes cadenas quienes realizan sus pagos por medio de Gerente de ventas y asistente de ventas.

En el caso de que el cliente opte por realizar pronto pago dentro de los primeros 15 días INDALUM S.A otorga al cliente un descuento del 2% al total de la factura cancelada.

Para las ventas realizadas en los diferentes almacenes las formas de pago son al contado, tarjeta de crédito o cheque.

Del total de ingresos de INDALUM S.A se puede considerar 5% de ventas al contado, 0,5% de ventas con tarjeta de crédito y un 94,5% ventas de crédito directo; considerando las ventas de crédito directo correspondientes a las ventas a clientes al por mayor; con una recuperación de cartera según los tiempos de crédito antes mencionados para dicho grupo de clientes, es decir dentro de 30 – 60 y 90 días según corresponda.

3.1.1.6 Recursos Clave

INDALUM S.A para la producción de sus productos cuenta con maquinaria que permite cumplir con la demanda existente, dicha maquinaria data de 30 años atrás, otra razón por la cual muchos de sus repuestos son acoplados



por el departamento de Mantenimiento quienes son los encargados de precautelar el correcto funcionamiento de las maquinarias a ser utilizadas en proceso productivo.¹⁴

INDALUM S.A cuenta con personal capacitados en todas sus áreas tanto producción, administración y ventas, quienes cumpliendo con el principal propósito de la empresa de mejora continua acuden constantemente a capacitaciones de acuerdo a su área laboral.

Para el Departamento de Ventas INDALUM S.A cuenta con sistema informático IN SITU que permite comunicación eficaz y oportuna entre los agentes vendedores y el personal encargado de despacho de pedido realizado y facturación.

3.1.1.7 Actividades Clave

Dentro de las actividades clave que INDALUM S.A realiza se pueden encontrar:

- Producción y comercialización de productos para la cocina en base de aluminio cumpliendo requisitos legales de calidad según normas INEN¹⁵ vigentes para cada uno de sus productos.
- Comercialización de amplia línea de productos de hierro enlozado y aluminio cuya producción no es factible realizarla dentro de la planta de producción de INDALUM S.A, productos como tazas, termos entre otras.
- Distribución de productos de la marca UMCO y ECOGAS, como ollas y cocinas respectivamente.

3.1.1.8 Socios Clave

INDALUM S.A para la fabricación de productos a comercializar requiere la adquisición de materia prima, para ello realiza importaciones países como

¹⁴ Extracto de entrevista realizada por Gerente de Producción – INDALUM S.A

¹⁵ Instituto Ecuatoriano de Normalización



México, Costa Rica y Colombia donde adquiere discos de aluminio, alambre de aluminio, remaches, tapas de vidrio.

Como socio clave puede considerar alianzas estratégicas realizadas con las marca UMCO (Colombia) y ECOGAS (Ecuador) para la comercialización de sus líneas de ollas y cocinas respectivamente; adicionalmente la apertura por parte de Clientes Clave para la comercialización de productos INDALUM S.A dentro de cadenas de supermercados como: TIA, Gerardo Ortiz, Megatienda, Corporación la Favorita.

Entre los clientes / distribuidores más importantes se puede destacar:

CLIENTE	
Negocios Unidos de comercio	Distribuidor
Gerardo Ortiz e Hijos Cía Ltda.	Cadena
Corporacion el Rosado	Cadena
Tiendas Industriales asociados (TIA) S.A	Cadena
Fibro Acero	Distribuidor
Corporacion la Favorita	Cadena
Alava Alcivar Claudia Leonor	Cliente
Mendoza Alava Marlon Eugenio	Cliente
Cabrera Cabrera Victor Rogerio	Cliente
Sanchez Ortiz Jose Cristobal	Cliente
Chica Izquierdo Juan Carlos	Cliente
Fundiciones y Laminaciones Australes	Cliente
Guerrero Rovalino Fanny del Rocio	Cliente
Verdezoto Piau Eva Lilian	Cliente
Abastecimiento Doméstico Cía. Ltda	Cliente
Morocho Ordoñez Eliaser	Cliente
Comercial Solis CC Solis Cía Ltda	Cliente
Conorque Cia Ltda	Cliente

*Ilustración 6 Clientes más importantes
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor*

Es importante mantener relaciones comerciales con las instituciones financieras quienes proporcionan los diferentes mecanismos de pago para



clientes en especial para clientes directos, quienes adquieren los productos dentro de los diferentes puntos de venta de la compañía.

INDALUM S.A tiene como propósito lograr cobertura de mercado nacional por cual cuenta con agentes de distribución como se puede evidenciar en el Gráfico No. 3 Organigrama del sistema de Distribución en el CAPÍTULO II.

Para el mercado Latinoamericano (Colombia y Perú) se deberá buscar socios estratégicos o inversionistas que a su vez harán el papel de distribuidores de la marca INDALUM S.A en sus diferentes países.

3.1.1.9 Estructura de costes

INDALUM.S.A anualmente realiza su presupuesto en el cual define su estructura de costos para ser aplicados en cada uno de sus procesos, plantea presupuestos de ventas anuales tanto en unidades como valores los cuales mediante proyecciones facilita la elaboración de planes de producción que son modificados mensualmente de acuerdo a las coyunturas del mercado, teniendo así también requerimientos de compras de materia prima y materiales tanto nacionales como importados de la misma manera tanto en unidades como valores. Dentro de dicho presupuesto cuenta también con proyección de gastos administrativos y operacionales a ser aplicados para la empresa en el siguiente período económico.

Para la aplicación de precio de sus productos INDALUM S.A se basa en costos de producción con una utilidad adecuada que permita permanecer competitivo en el mercado; dentro de la estructura de costes para mercado Latinoamericano se establece la estructura de precios ecuatoriana incluyendo factor correspondiente a costos de exportación, cuya estructura de precios dependerá del medio de transporte requerido por el distribuidor el cual puede ser marítimo entregado en puerto de Guayaquil; o vía terrestre entregado en Ipiales para Colombia y Aguas Verdes para Perú; las condiciones de comercialización internacionales negociadas serán FOB (Free on Board) por lo que la responsabilidad de INDALUM S.A en la exportación de los productos será únicamente hasta la entrega de la



mercadería en los puertos o aduanas antes mencionadas quedando bajo la responsabilidad del Distribuidor en este caso el importados la elección de flete internacional, y demás trámites para nacionalización de la mercadería y arribo de la misma a su bodega.

En las Tablas 7,8 y 9 se puede encontrar estructura de precios tanto para el mercado local, estructura de precios de exportación y estructura de precios sugerida para mercados colombiano y peruano, por motivos de confidencialidad con INDALUM S.A únicamente se puede evidenciar los componentes correspondientes a dichas estructuras de precios.

ESTRUCTURA DE PRECIOS INDALUM S.A - MERCADO ECUATORIANO			
A	Costo de materia prima		
	Adquisición de aluminio		
B	Costo de mano de obra		
C	Costos indirectos de fabricación		
	Materiales o insumos indirectos (Asas, tapas o remaches)		
	Suministros de fábrica		
	Repuestos maquinaria		
	Útiles de aseo fábrica		
	Mano de obra indirecta		
	Seguros		
	Depreciaciones		
	Energía Eléctrica		
	Agua		
	Teléfono		
D	TOTAL COSTO DE PRODUCCION		(A+B+C)
E	UTILIDAD 20%		
F	PVP CONSUMIDOR FINAL		(D+E)
G	12% DE DESCUENTO VENTAS AL POR MAYOR		
	PVP CLIENTES AL POR MAYOR		(F-G)

*Tabla 7 Estructura de precios General mercado Ecuatoriano
Elaborado por: Autora*



ESTRUCTURA DE PRECIOS INDALUM S.A – EXPORTACION COLOMBIA - PERÉ			
A	Costo de materia prima		
	Adquisición de aluminio		
B	Costo de mano de obra		
C	Costos indirectos de fabricación		
	Materiales o insumos indirectos (Asas, tapas o remaches)		
	Suministros de fábrica		
	Repuestos maquinaria		
	Útiles de aseo fábrica		
	Mano de obra indirecta		
	Seguros		
	Depreciaciones		
	Energía Eléctrica		
	Agua		
	Teléfono		
D	TOTAL COSTO DE PRODUCCION	(A+B+C)	
E	UTILIDAD 15%		
F	PRECIO DE VENTA	(D+E)	
G	Costo de exportación (por unidad)		
	Agente de aduana		
	Costo de puerto (marítimo o frontera)		
	Flete interno (bodegas a puerto)		
	Costos varios de exportación (permisos)		
H	PRECIO FOB		(F+G)

*Tabla 8 Estructura de precios INDALUM S.A Exportación Colombia – Perú
Elaborado por: Autora*



ESTRUCTURA DE PRECIOS COMERCIALIZACION MERCADO COLOMBIANO Y PERUANO		
A	PRECIO FOB	
B	Costos de importación (por unidad)	
	Flete internacional	
	Seguro	
	Manipuleo	
	Agente de Aduana	
	Aranceles e impuestos	
	Flete interno	
	Servicios Bancarios	
C	PRECIO CIF	(A+B)
D	UTILIDAD ACORDE REALIDAD DEL MERCADO (A consideración del Distribuidor)	
E	PRECIO DE VENTA MERCADO INTERNACIONAL	(C+E)

Tabla 9 Estructura de Precios comercialización mercado Colombiano y Peruano
Elaborado por: Autora

3.2 ANÁLISIS DE MARKETING

3.2.1 PRODUCTO

INDALUM S.A empresa dedicada a la producción y comercialización de productos para cocina en base de aluminio y hierro enlozado.

Flor de Servicio es una técnica que será de ayuda para identificar aspectos diferenciadores con respecto a la competencia en cuanto a los productos y calidad de servicio ofrecido por INDALUM S.A los cuales se ilustran a continuación:



FLOR DE SERVICIO	
Información	INDALUM S.A cuenta con su equipo comercial quienes como misión fundamental de su cargo deben brindar información de beneficios y utilidades de los productos INDALUM, adicionalmente se dispone de medio digitales como página WEB, catálogo electrónico y redes sociales.
Facturación	INDALUM S.A según normativa de Servicio de Rentas Internas SRI cuenta con facturación electrónica, lo cual facilita la entrega de dicho documento a sus clientes de manera ágil y oportuna dando a conocer a sus clientes cantidades y valores a ser cancelados, así como también la emisión de guías de remisión con el fin de asegurar la transportación de los productos desde las bodegas de INDALUM hasta el punto de entrega solicitado por el cliente.
Pago	Para sus clientes al por mayor el pago es receptado mediante transferencias bancarias o pagos en efectivos cobrados por sus agentes vendedores según las condiciones de pago negociadas previamente y aprobadas por la Gerencia Comercial
Toma de pedido	Agentes vendedores y asistente de venta son funcionarios encargados de la recepción de los pedidos de los clientes al por mayor mediante sus visitas de acuerdo a cronogramas previamente establecidos, los mismos que son ingresados en el sistema y se procede a coordinación de despacho respectivo.
Servicios de mejora	Como política de mejora continua INDALUM S.A cuenta con un plan de capacitación a sus agentes vendedores tanto bondades y beneficios del producto como técnicas de venta y servicio al cliente.
Consulta	Teniendo en cuenta la capacitación brindada como propósito de mejora continua el personal de ventas se encuentra apto para resolver cualquier inquietud que el cliente con respecto a modelos, calidad, beneficios y utilidad de cada uno de los productos de las líneas a comercializar por INDALUM S.A
Ubicación / Accesibilidad	INDALUM S.A cuenta con tres locales en la ciudad de Cuenca de fácil acceso para sus clientes en los cuales puede encontrar todo el portafolio de productos.
Cuidado	Siempre precautelando la seguridad de los clientes INDALUM S.A cuenta con parqueadero en sus locales de venta así como también cámaras de seguridad dentro de sus puntos de venta.

*Ilustración 7 Flor de servicio
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor*

INDALUM S.A comercializa amplia gama de productos los cuales fueron detallados en el CAPÍTULO II según las líneas a manejar.

- Fabricación industrial
- Línea inducción



- Línea de comercialización - productos importados
- Línea de comercialización - línea de distribución.



Gráfico 22 Línea de productos importados



Gráfico 23 Portafolio de productos INDALUM S.A

Según estudio de satisfacción cliente realizado por INDALUM S.A en el mes de diciembre 2017 entre los atributos más destacados del producto y servicio por parte del cliente podemos encontrar:



Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al producto	
Durabilidad	23,17%
Calidad	21,95%
Precios	12,20%
Garantía	1,22%
Resistentes	1,22%
Delgados	1,22%
Modelos	2,44%



Tabla 10 Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al producto
 Fuente: Encuesta INDALUM S.A
 Elaborado Por: Autor

Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al servicio	
Confianza	14,63%
Económicos	3,66%
Seguridad	10,98%
Comodidad	3,66%
Diversidad	1,21%
Prestigio	2,44%

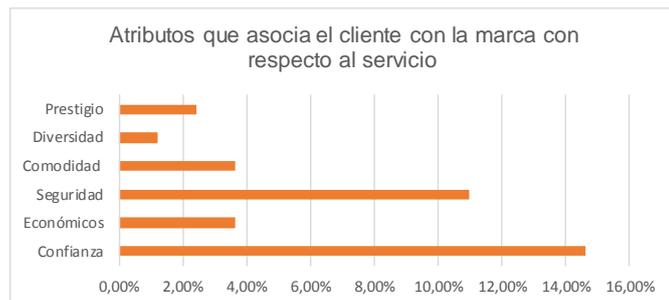


Tabla 11 Atributos que asocia el cliente con la marca con respecto al servicio
 Fuente: Encuesta INDALUM S.A
 Elaborado Por: Autor

Como se puede observar entre los atributos que el consumidor destaca con respecto a los productos de INDALUM S. A es su durabilidad con un 23,17% y calidad con 21,95%; con respecto al servicio que INDALUM S.A ofrece se puede evidenciar que con un 14,63% el consumidor resalta confianza que los vendedores y/o agentes vendedores otorgan al cliente al momento de realizar la comercialización de los productos INDALUM S.A.



3.2.1.1 Empaque

En lo que respecta a empaque INDALUM S.A dispone de corrugados con respectiva marca para cierto número de productos, como sartenes, moldes, latas son entregados al clientes únicamente en una bolsa plástica.

El corrugado es proporcionado por el proveedor CARTOPEL (Cartonera) cuya fábrica se encuentra localizada en la ciudad de Cuenca.



Gráfico 24 Empaque productos INDALUM S.A

3.2.2 PRECIO

El análisis de precios que INDALUM S.A ejecuta para asignar el precio adecuado a sus productos es realizado en base a sus costos de producción con margen de rentabilidad que desea generar para la compañía con la comercialización de cada uno de sus productos como se puede evidenciar en la Tabla 7 de punto 3.1.1.9 Estructura de costos.

INDALUM S.A para fijar precios de sus productos en sus fases de introducción y crecimiento disminuye su margen de rentabilidad con el fin de poder introducir al mercado productos que sean competitivos con respecto a su competencia.

INDALUM S.A maneja 3 tipos de precios distintos, los cuales se diferencian por el tipo de canal al cual va dirigido el producto siendo su factor diferenciador el descuento otorgado; por temas de confidencialidad con



INDALUM S.A únicamente se utilizará el descuento promedio del 12%;; existirá una lista de precios para cadenas de supermercados, una diferente para distribuidores mayoristas y/o minoristas y una última para clientes directos es decir clientes que adquieren directamente el producto en los puntos de venta.

Adicionalmente al análisis de precio, INDALUM S.A fija sus precios basándose en el **Precio promedio de la competencia**; para poder ilustrar dicho método se ha utilizado 2 ejemplos de productos INDALUM S.A con respecto a su competencia los cuales se detalla en la tabla No. 9

	MARCA		
	UMCO	INDALUM	HERCULES
TAMALERA			
PVP	\$ 50,21	\$ 46,64	\$ 40,00
CALDERO INDUSTRIAL			
PVP	\$ 70,54	\$ 54,74	\$ 49,99

Tabla 12 Precio promedio de la competencia
Fuente: INDALUM S.A
Elaborado por: Autor

Mediante esta ilustración se puede evidenciar que INDALUM S.A utiliza el precio promedio aproximado con respecto a los precios de venta de su competencia directa UMCO y Hércules (productor artesanal con precios de venta más bajos); razón por la cual INDALUM S.A considera manejar su estructura de precios siempre inferior a su competencia directa UMCO, pero superior a Hércules cuya producción es netamente artesanal, factor diferenciador de los productos INDALUM.



	MARCA		
	INMUSA COLOMBIA	INDALUM	PERU
TAMALERA			
PVP	\$65,65 (188.126 pesos)	\$ 46,64	\$ 59,48 (195 nuevo sol)
CALDERO INDUSTRIAL			
PVP	\$59,43 (180.900 pesos)	\$ 54,74	\$67,10 (220 nuevo sol)

*Tabla 13 Precio promedio mercado Latinoamericano
Elaborado por: Autor*

Con respecto al análisis de precios para mercado Colombia y Perú se puede evidenciar que INDALUM S.A podría ingresar a competir dentro de estos mercados ya que su precio dentro del país se encuentra competitivo.

INDALUM S.A debería considerar estrategia de precio de venta FOB que permita al distribuidor igualar el precio con respecto a la competencia existente ya en sus mercados

3.2.3 PLAZA

INDALUM S.A distribuye sus productos de manera directa en sus 3 locales en la ciudad de Cuenca, ubicados en Av. Gil Ramírez Dávalos 4-18 y Francisco Pizarro, su segundo local en Tarqui entre Sucre y Presidente Córdova, y el tercero en Av. de las Américas y El Batán; este canal es el menos explotado por la compañía debido a que su mayor rentabilidad la obtiene de las ventas que realizan sus agentes vendedores y distribuidores a nivel nacional de acuerdo a lo detallado en el Gráfico No. 3 en el CAPITULO II.



INDALUM S.A cuenta con una amplia bodega ubicada en el local principal, área que aplica normas JIT (just in time)¹⁶ adecuadas para la optimización del tiempo de entrega.

Dentro del mercado Latinoamericano, inicialmente en Colombia y Perú se contará con agentes de distribución o inversionistas quienes estarán a cargo de la comercialización de la marca INDALUM S.A dentro de su territorio nacional, los mismos que realizar la distribución y promoción del producto de acuerdo a las necesidades de su mercado, pero siempre siguiendo lineamientos de la marca cuidando siempre el nombre de INDALUM S.A.

3.2.4 PROMOCIÓN

INDALUM S.A como parte de su negociación con los clientes al por mayor otorga a sus clientes un descuento promedio del 12% del precio de venta en todos sus productos como se puede evidenciar en tabla 7 del punto 3.1.1.9 Estructura de Costos.

De la misma manera de forma mensual realiza planes de promociones y descuentos a ser aplicados en los productos que de las diferentes líneas a comercializar, los mismos que son realizados por la Gerencia de Ventas y en el caso de los clientes al por mayor dichos descuentos son adicionales al descuento del 12% mencionado anteriormente.

Dentro de los puntos de venta de cadenas de supermercados como Gerardo Ortiz, Megatienda según cronograma previamente elaborado por Gerencia Comercial en conjunto con los representantes de las cadenas se puede encontrar impulsadoras que dan a conocer los beneficios de los productos a los clientes que acuden a dichos establecimientos comerciales.

Con el fin de impulsar los productos INDALUM, la compañía realiza 4 veces al año ferias para el consumidor final – ventas en locales en las cuales

¹⁶ El JIT es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario. _ Japón 1980



promocionan tanto los productos nuevos como los productos ya existentes en el portafolio.



Gráfico 25 Publicidad feria de saldos

Fuente: INDALUM S.A



En base a plan de medios y publicidad realizado por el Departamento de Marketing en conjunto con la Gerencia Comercial para promoción de los productos INDALUM S.A para el mercado ecuatoriano, se puede evidenciar lo siguiente:

3.2.4.1 Tipo de publicidad

Prensa: se utiliza publicidad en prensa principalmente para promocionar ferias de saldos por lo que dicho instrumento es utilizado únicamente en dichas ocasiones es decir 3 veces al año.



Televisión: INDALUM S.A promociona sus productos principalmente en programas televisivos de cocina como “La Cocina de Biachi” transmitido por el canal cuencano Telerama a nivel nacional en la cual como parte de promoción la conductora utiliza los productos dentro del mencionado programa, y de esta manera se puede promocionar al televidente la calidad, durabilidad y la variedad de líneas que INDALUM S.A posee.

Redes sociales: INDALUM S.A utiliza redes sociales como Facebook e Instagram para promocionar sus productos, dar a conocer promociones nuevos lanzamientos; en el caso de implementar



Gráfico 26 Tipo de redes sociales (Facebook)

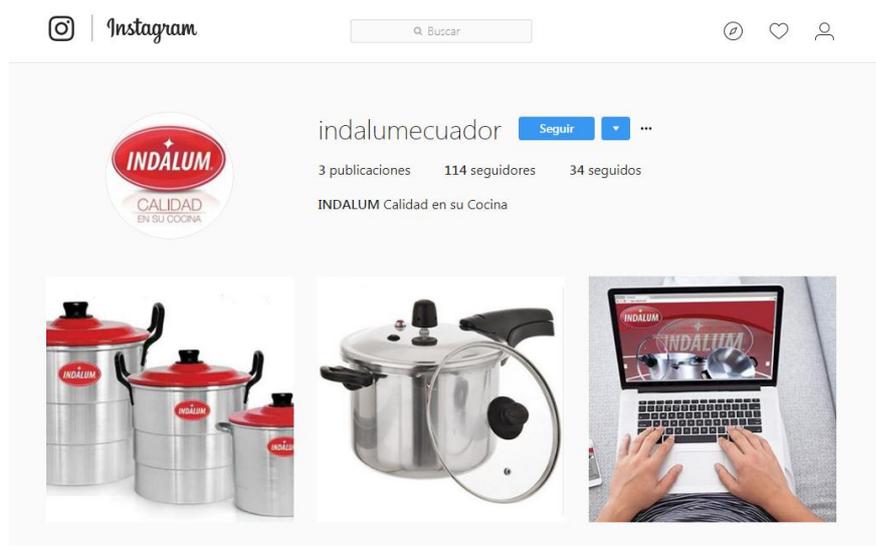


Gráfico 27 Tipo de redes sociales (Instagram)



Por lo expuesto, para los distribuidores de Colombia y Perú se otorgará libertad de elaboración del plan de marketing acorde a la realidad de cada uno de sus mercados, recomendando actividades implementadas en Ecuador las cuales han sido de ayuda para que INDALUM S.A haya alcanzado el reconocimiento de la marca a lo largo de sus 39 años.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO

3.3.1 Visión

“En diciembre de 2021 estaremos posicionados como marca reconocida dentro del mercado Ecuatoriano y presencia de la marca en Latinoamérica, siendo el primer productor utilizando tecnología, maquinaria actualizada y comercializador de una amplia gama de artículos de uso común a base de ALUMINIO y otros materiales que faciliten la elaboración de alimentos del mercado objetivo.”¹⁷

3.3.2 Misión

“Trabajamos para ofrecer al mercado Ecuatoriano soluciones duraderas y seguras en la cocción de alimentos, comprometidos con el consumidor, los trabajadores, la sociedad, medio ambiente y los accionistas”¹⁸

3.3.3 Políticas

INDALUM S.A se compromete a la inversión de los recursos: humanos, económicos y tecnológicos para el cumplimiento de normativas vigentes en los ámbitos de seguridad, salud calidad y ambiente; fomentar ética y el trabajo en equipo dentro de la organización con el fin de lograr sentimiento de pertenencia teniendo en cuenta que el recurso más importante para INDALUM S.A es su recurso humano..

3.3.4 Análisis FODA

Se puede definir el análisis de FODA realizado por personal de INDALUM S.A con los siguientes aspectos actualizados al octubre de 2017,

¹⁷ Visión proporcionada por INDALUM S.A

¹⁸ Misión proporcionada por INDALUM S.A



adicionalmente se ha realizado propuestas en base al análisis de entorno interno y externo realizado dentro de este trabajo de titulación

Aspectos internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Reconocimiento de la marca debido existencia de 39 años en el mercado 2.- Capacidad instalada de fácil expansión 3.- Tiempo de respuesta oportuno en producción frente a requerimientos emergentes de clientes 4.- Estructura comercial consolidada 5.- Relaciones comerciales adecuadas con proveedores que permite contar materia prima a disposición según requerimientos de producción 6.- Cumplimiento de producción bajo normas de calidad INEN, y certificación "MUCHO MEJOR HECHO EN ECUADOR"	1.- Costos altos de fabricación 2.- Maquinaria desactualizada para su proceso productivo. 3.- Personal de producción que no cuenta con incentivos por cumplimiento.

*Ilustración 8 Fortalezas y Debilidades
Fuente: Análisis de entorno micro ambiental
Elaborado por: Autor*



Aspectos externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Promoción del gobierno a consumir producto nacional. 2.- Viabilidad de exportación debido a existencia de normas / leyes que impulsan la comercialización del producto nacional en diversos países de la región. 3.- Promoción mediante políticas estatales para el consumo de productos para cocinas de inducción 4.- Variedad y alianza con nuevos proveedores tanto de materia prima nacional como importada para mejorar costos 5.- Normas de calidad INEN e ISO 9001 - 2015 6.- Clientes que a su vez son distribuidores de la marca INDALUM S.A en todo el mercado ecuatoriano.	1.- Fabricantes informales o artesanales con costos bajos. 2.- Ingreso de mercadería informal (contrabando) 3.- Falta de control de productos terminados que no cumplen con los requisitos legales vigente 4.- Incertidumbre por medidas económicas y políticas gubernamentales 5.-Variación en el poder adquisitivo del mercado lo cual permite la compra de productos importados cuando el poder adquisitivo se incrementa o compra de productos artesanales cuando el poder adquisitivo disminuye

*Ilustración 9 Oportunidades y Amenazas
Fuente: Análisis entorno macro- ambiental
Elaborado: Autor*

3.3.5 Matriz FODA

Según lo descrito por el autor Fred David, la Matriz FODA es una herramienta que facilita a la dirección el desarrollo de las estrategias FO, FA, DA, DO, con el fin de conciliar los aspectos clases internos y externos.

Estrategias FO: “Utiliza las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas”; se las conoce también como estrategias ofensivas. (David, 2008)

Estrategias DO: “tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas”; se las conoce también como estrategias de orientación. (David, 2008)

Estrategias FA: “utilizan las fortalezas de una empresas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas”. Se las conoce también como estrategias defensivas. (David, 2008)

Estrategias DA: “Son tácticas defensivas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas”, se las conoce también como estrategias de sobrevivencia. (David, 2008)



MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1.- Reconocimiento de la marca debido existencia de 39 años en el mercado 2.- Capacidad instalada de fácil expansión 3.- Tiempo de respuesta oportuno en producción frente a requerimientos emergentes de clientes 4.- Estructura comercial consolidada 5.- Relaciones comerciales adecuadas con proveedores que permite contar materia prima a disposición según requerimientos de producción 6.- Cumplimiento de producción bajo normas de calidad INEN, y certificación "MUCHO MEJOR HECHO EN ECUADOR"
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Estrategia Ofensiva)	ESTRATEGIAS DO (Estrategia de Orientación)
1.- Promoción del gobierno a consumir producto nacional. 2.- Viabilidad de exportación debido a existencia de normas / leyes que impulsan la comercialización del producto nacional en diversos países de la región. 3.- Promoción mediante políticas estatales para el consumo de productos para cocinas de inducción 4.- Variedad y alianza con nuevos proveedores tanto de materia prima nacional como importada para mejorar costos 5.- Normas de calidad INEN e ISO 9001 - 2015 6.- Clientes que a su vez son distribuidores de la marca INDALUM S.A en todo el mercado ecuatoriano.	1.- Plan de marketing que incluya ventajas para clientes al por mayor y consumidores finales (F2;F5;O1;O2;O3;O6) 2.- Análisis de introducción de producto en el mercado Lationamericano (F2; F4;O2;O3) 3.-Culminación de la implementación de sistema de calidad ISO 9001-2015 (F6; O5) 4.- Nuevos canales de comercialización (F2;O1;O3) 5.- Renegociación con proveedores de materia prima tanto nacional como extranjera, implementación de políticas de descuento por cantidad y contratos de compra. (F6;O4)	1.- Política de mínimo 2 proveedores en materia prima con condiciones de compra por un periodo de 1 año en la cual se establezca descuentos. (D1;O4) 2.-Renovación de maquinaria. (D1; O1;O2;O3) 3.- Ampliación de portafolio. (D1; O1;O2)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Estrategia Defensiva)	ESTRATEGIAS DA (Estrategias de Supervivencia)
1.- Fabricantes informales o artesanales con costos bajos. 2.- Ingreso de mercadería informal (contrabando) 3.- Falta de control de productos terminados que no cumplen con los requisitos legales vigente 4.- Incertidumbre por medidas económicas y políticas gubernamentales 5.-Variación en el poder adquisitivo del mercado lo cual permite la compra de productos importados cuando el poder adquisitivo se incrementa o compra de productos artesanales cuando el poder adquisitivo disminuye	1.- Utilizar el prestigio de la marca dentro del país con el fin de concretar reuniones de trabajo con entes gubernamentales para plantear estrategias conjuntas para mitigar el contrabando y mecanismos de control para productos artesanales (F1;A1;A2;A3) 2.- Mejoramiento de sistema de logística y distribución (F3) 3.- Nueva línea de productos para segmento económico bajo. (F2;A5)	1.- Generar políticas de incentivos tanto económicos como profesionales para funcionarios (D3) 2.- Plan de capacitación para el personal de mantenimiento (D3) 3.- Mejorar procesos para reducir costos y competir con artesanos (D1;A1;A3)

Ilustración 10 Matriz FODA

Fuente: FODA
Elaborado por: Autor

• **Estrategias FO:**

- Plan de marketing:

Elaborar en conjunto con el departamento de Marketing de INDALUM un plan de marketing en el cual incluya promociones, descuentos, ferias, publicidades tanto en medios escritos como televisivos para la promoción de los productos a comercializar.



- Culminación de implementación ISO 9001- 2015 y Análisis de la introducción del producto en Latinoamérica.

Por motivos internos de la compañía la implementación de la norma de calidad ISO 9001 -2015 fue postergada, mediante esta estrategia INDALUM S.A al culminar dicha implementación alcanzaría competitividad necesaria cumpliendo normas de internacionales las cuales permitirían incursionar en el mercado Latinoamericano.

- Nuevos canales de comercialización (como consecuencia de análisis de CANVAS):

Implementar dentro de sus canales de comercialización ventas on-line en cual el cliente podría adquirir el producto directamente desde la comodidad de su hogar y recibirlo en el lugar de preferencia.

De la misma manera fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores de tarjetas de crédito quienes facilitarán las formas de pago en dicho canal de comercialización.

- Renegociación con proveedores de materia prima tanto nacional importada:

Lograr negociaciones comerciales con proveedores de materia prima implementando políticas de descuento por cantidad con despachos parciales.

- **Estrategias FA:**

- Utilizar el prestigio de la marca dentro del país con el fin de concretar reuniones de trabajo con entes gubernamentales para plantear estrategias conjuntas para mitigar el contrabando y mecanismos de control para productos artesanales



- Mejoramiento en logística y distribución: realizar la adquisición de nueva flota de camiones para lograr la entrega del producto mejorando tiempos de entrega y servicio.
- Nueva línea de productos para segmento económico bajo: realizar un estudio de factibilidad económica y de mercado para lanzamiento de línea de productos para dicho sector económico.

- **Estrategias DO:**
 - Analizar lista de productos críticos (materia prima indispensable para la fabricación de productos INDALUM) con la misma desarrollar un segundo proveedor con el cual maneje descuentos y políticas de compra minimizando de esta manera el poder de negociación existente con los proveedores.
 - Renovación de maquinaria: Analizar factibilidad económica para la adquisición de nueva maquinaria que permita mejorar tiempos de producción, costos de producción

- **Estrategias DO:**
 - Incentivos económicos y profesionales para funcionarios Mediante cumplimiento de planes de producción a tiempo, entrega de materia prima oportuna, abastecimiento just in time INDALUM S.A, implementará incentivos en forma de comisiones y profesionales tanto para el personal administrativo como producción con el fin de mejorar el rendimientos de dichos procesos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Plan de capacitación personal de mantenimiento Con el fin de lograr que maquinarias existentes se encuentren en correcto funcionamiento previo a producción de los productos y adquisición de nueva tecnología.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.3.6 Business Model Canvas Propuesto

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
* Proveedores de materia prima Mexico, Costa Rica, Colombia * Proveedores de líneas de distribución: UMCO, ECOGAS * Clientes Clave: Tía, Gerardo Ortiz, Megatienda, Corporación la Favorita. * Empresa de tarjetas de crédito * Red de distribuidores * Distribuidores internacionales - inversionistas * Ministerio de Industrias y Productividad. * Agente de aduana y Navieras	* Fabricación y comercialización de artículos de cocina en Aluminio. * Comercialización de productos importados * Distribución de productos de línea UMCO y ECOGAS * Exportación de artículos de cocina en Aluminio <hr/> Recursos Clave * Sistema informático que permite recibir el pedido de los clientes IN SITU * Maquinaria apropiada para producción * Personal Capacitado en sus respectivas áreas	* Fabricación e importación de artículos para cocina aptos tanto para cocina de inducción y gas. * Amplia línea de productos tanto en tamaños como funcionalidad. * Preseca de productos INDALUM S.A en mercado Latinoamericano * Productos cuya producción se encuentra respaldada por Sistema de calidad ISO 9001-2015	*Asistencia personalizada del Gerente de Ventas con clientes del país * Cobertura de agentes vendedores en todo el país *Atención personalizada de agentes vendedores y distribuidores <hr/> Canales * Indalum posee 9 agentes vendedores propios * Red de distribuidores que cubre el norte del país con 11 vendedores y Manabí con 9 vendedores * Puntos de venta propios * Ventas on-line	* Segmento de mercado económico medio; medio bajo y bajo correspondiente a estratificación social A, B, C+; C-. *Restaurantes, panaderías, y negocios de comida en general * Segmento de mercado Lationamericano (Colombia y Perú)
Estructura de costes * Producción * Administrativos * Ventas * Operativos * Materia prima nacional e importada. * Aseguramiento de Calidad * Comercio Exterior		Fuentes de ingresos * Formas de pago: Contado - Almacenes, Crédito 30 - 60 días para clientes al por mayor, tarjetas de crédito. Pago anticipado para ventas de exportación		

*Ilustración 11 Lienzo Business Model Canvas Propuesto
Elaborado por: Autor*



3.3.7 Plan estratégico

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES
Fortalecer la marca INDALUM S.A dentro del mercado ecuatoriano y extranjero y crear una ventaja competitiva con respecto a sus competidores	Elaborar plan de marketing adecuado tanto para consumidor final como clientes al por mayor	Plan de promociones para producto del mes difundido a través de redes sociales y página web destinado para consumidor final y clientes al por mayor
		Plan de comunicación en redes sociales, revistas y televisión
		Ferias trimestrales
	Introducir el producto en el mercado Latinoamericano	Analisis de factibilidad económica - productiva de exportación de los productos INDALUM
		Búsqueda de socios estratégicos extranjeros dispuestos a comercializar productos INDALUM
		Revisión de requisitos previos para exportación
		Introducción del producto en mercado internacional
	Implementar nuevos canales de distribución	Acoplamiento de comercio electrónico en página web actual
		Reunión con proveedores de tarjetas de crédito con el fin de implementar dicho medio de pago para este canal de comercialización
	Lanzar al mercado nueva línea de productos para el segmento de mercado bajo	Estudio de mercado para analizar las necesidades de este segmento de mercado
		Diseño y desarrollo del producto
		Lanzamiento de producto

*Ilustración 12 Plan estratégico
Elaborado por: Autor*



OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES
Desarrollar mejora continua para INDALUM S.A	Retomar la implementación de sistema de Calidad ISO 9001-2015	Contactar consultora encargada de la implementación de este sistema de calidad
		Diagnostico del status actual de implementación del sistema de calidad
		Implementación y certificación de sistema de calidad
		Capacitación de auditores internos en sistema de calidad
	Mejorar procesos productivos	Adquisicion de nueva maquinaria
	Negociar adquisicion de materia prima	Identificar las materias primas criticas en la producción de los productos
		Desarrollar con mínimo 2 proveedores las materias primas tanto nacionales como internacionales
		Presupuesto anual de compras de materia prima
		Analisis de compras para obtención de descuentos por cantidad
	Mejorar sistema logistico y distribución de producto	Adquisición de 1 camión centro de distribución
Redistribución de rutas y analisis de logistica interna para lograr mayor cobertura en entrega de producto		
Fomentar alianzas estrategicas con entes gubernamentales para potencializar la producción local	Lograr cooperación con entes gubernamentales para mitigar impacto de contrabando y productos que no cumplan con standares de calidad	Reuniones de trabajo con Ministerio de Industrias y productividad; diferentes cámaras involucradas; INEN con el fin de encontrar mecanismos para reducir el impacto de contrabando y productos que no cumplen con normas de calidad establecidas.
		Participación en la campaña impulsada por el Gobierno Ecuatoriano en apoyo a implementación de cocinas de Inducción retomada en el mes de marzo 2018
Mejorar clima laboral de INDALUM S.A	Crear sentimiento de pertenencia por parte de los funcionarios de INDALUM	Plan de capacitación para funcionarios tanto en áreas administrativas como productivas
		Plan de incentivos mensuales tanto profesionales como económicos para funcionarios



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.4 PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	ENTREGABLE	META	RESPONSABLE	RECURSOS		PERIODO DE EJECUCIÓN			
						TECNICOS	FINANCIEROS	2018	2019	2020	2021
Fortalecer la marca INDALUM S.A dentro del mercado ecuatoriano y extranjero y crear una ventaja competitiva con respecto a sus competidores	Elaborar plan de marketing adecuado tanto para consumidor final como clientes al por mayor	Plan de promociones para producto del mes difundido a través de redes sociales y página web destinado para consumidor final y clientes al por mayor	Plan de promociones aprobado	Disponer la última semana de cada mes el plan de promociones vigentes para mes siguiente	Departamento Comercial y Marketing	Suministros y materiales de oficina	\$ 8.000,00				
		Plan de comunicación en redes sociales, revistas y televisión	Plan de comunicación aprobado	100% de cumplimiento de plan de comunicación	Departamento Comercial y Marketing	Suministros, materiales de oficina, cotizaciones de medios de comunicación	\$ 12.000,00				
		Ferias trimestrales	Porcentaje de gestión de implementación de las ferias	Implementación de 100% ferias en el año	Departamento Comercial y Marketing	Suministros y materiales de oficina	\$ 12.000,00				
	Introducir el producto en el mercado Latinoamericano	Analisis de factibilidad económica - productiva de exportación de los productos INDALUM	Registro de actividad	Comprobar la factibilidad 100%	Departamento Comercial, Marketing, Producción, Comercio exterior, Aseguramiento de Calidad	Suministros y materiales de oficina	\$ 500,00				
		Búsqueda de socios estratégicos extranjeros dispuestos a comercializar productos INDALUM	# de contratos cerrados con socios estrategicos	80% socios estrategicos	Departamento Comercial	Suministros - materiales de oficina - catálogos de productos - contratos	\$ 3.000,00				
		Revisión de requisitos previos para exportación	Registro de actividad	100% de los requisitos previos identificados	Departamento Comercio exterior	Suministros - materiales de oficina - página web de Ministerio Comercio Exterior	\$ 100,00				
		Introducción del producto en mercado internacional	# de exportaciones realizadas	50% del producto introducido en mercado seleccionado	Departamento Comercial - Departamento comercio exterior	Suministros materiales de oficina	\$ 3.000,00				
	Implementar nuevos canales de distribución	Acoplamiento de comercio electrónico en página web actual	% de implementación	Ventas on-line del 10% de las ventas mensuales	Departamento de Marketing	Equipo de computo	\$ 800,00				
		Reunión con proveedores de tarjetas de crédito con el fin de implementar dicho medio de pago para este canal de comercialización	Actas de reunión	100% de las tarjetas de credito brindando servicio de cobro	Departamento comercial	Suministros materiales de oficina	\$ 50,00				
	Lanzar al mercado nueva línea de productos para el segmento de mercado bajo	Estudio de mercado para analizar las necesidades de este segmento de mercado	Registro de actividad	100% del estudio de mercado	Departamento de Marketing	Suministros materiales de oficina	\$ 2.000,00				
		Diseño y desarrollo del producto	Registro de actividad	100% producto desarrollado	Departamento de Marketing	Suministros materiales de oficina - catálogos	\$ 3.000,00				
		Lanzamiento de producto	Registro de actividad	100% del producto en el mercado	Departamento Comercial y Marketing	Suministros materiales de oficina - catálogos - infocus	\$ 5.000,00				

Ilustración 13 Plan Operativo
Elaborado por: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	ENTREGABLE	META	RESPONSABLE	RECURSOS		PERIODO DE EJECUCIÓN			
						TECNICOS	FINANCIEROS	2018	2019	2020	2021
Desarrollar mejora continua para INDALUM S.A	Retomar la implementación de sistema de Calidad ISO 9001-2015	Contactar consultora encargada de la implementación de este sistema de calidad	Registro de actividad	Contratación de empresa consultora	Aseguramiento de Calidad	Suministros y materiales de oficina	\$ 100,00				
		Diagnostico del status actual de implementación del sistema de calidad	% de implementación	100% Diagnóstico actualizado del sistema	Consultora - Aseguramiento de Calidad	Suministros y materiales de oficina	\$ 15.000,00				
		Implementación y certificación de sistema de calidad	% de implementación	Certificado de calidad ISO 9001 - 2015	Consultora - Aseguramiento de Calidad	Suministros y materiales de oficina					
		Capacitación de auditores internos en sistema de calidad	Registro de actividad	100% del personal elegido como auditor capacitado	Consultora - Departamento de Talento Humano	Suministros y materiales de oficina, infocus, sala de capacitación	\$ 5.000,00				
	Mejorar procesos productivos	Adquisición de nueva maquinaria	cotización de compra	contrato de compra de maquinaria	Financiero - Adquisiciones	Suministros y materiales de oficina	\$ 900.000,00				
	Negociar adquisición de materia prima	Identificar las materias primas críticas en la producción de los productos	# de materias primas	100% de identificación de materias primas	Departamento de Adquisiciones e importaciones	Suministros y materiales de oficina	\$ 50,00				
		Desarrollar con mínimo 2 proveedores las materias primas tanto nacionales como internacionales	# de materias primas con 2 proveedores	75% de materias primas con 2 proveedores	Departamento de Adquisiciones e importaciones	Suministros y materiales de oficina	\$ 200,00				
		Presupuesto anual de compras de materia prima	Presupuesto de compras	Presupuesto de compras anual en el mes de noviembre del año anterior	Departamento de Adquisiciones y Financiero	Suministros y materiales de oficina	\$ 200,00				
		Análisis de compras para obtención de descuentos por cantidad	Contratos de compras	80% de proveedores con negociaciones de compras pactadas	Departamento de Adquisiciones	Suministros y materiales de oficina	\$ 200,00				
	Mejorar sistema logístico y distribución de producto	Adquisición de 1 camión centro de distribución	cotización de compra	Contrato de compra de camión	Departamento financiero	Suministros y materiales de oficina	\$ 70.000,00				
		Redistribución de rutas y análisis de logística interna para lograr mayor cobertura en entrega de producto	Registro de actividad	100% de rutas de logística establecida	Gerencia Comercial - Jefe de despachos	Suministros y materiales de oficina	\$ 150,00				

Ilustración 14 Plan Operativo
Elaborado por: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	ENTREGABLE	META	RESPONSABLE	RECURSOS		PERIODO DE EJECUCIÓN			
						TECNICOS	FINANCIEROS	2018	2019	2020	2021
Fomentar alianzas estratégicas con entes gubernamentales para potencializar la producción local	Lograr cooperación con entes gubernamentales para mitigar impacto de contrabando y productos que no cumplan con estándares de calidad	Reuniones de trabajo con Ministerio de Industrias y productividad; diferentes cámaras involucradas; INEN con el fin de encontrar mecanismos para reducir el impacto de contrabando y productos que no cumplen con normas de calidad establecidas.	Agenda de negocios	Política gubernamental	Gerencia General - Gerencia Comercial	Suministros y materiales de oficinas	\$ 500,00				
		Participación en la campaña impulsada por el Gobierno Ecuatoriano en apoyo a implementación de cocinas de Inducción retomada en el mes de marzo 2018	Agenda de negocios	Incremento en 50% de ventas de productos para cocinas a inducción	Gerencia General - Gerencia Comercial	Suministros y materiales de oficinas	\$ 500,00				
Mejorar clima laboral de INDALUM S.A	Crear sentimiento de pertenencia por parte de los funcionarios de INDALUM	Plan de capacitación para funcionarios tanto en áreas administrativas como productivas	Número de capacitaciones realizadas al personal	100% de cumplimiento de plan de capacitaciones	Talento Humano	Suministros y materiales de oficinas	\$ 12.000,00				
		Plan de incentivos mensuales tanto profesionales como económicos para funcionarios	Plan de incentivos	100% de implementación del plan de incentivo	Talento Humano	Suministros y materiales de oficinas	\$ 8.000,00				
TOTAL INVERSION 2018 - 2021							\$ 1.061.350,00				

*Ilustración 15 Plan Operativo
Elaborado por: Autor*



3.5 ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

Se requiere conocer situación financiera de INDALUM S.A y sus rendimientos en período en el cual sería aplicado modelo de negocio propuesto.

Para ello se analiza los rendimientos proyectados para el período 2018 – 2021 según los resultados a esperarse con la implementación del proyecto; en base a lo mencionado se obtiene estados financieros en el cual se analizan indicadores con mayor relevancia para la compañía, con el fin de analizar la situación financiera de INDALUM S.A y resultados financieros esperados posteriores a la implementación.

LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corrientente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

AÑO

2018	=	5,94
2019	=	5,85
2020	=	5,76
2021	=	5,67

Interpretación: Por cada \$1 de pasivo corriente la empresa contaría como respaldo de activo corriente para los años del proyecto en el **2018** \$5,94; **2019** \$5,85; **2020** \$5,76; **2021** \$5,67

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

AÑO

2018	=	\$	5.859.247,16
2019	=	\$	5.990.908,33
2020	=	\$	6.128.087,39
2021	=	\$	6.271.015,59



Interpretación: Corresponde al excedente con el cual INDALUM S.A. contaría después de haber cancelado sus obligaciones correspondientes al pasivo corriente

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corrientente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

AÑO

2018 = 4,149

2019 = 4,056

2020 = 3,967

2021 = 3,882

Interpretación: Corresponde a la capacidad que INDALUM S. A. tiene para solventar sus obligaciones sin tomar en cuenta los Inventarios existentes.

ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento sobre activos} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

AÑO

2018 = 6,07

2019 = 5,99

2020 = 5,92

2021 = 5,85

Interpretación: Corresponde al grado de involucramiento de los acreedores con respecto a los activos que la empresa posee.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑO

2018 = 0,197

2019 = 0,200

2020 = 0,203

2021 = 0,206

Interpretación: Este indicador corresponde al grado de involucramiento y compromiso que los accionistas tienen con los acreedores



RENTABILIDAD

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

AÑO

2018 = 35%

2019 = 38%

2020 = 41%

2021 = 44%

Interpretación: Con este indicador podemos evidenciar que por cada dólar vendido INDALUM S.A genera una utilidad que varía del 35% al 44% en el período analizado.

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

AÑO

2018 = 55%

2019 = 57%

2020 = 58%

2021 = 59%

Interpretación: Nos indica el porcentaje de la utilidad bruta corresponde a los gastos operacionales (ventas y administración); con este indicador podemos evidenciar la correcta utilización de los recursos en el manejo administrativo de INDALUM S.A

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

AÑO

2018 = 13%

2019 = 14%

2020 = 16%

2021 = 17%



Interpretación: Corresponde al análisis de dólar por venta el valor de ganancia que INDALUM S.A tendría al final del período.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

AÑO

2018 = 49%

2019 = 58%

2020 = 13%

2021 = 15%

Interpretación: Corresponde a rentabilidad de INDALUM S.A con respecto a los activos que la empresa posee en el período analizado.

$$\text{R.O.E.} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

AÑO

2018 = 11%

2019 = 14%

2020 = 16%

2021 = 18%

Interpretación: Corresponde a rentabilidad de INDALUM S.A con respecto al capital invertido en empresa en el período analizado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estado de situación financiera										
INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A										
						PROYECCIONES				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO										
Activo Corriente	\$ 2.540.734,00	\$ 2.910.429,00	\$ 2.593.403,00	\$ 3.224.684,00	\$ 3.766.507,00	\$ 4.468.135,00	\$ 7.045.790,28	\$ 7.227.286,26	\$ 7.416.393,19	\$ 7.613.430,23
Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 178.907,00	\$ 194.363,00	\$ 44.686,00	\$ 128.523,00	\$ 182.335,00	\$ 314.397,00	\$ 2.717.864,35	\$ 2.717.867,78	\$ 2.717.871,21	\$ 2.717.874,64
Activos financieros (neto)	\$ 1.104.266,00	\$ 1.073.838,00	\$ 913.302,00	\$ 1.335.101,00	\$ 1.590.782,00	\$ 1.794.110,00	\$ 1.869.234,50	\$ 1.947.504,67	\$ 2.029.052,23	\$ 2.114.014,43
Inventario	\$ 1.153.377,00	\$ 1.502.591,00	\$ 1.449.168,00	\$ 1.296.786,00	\$ 1.740.862,00	\$ 2.037.605,00	\$ 2.123.184,41	\$ 2.212.358,16	\$ 2.305.277,20	\$ 2.402.098,84
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 104.184,00	\$ 139.637,00	\$ 92.527,00	\$ 352.467,00	\$ 122.200,00	\$ 190.513,00	\$ 198.490,32	\$ 206.801,68	\$ 215.461,05	\$ 224.483,02
Activos por impuestos corrientes			\$ 93.720,00	\$ 111.807,00	\$ 130.328,00	\$ 131.510,00	\$ 137.016,70	\$ 142.753,98	\$ 148.731,49	\$ 154.959,30
Activos no corrientes										
Propiedad planta y equipo (neto)	\$ 1.516.116,00	\$ 1.586.885,00	\$ 1.597.545,00	\$ 1.581.737,00	\$ 1.600.176,00	\$ 1.556.277,00	\$ 1.621.640,63	\$ 1.689.749,54	\$ 1.760.719,02	\$ 1.834.669,22
Total Activos	\$ 4.056.850,00	\$ 4.497.314,00	\$ 4.190.948,00	\$ 4.806.421,00	\$ 5.366.683,00	\$ 6.024.412,00	\$ 8.667.430,91	\$ 8.917.035,80	\$ 9.177.112,21	\$ 9.448.099,45
PASIVO										
Pasivo corriente	\$ 721.653,00	\$ 982.258,00	\$ 489.801,00	\$ 709.232,00	\$ 802.091,00	\$ 1.138.717,00	\$ 1.186.543,11	\$ 1.236.377,92	\$ 1.288.305,80	\$ 1.342.414,64
Cuentas y documentos por pagar	324640	\$ 535.436,00	\$ 280.553,00	\$ 265.821,00	\$ 251.682,00	\$ 620.740,00	\$ 646.811,08	\$ 673.977,15	\$ 702.284,19	\$ 731.780,12
Obligaciones con instituciones financieras	3016	\$ 1.908,00	\$ 3.713,00	\$ 2.625,00	\$ 659,00	\$ 438,00	\$ 456,40	\$ 475,56	\$ 495,54	\$ 516,35
Otras obligaciones corrientes	176126	\$ 225.710,00	\$ 168.593,00	\$ 364.353,00	\$ 474.320,00	\$ 450.337,00	\$ 469.251,15	\$ 488.959,70	\$ 509.496,01	\$ 530.894,84
Anticipo de clientes	2049	\$ 1.443,00	\$ 4.626,00	\$ 3.323,00	\$ 2.309,00	\$ 3.022,00	\$ 3.148,92	\$ 3.281,18	\$ 3.418,99	\$ 3.562,59
Otros pasivo corrientes	215822	\$ 217.761,00	\$ 32.316,00	\$ 73.110,00	\$ 73.121,00	\$ 64.180,00	\$ 66.875,56	\$ 69.684,33	\$ 72.611,08	\$ 75.660,74
Pasivos no corrientes	309710	\$ 196.685,00	\$ 332.751,00	\$ 220.244,00	\$ 205.806,00	\$ 231.655,00	\$ 241.384,51	\$ 251.522,66	\$ 262.086,61	\$ 273.094,25
Total Pasivos	\$ 1.031.363,00	\$ 1.178.943,00	\$ 822.552,00	\$ 929.476,00	\$ 1.007.897,00	\$ 1.370.372,00	\$ 1.427.927,62	\$ 1.487.900,58	\$ 1.550.392,41	\$ 1.615.508,89
PATRIMONIO										
Capital	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00	\$ 1.145.000,00
Aportes futura capitalización	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 1.387.357,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00	\$ 32,00
Reservas	\$ 488.129,00	\$ 581.159,00	\$ 770.296,00	\$ 869.495,00	\$ 1.150.207,00	\$ 1.534.618,00	\$ 1.599.071,96	\$ 1.666.232,98	\$ 1.736.214,76	\$ 1.809.135,78
Resultados acumulados			\$ 1.328.223,77	\$ -47.998,09	\$ 1.348.482,27	\$ 1.338.435,74	\$ 3.719.993,39	\$ 3.753.337,43	\$ 3.792.046,09	\$ 3.836.339,06
otros resultados integrales ORI	\$ 1.234.301,28	\$ 1.359.465,67								
Resultado del ejercicio	\$ 158.024,72	\$ 232.714,33	\$ 124.844,23	\$ 523.091,09	\$ 715.064,73	\$ 635.954,26	\$ 775.405,94	\$ 864.532,80	\$ 953.426,95	\$ 1.042.083,72
Total Patrimonio	\$ 3.025.487,00	\$ 3.318.371,00	\$ 3.368.396,00	\$ 3.876.945,00	\$ 4.358.786,00	\$ 4.654.040,00	\$ 7.239.503,29	\$ 7.429.135,21	\$ 7.626.719,80	\$ 7.832.590,56
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 4.056.850,00	\$ 4.497.314,00	\$ 4.190.948,00	\$ 4.806.421,00	\$ 5.366.683,00	\$ 6.024.412,00	\$ 8.667.430,91	\$ 8.917.035,80	\$ 9.177.112,21	\$ 9.448.099,45

Ilustración 16 Estado de situación
Elaborado por: Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estado de resultados sin proyecto										
INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A										
							INFORMACION PROYECTADA			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas netas	3.807.591,00	4.962.263,00	4.090.872,00	4.909.984,00	5.485.190,00	5.719.043,00	\$ 6.023.672,47	\$ 6.364.962,55	\$ 6.706.252,64	\$ 7.047.542,72
(-) Costo de ventas	2.700.108,00	3.480.009,00	2.931.037,00	3.303.000,00	3.577.870,00	3.892.170,00	\$ 3.976.617,93	\$ 4.165.928,10	\$ 4.355.238,28	\$ 4.544.548,45
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.107.483,00	\$ 1.482.254,00	\$ 1.159.835,00	\$ 1.606.984,00	\$ 1.907.320,00	\$ 1.826.873,00	\$ 2.047.054,53	\$ 2.199.034,45	\$ 2.351.014,36	\$ 2.502.994,28
Gasto de ventas	\$ 472.365,00	\$ 694.573,00	\$ 567.708,00	\$ 485.829,00	\$ 544.533,00	\$ 590.051,00	\$ 601.852,02	\$ 613.889,06	\$ 626.166,84	\$ 638.690,18
Gastos administrativos	\$ 393.074,00	\$ 448.170,00	\$ 424.259,00	\$ 361.953,00	\$ 279.065,00	\$ 277.588,00	\$ 283.139,76	\$ 288.802,56	\$ 294.578,61	\$ 300.470,18
Gastos financieros	\$ 24.949,00	\$ 14.745,00	\$ 18.268,00	\$ 25.329,00	\$ 21.875,00	\$ 25.661,00	\$ 26.174,22	\$ 26.697,70	\$ 27.231,66	\$ 27.776,29
Otros gastos	\$ 4.649,00	\$ 23.390,00	\$ 2.128,00	\$ 10.309,00	\$ 22.266,00	\$ 11.429,00	\$ 11.657,58	\$ 11.890,73	\$ 12.128,55	\$ 12.371,12
Otros ingresos	\$ 25.902,00	\$ 49.626,00	\$ 40.830,00	\$ 65.412,00	\$ 38.948,00	\$ 44.422,00	\$ 45.310,44	\$ 46.216,65	\$ 47.140,98	\$ 48.083,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 238.348,00	\$ 351.002,00	\$ 188.302,00	\$ 788.976,00	\$ 1.078.529,00	\$ 966.566,00	\$ 1.169.541,39	\$ 1.303.971,04	\$ 1.438.049,69	\$ 1.571.770,31
15% Participacion laboral	\$ 35.752,20	\$ 52.650,30	\$ 28.245,30	\$ 118.346,40	\$ 161.779,35	\$ 144.984,90	\$ 175.431,21	\$ 195.595,66	\$ 215.707,45	\$ 235.765,55
Impuesto a la renta	\$ 44.571,08	\$ 65.637,37	\$ 35.212,47	\$ 147.538,51	\$ 201.684,92	\$ 180.747,84	\$ 218.704,24	\$ 243.842,59	\$ 268.915,29	\$ 293.921,05
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 158.024,72	\$ 232.714,33	\$ 124.844,23	\$ 523.091,09	\$ 715.064,73	\$ 640.833,26	\$ 775.405,94	\$ 864.532,80	\$ 953.426,95	\$ 1.042.083,72
Otros resultados ORI			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.879,00				
Resultado Integral total	\$ 158.024,72	\$ 232.714,33	\$ 124.844,23	\$ 523.091,09	\$ 715.064,73	\$ 635.954,26	\$ 775.405,94	\$ 864.532,80	\$ 953.426,95	\$ 1.042.083,72

*Ilustración 17 Estado de resultados sin proyecto
Elaborado por: Autor¹⁹*

¹⁹Información de Estados financieros 2012 – 2017 obtenidos por Informes de Auditoría externa – Superintendencia de compañías / Información Estados financiero 2018 – 2021 proyectados mediante regresión



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estado de resultados con proyecto										
INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A										
							INFORMACION PROYECTADA			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas netas	3.807.591,00	4.962.263,00	4.090.872,00	4.909.984,00	5.485.190,00	5.719.043,00	\$ 6.290.947,30	\$ 6.920.042,03	\$ 7.612.046,23	\$ 8.373.250,86
(-) Costo de ventas	2.700.108,00	3.480.009,00	2.931.037,00	3.303.000,00	3.577.870,00	3.892.170,00	\$ 4.095.916,47	\$ 4.290.905,95	\$ 4.505.451,25	\$ 4.730.723,81
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.107.483,00	\$ 1.482.254,00	\$ 1.159.835,00	\$ 1.606.984,00	\$ 1.907.320,00	\$ 1.826.873,00	\$ 2.195.030,83	\$ 2.629.136,08	\$ 3.106.594,99	\$ 3.642.527,05
Gasto de ventas	\$ 472.365,00	\$ 694.573,00	\$ 567.708,00	\$ 485.829,00	\$ 544.533,00	\$ 590.051,00	\$ 680.092,78	\$ 782.106,70	\$ 899.422,70	\$ 1.034.336,11
Gastos administrativos	\$ 393.074,00	\$ 448.170,00	\$ 424.259,00	\$ 361.953,00	\$ 279.065,00	\$ 277.588,00	\$ 319.947,93	\$ 367.940,12	\$ 423.131,14	\$ 486.600,81
Gastos financieros	\$ 24.949,00	\$ 14.745,00	\$ 18.268,00	\$ 25.329,00	\$ 21.875,00	\$ 25.661,00	\$ 29.576,87	\$ 34.013,40	\$ 39.115,41	\$ 44.982,72
Otros gastos	\$ 4.649,00	\$ 23.390,00	\$ 2.128,00	\$ 10.309,00	\$ 22.266,00	\$ 11.429,00	\$ 13.173,07	\$ 15.149,03	\$ 17.421,38	\$ 20.034,59
Otros ingresos	\$ 25.902,00	\$ 49.626,00	\$ 40.830,00	\$ 65.412,00	\$ 38.948,00	\$ 44.422,00	\$ 51.200,80	\$ 58.880,92	\$ 67.713,05	\$ 77.870,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 238.348,00	\$ 351.002,00	\$ 188.302,00	\$ 788.976,00	\$ 1.078.529,00	\$ 966.566,00	\$ 1.203.440,98	\$ 1.488.807,76	\$ 1.795.217,41	\$ 2.134.442,84
15% Participacion laboral	\$ 35.752,20	\$ 52.650,30	\$ 28.245,30	\$ 118.346,40	\$ 161.779,35	\$ 144.984,90	\$ 180.516,15	\$ 223.321,16	\$ 269.282,61	\$ 320.166,43
Impuesto a la renta	\$ 44.571,08	\$ 65.637,37	\$ 35.212,47	\$ 147.538,51	\$ 201.684,92	\$ 180.747,84	\$ 225.043,46	\$ 278.407,05	\$ 335.705,66	\$ 399.140,81
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 158.024,72	\$ 232.714,33	\$ 124.844,23	\$ 523.091,09	\$ 715.064,73	\$ 640.833,26	\$ 797.881,37	\$ 987.079,54	\$ 1.190.229,15	\$ 1.415.135,60
Otros resultados ORI			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.879,00				
Resultado Integral total	\$ 158.024,72	\$ 232.714,33	\$ 124.844,23	\$ 523.091,09	\$ 715.064,73	\$ 635.954,26	\$ 797.881,37	\$ 987.079,54	\$ 1.190.229,15	\$ 1.415.135,60

Ilustración 18 Estado de resultados con proyecto

Elaborado por: Autor

20

²⁰ Estado de resultados proyectado con proyecto en el cual considera un incremento del 10% en las ventas de INDALUM



PLAN DE INVERSIÓN		
Rubro		0
EGRESOS:		
Capital de Trabajo		\$ 990.800,00
Comercio electronico	\$ 800,00	
Implementacion sistema de calidad ISO 9001-2015	\$ 15.000,00	
Curso capacitacion auditories internos ISO 9001-2015	\$ 5.000,00	
Adquisición de nueva maquinaria	\$ 900.000,00	
Adquisicion de camión para centro de distribución	\$ 70.000,00	
Plan de Marketing		\$ 32.000,00
Egresos Totales:		\$ 1.022.800,00
FINANCIAMIENTO:		
Capital Propio		\$ 1.022.800,00
Inversión Total:		\$ 1.022.800,00

Ilustración 19 Plan de inversión
Elaborado por: Autor

INFLACION PROMEDIO ANUAL ECUADOR	0,418%
POLITICA DE INCREMENTO SALARIAL ANUAL	2%

Gestión de ventas 2018			Gestión de ventas 2019			Gestión de ventas 2020			Gestión de ventas 2021		
	Gerente Ventas	Vendedor		Gerente Ventas	Vendedor		Gerente Ventas	Vendedor		Gerente Ventas	Vendedor
Colombia	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	Colombia	\$ 4.016,70	\$ 4.016,70	Colombia	\$ 4.033,47	\$ 4.033,47	Colombia	\$ 4.050,31	\$ 4.050,31
Perú	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	Perú	\$ 3.012,53	\$ 3.012,53	Perú	\$ 3.025,10	\$ 3.025,10	Perú	\$ 3.037,73	\$ 3.037,73
# de viajes	3	3	# de viajes	2	2	# de viajes	1	2	# de viajes	1	1
TOTAL	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	TOTAL	\$ 14.058,45	\$ 14.058,45	TOTAL	\$ 7.058,57	\$ 14.117,14	TOTAL	\$ 7.088,04	\$ 7.088,04

Ilustración 20 Información de gestión de ventas internacionales
Elaborado por: Autor



Cálculo de incentivos	
Comision promedio vendedores nacionales	\$ 150,00
vendedores	9
meses	12
Incentivos vendedores nacionales	\$ 16.200,00

Ilustración 21 Cálculo de Incentivos
Elaborado por: Autor

GASTOS DE VENTAS				
	2018	2019	2020	2021
Gestión de ventas	\$ 42.000,00	\$ 28.116,90	\$ 21.175,72	\$ 14.176,08
Publicidades y marketing (Colombia - Peru)	\$ 45.000,00	\$ 35.000,00	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00
Incentivos vendedores nacionales	\$ 16.200,00	\$ 16.267,64	\$ 16.335,55	\$ 16.403,75
TOTAL	\$ 103.200,00	\$ 79.384,54	\$ 62.511,27	\$ 50.579,84

Ilustración 22 Gasto de ventas
Elaborado por: Autor

Proyecciones de sueldo					
Cargo	Mensual	2018	2019	2020	2021
Jefe de Aseguramiento de Calidad	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 14.748,12	\$ 15.104,66	\$ 15.469,81
Asistente Aseguramiento Calidad	\$ 767,35	\$ 9.208,17	\$ 9.430,78	\$ 9.658,77	\$ 9.851,94
Jefe de exportaciones	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	\$ 13.519,11	\$ 13.845,93	\$ 14.122,85
TOTAL		\$ 36.808,17	\$ 37.698,01	\$ 38.609,36	\$ 39.444,60

Ilustración 23 Proyecciones de sueldos
Elaborado por: Autor

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
	2018	2019	2020	2021
Sueldos Dpto Aseguramiento de calidad	\$ 23.608,17	\$ 24.178,90	\$ 24.763,42	\$ 25.321,75
Sueldo Dpto Comercio Exterior	\$ 13.200,00	\$ 13.519,11	\$ 13.845,93	\$ 14.122,85
TOTAL	\$ 36.808,17	\$ 37.698,01	\$ 38.609,36	\$ 39.444,60

Ilustración 24 Gasto de Administración
Elaborado por: Autor



Estado de Flujo de Efectivo del Modelo de Negocio					
INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO S.A					
RUBROS	0	2018	2019	2020	2021
Ingreso					
Ventas		\$ 267.274,83	\$ 555.079,48	\$ 905.793,59	\$ 1.325.708,13
(-) Costo de producción		\$ 119.298,54	\$ 124.977,84	\$ 150.212,97	\$ 186.175,36
Utilidad bruta		\$ 147.976,30	\$ 430.101,63	\$ 755.580,63	\$ 1.139.532,77
Egresos					
a) Inversión					
Capital de Trabajo	\$ 990.800,00				
Plan de Marketing	\$ 32.000,00				
b) Operación		\$ 141.523,65	\$ 120.340,83	\$ 106.413,46	\$ 97.687,91
Gasto de ventas		\$ 103.200,00	\$ 79.384,54	\$ 62.511,27	\$ 50.579,84
Gasto de administración		\$ 36.808,17	\$ 37.698,01	\$ 38.609,36	\$ 39.444,60
Otros Gastos		\$ 1.515,49	\$ 3.258,29	\$ 5.292,83	\$ 7.663,47
Total Egresos	\$ 1.022.800,00	\$ 141.523,65	\$ 120.340,83	\$ 106.413,46	\$ 97.687,91
Flujo neto de efectivo	\$ -1.022.800,00	\$ 6.452,64	\$ 309.760,80	\$ 649.167,17	\$ 1.041.844,86
Flujo acumulado	\$ -1.022.800,00	\$ -1.016.347,36	\$ -706.586,56	\$ -57.419,39	\$ 984.425,47

VAN = \$	276.236,23
TIR =	23%
% ESPERADO =	14,00%
PERIODO DE	
RECUPERACION =	3,06

Ilustración 25 Flujo de efectivo del Modelo de Negocio
Elaborado por: Autor

Teniendo en cuenta las proyecciones realizadas inicialmente, y la inversión plateada con este modelo de negocio detallada en Plan Operativo, al obtener un VAN de \$276.236,23 y TIR de 23% se sugiere a INDALUM S.A implementar el proyecto ya que la inversión produciría ganancias sobre la rentabilidad esperada.

Siendo la inversión realizada de \$1.022.800,00 recuperada en 3 años aproximadamente; se recomienda la implementación del proyecto dado que la inversión se recuperaría antes de la culminación del mismo.



CAPITULO IV

VIABILIDAD, IMPACTO Y RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

4.1 Descripción y análisis de viabilidad e impacto del Modelo de Negocio CANVAS

El impacto que la propuesta del Modelo de negocio CANVAS influirá en la empresa INDALUM S.A será significativo y será valorado tanto de manera cuantitativa como cualitativa, ya que propone crecimiento en ventas y rentabilidad con mayor participación en mercado nacional y extranjero; así como también el fortalecimiento interno de la compañía con sistemas de gestión de calidad internacionales y actualización de los procesos productivos.

De la misma manera se propone afianzamiento de la marca INDALUM S.A con planes de marketing continuos que darán como resultado el reconocimiento requerido por la Dirección.

Con el cumplimiento de la implementación del modelo de negocio propuesto se estima alcanzar aproximadamente incremento del 10% en las ventas en el primer año de ejecución.

4.1.1 Plan de monitoreo y evaluación

Para poder garantizar el cumplimiento del Modelo de Negocio CANVAS propuesto requiere el involucramiento de la Alta Dirección quien con autoridad que corresponde asignará los funcionarios adecuados para el seguimiento de implementación de dicho Modelo de Negocio en base a indicadores que revelarán el porcentaje de cumplimiento y las etapas en las cuales se encuentra la implementación.

En siguiente tabla se puede evidenciar indicadores propuestos para medición del modelo de negocio:



INDICADORES	FORMULA
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corrientente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$
Captación de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{total de clientes}} \times 100$
Incremento de utilidad	$\frac{\text{Resultado integral actual}}{\text{Resultado integral anterior}} \times 100$
Implementación Plan de marketing	% implementación vs meta
Implementación Sistema de calidad ISO 9001 - 2015	% implementación vs meta
Adquisición de maquinaria	% de status de adquisición
Oportunidad de entrega de pedido	$\frac{\text{Satisfacción de clientes}}{\text{Clientes totales}} \times 100$
Capacitaciones de personal	$\frac{\text{\# de capacitaciones realizadas}}{\text{\# capacitaciones del plan de capacitacion}} \times 100$

*Ilustración 26 Indicadores de medición
Elaborado por: Autores*

4.2 Descripción y análisis de riesgos del Modelo de Negocio CANVAS.

Se ha procedido a identificar los riesgos internos y externos que según experiencia tanto de INDALUM S.A como la Autora han analizado como los más relevantes dentro de la implementación de este Modelo de Negocio CANVAS y pueden alterar los resultados esperados por la organización.



Tipo de riesgo	Posibles riesgos	Factores de riesgo		Medidas de mitigación	Responsable
		Impacto	Probabilidad		
Riesgo interno	Desviación en el presupuesto del modelo de negocio real vs. Presupuestado	Alto	Alto	Realizar un control continuo del presupuesto del Modelo de negocio	CONTABILIDAD / FINANCIERO
	Mala implementación del modelo de negocio	Medio	Baja	Seguimiento de los indicadores de gestión propuestos	ALTA DIRECCIÓN / GERENTE GENERAL
	Maquinaria adquirida no adecuada	Alto	Baja	Análisis con personal involucrado para la correcta adquisición de maquinaria	PRODUCCIÓN / ADQUISICIONES
	Personal mal capacitado	Baja	Baja	Evaluación a cada funcionario que asista a capacitaciones	TALENTO HUMANO
Riesgo externo	Cambios en precios de proveedores posterior a aprobación del modelo de negocio	Alto	Medio	Crear un fondo para imprevistos económicos probables para el Modelo de Negocio	CONTABILIDAD / FINANCIERO
	Falta de existencia en el mercado de la maquinaria requerida	Alto	Medio	Analizar más de una opción de maquinaria con distintos proveedores	PRODUCCIÓN / ADQUISICIONES
	Falta de apertura por agentes gubernamentales para políticas de control de contrabando y comercialización productos sin normas de calidad	Baja	Baja	Preparar un plan atractivo para el Gobierno en el cual se planteen ventajas y desventajas de la implementación de dichas políticas	GERENTE COMERCIAL
	Impedimiento para exportar	Alto	Baja	Revisión exhaustiva de requisitos previos a exportación	GERENTE COMERCIAL / COMERCIO EXTERIOR
	No encontrar mercado internacional interesado en la comercialización de productos INDALUM S.A	Alto	Medio	Realizar estudio de mercado internacional previo	GERENTE COMERCIAL
	Escases de materia prima	Alto	Baja	Buscar 2 o mas proveedores de la materia prima	ADQUISICIONES



Ilustración 27 Matriz de riesgos
Elaborado por: Autor

Con el análisis de riesgos presentado se puede evidenciar que el punto crítico más relevante tanto en su impacto como probabilidad es “Desviación en el presupuesto del modelo de negocio real vs. Presupuestado” dado que el mismo afectaría directamente en la rentabilidad esperada del Modelo de Negocio; así como también la falta de mercado internacional para los



productos INDALUM S.A dado que el mismo alteraría significativamente la Visión de la compañía.

Adicionalmente es importante realizar la búsqueda de 2 o más proveedores de materia prima con el fin de mitigar la posibilidad de desabastecimiento de la misma para la fabricación de los productos y por consiguiente pérdidas tanto ventas como posicionamiento en el mercado para la compañía.



CAPITULO V

CONTRIBUCIONES ACADÉMICO- CIENTÍFICAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Contribuciones académico – científicas

El presente modelo de negocio busca articular los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas con un entorno cuya realidad actual social y económica obliga a buscar mecanismos de mejora que permitan a las empresas acoplarse al vertiginoso cambio de este medio. Un modelo de negocio constituye una alternativa para agregar valor a las empresas nuevas y existentes; en el modelo de negocio se puede evidenciar la realidad de la empresa reflejando sus fortalezas y debilidad; dicho modelo puede ser aplicable a cualquier tipo de empres siempre y cuando la misma demuestre viabilidad en todos los aspectos requeridos para que una empresa pueda sobrevivir.

Entre los principales conocimientos académicos utilizados fueron: Estrategia Competitiva; Gestión Empresarial, Marketing, Talento Humano, aspectos teóricos que nos permitieron desarrollar mecanismos de análisis y gestión y por ende alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, así como también generar un ambiente laboral adecuado teniendo en cuenta que el recurso humano es el recurso más importante para una empresa.

Adicionalmente se utilizó ramas como Finanzas corporativas, Proyectos; Producción y Logística, las cuales nos permitieron conocer el manejo interno de la empresa y brindar recomendaciones adecuadas para el correcto aprovechamiento del recurso.



5.2 Conclusiones

- El Modelo de Negocio CANVAS es una herramienta que facilitó la identificación de desarrollo de puntos clave para INDALUM S.A en el momento de obtener ingresos y rentabilidad para la compañía.
- INDALUM S.A posee en el mercado 39 años de existencia lo cual otorga reconocimiento de marca frente a sus consumidores lo que le hace acreedora a confianza en el mercado debido a la calidad de productos ofrecidos.
- INDALUM S.A posee una estructura de precios adecuada que permite lograr competitivo dentro del mercado con respecto a los precios de su competencia.
- INDALUM S.A realiza de manera continua estrategias publicitarias y promocionales atractivas que permiten dar a conocer los beneficios del producto tanto en su consumo como en comercialización del mismo.
- La capacidad instalada actual de INDALUM S.A es del 42%; lo cual con la utilización adecuada de los recursos permitiría incrementar su capacidad productiva para lograr incremento del 10% anual en sus ventas lo que permitiría cubrir a mercados no atendidos.
- Para INDALUM S.A dispone de red de distribuidores de cobertura nacional que permite contar con presencia de sus productos en todo el país.
- INDALUM S.A posee una ventaja competitiva en la industria al contar con participación accionaria de su principal competidor UMCO Ecuador, así como también cuenta con maquinaria especializada y certificaciones de calidad frente a artesanos, su siguiente competidor.



- INDALUM S.A posee maquinaria que data de 30 años por lo que para poder incrementar su productividad deberá considerar la adquisición de maquinaria actualizada.
- INDALUM S.A por problemas internos no culminó su implementación de sistema de calidad ISO 9001-2015.

5.3 Recomendaciones

- La puesta en marcha del Modelo de Negocio para INDALUM S.A requiere el involucramiento de todo el personal administrativo, producción y ventas; razón por la se deberá solicitar a los mismos su compromiso frente a los objetivos planteados dentro del Modelo de Negocio elaborado.
- Al contar con 39 años en mercado INDALUM S.A posee reconocimiento que le permite pertenecer en mesas de negociación con agentes gubernamentales en políticas de lucha contra contrabando y análisis de políticas económicas beneficiosas para el mercado.
- Diseñar un plan de marketing en conjunto con el Departamento de Marketing y Comercial apropiado que incluyan el desarrollo de herramientas indispensables para la difusión de la marca a nivel nacional con el fin de ingresar en mercados ya mercados por nuestra competencia.
- Con el fin de lograr un incremento en las ventas se recomienda incursionar en mercados internacionales inicialmente Colombia y Perú; para ello es importante realizar un estudio de mercado y factibilidad de exportación de los productos INDALUM S.A.
- Se recomienda también realizar inversión en maquinaria actualizada lo cual garantizaría mejora de procesos productivos así como también reducción de costos en producción, dando como resultado que los productos INDALUM S.A obtengan mayor competitividad en el mercado.



- Si INDALUM S.A decide incursionar en mercado extranjero es importante culminar la implementación de sistema de calidad ISO 9001 – 2015; el cual es un requisito importante dentro de los mercados internacionales ya que al ser un sistema de gestión de calidad internacional garantizaría el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por dichos mercados.
- Con el fin de mejorar los procesos logísticos de la empresa se recomienda la adquisición de un camión adicional y realizar una redistribución de las rutas de entrega, logrando así solventar problemas logísticos encontrados en esta investigación.
- Con el fin de reducción de costos, se recomienda realizar un análisis de la adquisición de materia prima, renegociando descuentos y compra anuales, de la misma manera incluyendo más de un proveedor en cada materia prima evitando así el desabastecimiento de material en el momento de producción.
- Es trascendental reconocer que el personal humano es el recurso más importante que una empresa dispone, un funcionario motivado otorga a la compañía mejores resultados que uno que no lo está, es por esta razón que se considera indispensable realizar planes tanto económicos como académicos que empoderen al empleado frente a la empresa; reconociendo que cada empleado es diferente y por consiguiente el mecanismo de motivación sería distinto.



BIBLIOGRAFIA

- (08 de enero de 2018). Obtenido de ISO 14001 - Sistema de Gestion Ambiental: <http://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-una-gestion-ambiental-de-calidad/>
- Alexander , O. (Junio 2011). *Generacion de Modelos de negocio*. Barcelona - España: Deusto.
- Aluminios Hercules*. (26 de 02 de 2018). Obtenido de <http://www.aluminioshercules.com/>:
<http://www.aluminioshercules.com/>
- Banco Central del Ecuador*. (28 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- CMV. (20 de 04 de 2018). Cuándo debemos renovar nuestras ollas y Sartenes. *El mercurio*.
- Cuenca, E. M. (08 de 01 de 2018). *Ordenanza que regula los procesos relacionados con la prevención, control, seguimiento y sanción de la contaminación ambiental dentro de la jurisdicción del Cantón Cuenca*. Obtenido de <http://cga.cuenca.gob.ec/sites/default/files/Ordenanza%20que%20regula%20los%20procesos%20relacionados%20con%20la%20prevenci%C3%B3n%20de%20la%20Contaminaci%C3%B3n%20Ambiental%20dentro%20de%20la%20jurisdicci%C3%B3n%20del%20Cant%C3%B3n%20Cuenca.pdf>
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estrategica* . Mexico: Pearson Educación.
- <https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>. (28/10/2017 de octubre de 2017). Obtenido de <https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>:
<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>
- IEPI*. (08 de 01 de 2018). Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec>
- INEC. (2011). *Censo Nacional Económico - Encuesta Exhaustiva*. Quito: INEC.



Ministerio de energía y minas . (03 de enero de 2018). Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/programa-de-eficiencia-energetica-para-coccion-por-induccion-y-calentamiento-de-agua-con-electricidad-en-sustitucion-del-gas-licuado-de-petroleo-glp-en-el-sector-reside/>

Ministerio de Trabajo - Ecuador. (08 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Plan Nacional de Desarrollo. (28 de 01 de 2018). Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Reporte INEC Inflación 2017. (28 de 01 de 2018). Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Diciembre-2017/Reporte_inflacion_201712.pdf

Servicio de rentas Internas SRI. (08 de 01 de 2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/obligaciones-tributarias>

(2014). *Taller Model Bussiness Canvas - Aprende a crear modelos de negocio*. Murcia.

Youtube. (s.f.). Obtenido de Implementación de señaletica fabrica ollas de Aluminio León: <https://www.youtube.com/watch?v=gY34TvbRLDM>

Youtube. (s.f.). Obtenido de Implemantación señaleticas Fabrica de Aluminios Leon: <https://www.youtube.com/watch?v=gY34TvbRLDM>



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 1.- PROTOCOLO APROBADO

UNIVERSIDAD DE CUENCA
Fundada en 1867



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA INDALUM, INDUSTRIAL
DE ALUMINIO S.A PERÍODO 2018 -2021”

AUTOR:

KARINA ESTEFANIA PORTILLA CASTILLO

TUTOR:

ING. JAVIER SANCHEZ JARA

2017



1. PERTINENCIA ACADÉMICO-CIENTÍFICA

El presente modelo de negocio busca articular los conocimientos adquiridos a lo largo de carrera de Administración de Empresas con un entorno cuya realidad actual social y económica obliga a buscar mecanismos de mejora que permitan a las empresas acoplarse al vertiginoso cambio de este medio. Un modelo de negocio constituye una alternativa para agregar valor a las empresas nuevas y existentes; en el modelo podemos evidenciar la realidad de la empresa reflejando sus fortalezas y debilidades; dicho modelo puede ser aplicable a cualquier tipo de empresa siempre y cuando la misma demuestre su viabilidad en todos los aspectos requeridos para que una empresa pueda sobrevivir.

Por lo expuesto para el desarrollo de este modelo de negocios se utilizará herramientas académicas que serán de ayuda para brindar beneficios para empresa, clientes externos e internos.

Entre los principales conocimientos académicos a utilizar serían: Estrategia Competitiva, Gestión Empresarial, Marketing, Talento Humano; aspectos teóricos que nos permitirán desarrollar mecanismos de análisis y gestión y por ende alcanzar un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, así como también generar un ambiente laboral adecuado teniendo en cuenta que el recurso humano es el recurso más importante para una empresa.

Adicionalmente utilizaremos ramas como Finanzas, Proyectos, Producción y Logística, las cuales con su correcta aplicación nos permitirá conocer el manejo interno de la empresa y brindar recomendaciones adecuadas para el correcto aprovechamiento de estos recursos.

2. JUSTIFICACIÓN

Modelo de Negocio CANVAS es una herramienta que permitirá de manera sencilla y clara mediante sus 9 elementos internos y externos de estudio identificar e interpretar los mecanismos de creación de valor para clientes y competitividad de la empresa INDALUM; con la ayuda de este Modelo de Negocio podremos conocer el status actual de la empresa, de esta manera se podrá mejorar, cambiar o moldear de acuerdo a las necesidades cambiantes de clientes internos y externos dado que este Modelo de negocio puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa sin importar naturaleza o tamaño.

El CANVAS, herramienta para la generación de un modelo de negocio desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre las bases como una empresa crea, proporciona y captura valor, además que



ayuda a estructurar y diseñar el modelo de negocio. El modelo está conformado de nueve módulos que abarcan las áreas principales de un negocio: Clientes, Oferta, Abastecimiento y Viabilidad Económica, entre otros; generando así un panorama completo del funcionamiento de la empresa.

Con el avance de tecnologías, incursión de competidores directos dentro del mercado, así como también introducción de productos sustitutos, las empresas se ven obligadas a realizar un plan de mejora continua; es por ello que mediante el modelo de negocio CANVAS, pretende generar propuestas para la empresa INDALUM con el fin de realizar actualización en sus procesos generar impacto y valor agregado para el consumidor, planes y proyectos que contribuyan a la consecución de sus objetivos estratégicos y de esta manera generar así un mayor rendimiento económico.

La empresa INDALUM da inicio a la fabricación de sus artículos en el año 1979 siendo su centro de operaciones la ciudad de Cuenca y posteriormente amplía su mercado en otras zonas del país; ubicada en la AV. Gil Ramirez Dávalos 4-18 y Francisco Pizarro; cuenta con sus departamentos de producción, ventas y administración.

TABLA 1: VENTAS DE LA EMPRESA INDALUM PERIODO 2013 - 2016.

2013	2014	2015	2016	TOTAL
\$	\$	\$	\$	\$
2.848.710,04	2.390.869,22	2.913.392,23	3.292.720,36	11.445.691,85

Fuente: Datos proporcionados por la empresa

3. OBJETIVOS

Objetivo General.

Desarrollar un modelo de negocio para la Empresa INDALUM, Industrial de Aluminio S.A período 2018 -2021.

Objetivos Específicos

- Establecer los conocimientos teóricos y metodológicos a ser aplicados en el modelo de negocio.
- Realizar un diagnóstico estratégico de INDALUM, analizando variables micro, sectoriales, competitivas y cadenas de valor.
- Elaborar el Modelo
- Analizar la viabilidad modelo de negocio a ser propuesto para INDALUM S.A Industrial de Aluminio para período 2018 – 2021.



4. METODOLOGÍA

4.1 MARCO TEÓRICO

MODELO DE NEGOCIO Según Alexander Osterwalder el modelo de negocio es una herramienta para otorgar valor a una empresa o negocio, con la misma pueden quedar reflejadas las fortalezas y debilidades de una empresa brindando un enfoque global de manera rápida y sencilla (Osterwalder & Clark, n.d.)

Segmentos de Mercado: Según Alexander Osterwalder segmento de mercado es “grupo de personas o entidades a los que se dirige la empresa (Alexander , Junio 2011)” una empresa no puede sobrevivir si no dispone de clientes.

Propuesta de Valor: Son los recursos, mecanismos y ventajas que utiliza la empresa para satisfacer las necesidades de su segmento de mercado (Alexander , Junio 2011)

Canales: Según Alexander Osterwalder canales “es el modo en el cual la empresa se comunica con los segmentos de mercado para llegar a ellos” (Alexander , Junio 2011)

Relaciones con los clientes: Según Alexander Osterwalder “En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Alexander , Junio 2011)

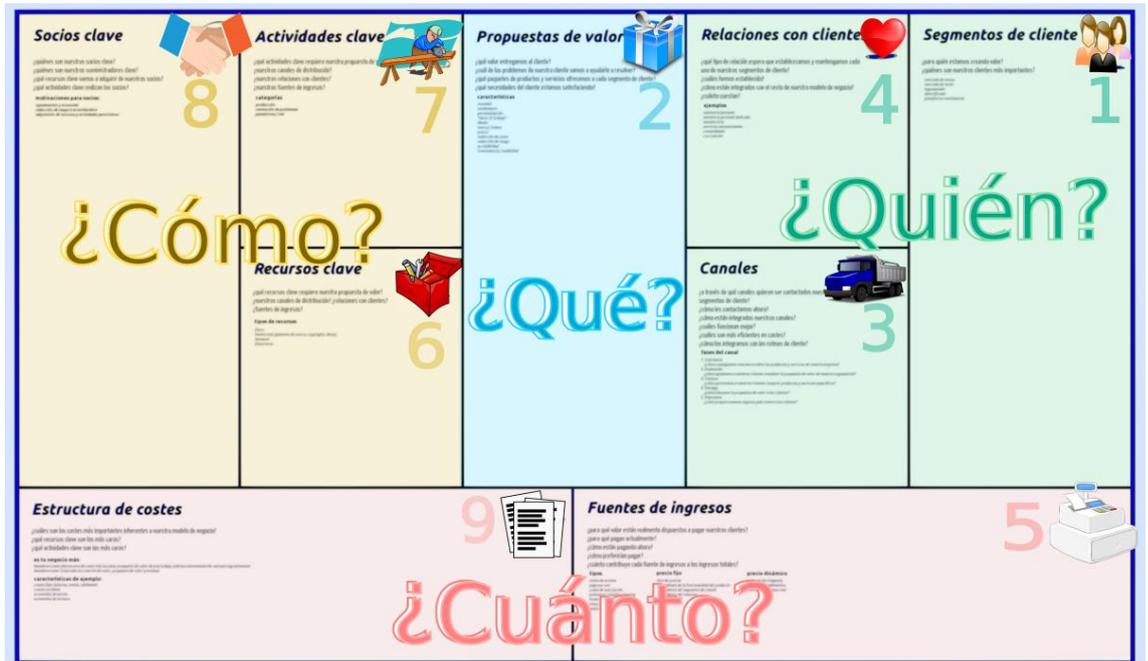
Fuentes de ingreso: Se puede entender como fuente de ingreso como los medios por los cuales la empresa obtiene su dinero.

Recursos clave: Según Alexander Osterwalder “se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. (Alexander , Junio 2011)” “Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos” (Alexander , Junio 2011).

Actividades clave: Se puede entender como las actividades que realiza la empresa para que la misma funcione y genere valor

Asociaciones clave: Según Alexander Osterwalder “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.” (Alexander , Junio 2011).

Estructura de costes: Según Alexander Osterwalder “se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.” (Alexander , Junio 2011)



Fuente: (<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>, 2017)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Administración –Planeación Estrategia: Según Fred David en su libro Conceptos de Administración estratégica define a la Administración Estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a la organización lograr sus objetivos” (David, 2008)

Etapas de la planeación estratégica: Formulación, implementación y evaluación; la formulación consiste en desarrollar conceptos de filosofía corporativa como son misión y visión, FODA, objetivos a largo plazo. La implementación consiste en la enunciación de objetivos anuales, políticas y destinación de los recursos por parte de la empresa para llevar a la práctica la estrategia, esta fase se la denomina “etapa de acción”. La evaluación la empresa requiere conocer si la estrategia está funcionando correctamente o no, en esta etapa sirve para obtener información y analiza la factibilidad de modificación de la estrategia. (David, 2008)

Ventaja competitiva: Según Fred David “todo lo que la empresa hace especialmente bien en comparación con las empresas rivales” “Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (David, 2008)



Visión: Según Fred David la visión es “en qué nos queremos convertir” (David, 2008)

Misión: Según Fred David “Declaraciones de la misión son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares.... Identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (David, 2008)

Oportunidades y amenazas: aspectos externos de la empresa que pueden ser “tendencias y acontecimientos económicos sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la empresa en un futuro” (David, 2008)

Fortalezas y debilidades: aspectos internos, son aspectos que la empresa puede controlar.

Objetivos a largo plazo: objetivo que pueden ser planteados para un período superior a un año.

Estrategias: Según David Fred “Medios para lograr los objetivos a largo plazo” ... “Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (David, 2008).

Objetivos anuales: Según David Fred “son logros a corto plazo que las organización deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo” Los objetivos deben ser “medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización “ (David, 2008)

Políticas: Según David Fred “medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos” (David, 2008)

EMPRESA: “Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los **factores productivos** (trabajo, tierra y capital) “. (Definicion.de, 2017)

PRODUCCION: “la producción es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor” (Wikipedia, 2017)



IMPORTACION: “las importaciones son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este.” (Wikipedia, 2017)

4.2 METODOLOGIA

Método descriptivo: El análisis de las variables encontradas que facilitan el conocimiento del estado actual de la empresa

Método cualitativo: La interrelación con los clientes nos ayudará a conocer las preferencias de los mismos y de esta manera conocer fortalezas de la empresa, así como también las debilidades con respecto a los clientes.

Investigación aplicada: Generar conocimiento a partir de teorías las cuales nos ayudarán a solucionar los problemas anteriormente detectados.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Mediante elaboración de modelo de negocio esperamos lograr los siguientes resultados para la empresa INDAULM:

- Diagnóstico estratégico de la situación actual de INDALUM Industrial de Aluminio S.A.
- Direccionamiento estratégico actualizado para INDALUM Industrial de Aluminio S.A
- Mejoramiento la propuesta de valor de la empresa existente con el fin de lograr posicionamiento de INDALUM en la industria del Aluminio.
- Propuesta de mapas estratégicos para la empresa.
- Modelo de negocio CANVAS a ser presentado a dirección de INDALUM S.A para su estudio.

6. ESQUEMA TENTATIVO

TÍTULO

“Modelo de negocio para la empresa INDALUM, industrial de Aluminio para periodo 2018 -2021”



CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE INDALUM S.A Industrial de Aluminio

- 2.1 Generalidades de la Empresa
 - 2.1.1 Ubicación y Estructura
 - 2.1.2 Organigrama de la empresa INDALUM S.A
 - 2.1.3 Gama y líneas de productos
 - 2.1.4 Diagnostico estratégico
 - 2.1.4.1 Business Model Canvas
 - 2.1.4.2 Análisis FODA
 - 2.1.4.3 Análisis PESTEL
 - 2.1.5 Direccionamiento estratégico
 - 2.1.5.1 Misión
 - 2.1.5.2 Visión
 - 2.1.5.3 Políticas
- 2.3 Análisis de las ventajas competitivas
- 2.4 Definición de la cadena de valor

CAPÍTULO III: MODELO DE NEGOCIO

- 3.1 Plan del Modelo de Negocios
- 3.2 Esquema básico
- 3.3 Análisis del entorno
- 3.4 Entorno micro
- 3.5 Análisis de Marketing
- 3.6 Plan estratégico
- 3.7 Plan de operación
- 3.8 Análisis económico y financiero

CAPÍTULO IV: VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIO

- 4.1 Descripción y análisis de impacto y viabilidad del Modelo de Negocios
- 4.2 Descripción y análisis de riesgos del Modelo de Negocios



4.3 Contribuciones académico-científicas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	OCTUBRE	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación de protocolo del Modelo de Negocio	■												
Aprobación del protocolo de Modelo de Negocio		■											
Recolección de información para Capítulo I			■										
Elaboración del Capítulo I				■									
Revisión Del Capítulo I por parte del tutor					■								
Recolección de información para Capítulo II					■								
Elaboración del Capítulo II						■							
Revisión Del Capítulo II por parte del tutor							■						
Recolección de información para Capítulo III							■	■					
Elaboración del Capítulo III									■				
Revisión Del Capítulo III por parte del tutor										■			
Recolección de información para Capítulo IV											■		
Elaboración del Capítulo IV												■	
Revisión Del Capítulo IV por parte del tutor													■
Presentación a la dirección de Carrera													■

Bibliografía

Alexander , O. (Junio 2011). *Generacion de Modelos de negocio*. Barcelona - España: Deusto.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estrategica* . Mexico: Pearson Educación.

Definicion.de. (29 de octubre de 2017). Obtenido de <https://definicion.de/empresa/>

<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>. (28/10/2017)



de octubre de 2017). Obtenido de
<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>:
<https://mulieres.com.mx/2016/09/01/9-pasos-para-emprender-con-el-modelo-de-negocio-canvas/modelo-de-negocio-canvas/>

Wikipedia. (29 de octubre de 2017). Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Aluminio>

Wikipedia. (29 de octubre de 2017). Obtenido de
[https://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_\(econom%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa))

Wikipedia. (29 de octubre de 2017). Obtenido de
<https://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>



Anexo 2.- CLIENTES MÁS IMPORTANTES INDALUM S.A, NIVEL ECONÓMICO AGREGADO CORRESPONDIENTE

CLIENTE		NIVEL SOCIO ECONÓMICO AGREGADO				
		A	B	C+	C-	D
Negocios Unidos de comercio	Distribuidor	x	x	x		
Gerardo Ortiz e Hijos Cía Ltda	Cadena		x	x	x	
Corporación el Rosado	Cadena	x	x	x		
Tiendas Industriales Asociadas (TIA)	Cadena			x	x	x
Fibro Acero	Distribuidor		x	x	x	
Corporación la Favorita	Cadena	x	x	x		
Alava Alcivar Claudia Leonor	Cliente			x	x	
Mendoza Alava Marlon Eugenio	Cliente			x	x	
Cabrera Cabrera Victor Rogerio	Cliente		x	x		
Sanchez Ortiz Jose Cristobal	Cliente		x	x		
Fundiciones y Laminaciones Australes	Cliente		x	x		
Guerrero Rovalino Fanny del Rocio	Cliente		x	x	x	
Vedezoto Piau Eva Lilian	Cliente		x	x	x	
Abastecimientos Domesticos Cia Ltda	Cliente		x	x		
Morocho Ordóñez Eliases	Cliente		x	x	x	
Comercial Solis CC Solis Cia Ltda	Cliente	x	x	x	x	
CONORQUE Cia Ltda	Cliente			x	x	x
Consumidor final	cliente	x	x	x	x	x
Tenesaca Pugo Rosa Filomena	Cliente		x	x	x	
Guerrero Contreras Reina Cleotilde	Cliente		x	x	x	
Veloz Ramon Liver Ignacio	Cliente		x	x	x	
Corporación Herrera Jarrín Cía Ltda	Cliente	x	x	x		
Paucar Iza Mario Favian	Cliente		x	x	x	
Corporación superior CORSUPERIOR S.A	Cliente	x	x	x		
Rios Hervas Mary Beatriz	Cliente		x	x	x	
Mialmsa Mirna Almacenes S. A	Cliente		x	x	x	



CLIENTE		NIVEL SOCIO ECONÓMICO AGREGADO				
		A	B	C+	C-	D
Castro Tello Juan Rosendo	Cliente		x	x	x	
Zamora Granda Maria Aurora	Cliente		x	x	x	
Morocho Barragan Lenin Herman	Cliente		x	x	x	
Almacenes Figueroa	Cliente	x	x	x	x	
Naveda Cono Daniel Alejandro	Cliente		x	x	x	
Slaby Joanna	Cliente		x	x	x	
Cartuche Pizarro Segndo Alfredo	Cliente		x	x	x	
Innerworkings servicios S.A	Cliente		x	x	x	
Córdova Altamirano José Leodan	Cliente		x	x	x	
Medina Carpio Pamela Nataly	Cliente		x	x	x	
Kasios S.A	Cliente	x	x	x	x	
Rodriguez Molina Byron Enrique	Cliente		x	x	x	
Importadora comercial del Hierro Cia Ltda	Cliente	x	x	x	x	
Tigrero Medina Jefferson Stalin	Cliente		x	x		
Crecosporp S.A	Cliente	x	x	x	x	
Calva Calva Reimiro	Cliente	x	x	x	x	
ürgiles Gómez Juan Paulino	Cliente		x	x	x	
Arízaga Barrera Victor Hugo	Cliente		x	x	x	
Agurto Granda Agustin Manuel	Cliente		x	x	x	
Promociones Stevens Ptrostev S.A	Cliente	x	x	x	x	
Vlaverde Peñaherrera Freddy Vidal	Cliente		x	x	x	
Arguello Gomez Ivan Marcelo	Cliente		x	x	x	
Villafuerte Morales Edisson Gonzalo	Cliente		x	x	x	
Hidalgo Berrezueta Maria Ines	Cliente		x	x	x	
Importaciones & Negocios NG	Cliente	x	x	x	x	
Andrade Andrade Cristian Geovany	Cliente		x	x	x	
Pilla Masaquiza Zoila Maria	Cliente		x	x	x	
Mñoz Fuertes Fanny Cecilia	Cliente		x	x	x	
Moreira Aguilar David	Cliente		x	x	x	
Velazco Carillo Rocio del Carmen	Cliente		x	x	x	
Barrera Carrasco Renne Juvelina	Cliente		x	x	x	
Merchan Riera Sandra Zhaneth	Cliente		x	x	x	
Fernandez Alvarado José Antonio	Cliente		x	x	x	
Moreira Alvarado Josefina Mercedes	Cliente		x	x	x	
Suquilanda Vera Fernando Isauro	Cliente		x	x	x	
Salinas Balon Bolivia Clotilde	Cliente		x	x	x	
Simbaina Zamora Manuel de Jesus	Cliente		x	x	x	
Luzuriaga Vargas Gustavo Marino	Cliente		x	x	x	
Sanceci Cia Ltda	Cliente		x	x	x	
Duchi Tenesaca Sandra Isabel	Cliente		x	x	x	
Nuñez Robles Enrique Francisco	Cliente		x	x	x	
La Unión la Gran Cadena S.A	Cliente		x	x	x	
Caguanga Vacacelo Martha Verónica	Cliente		x	x	x	
Gutierrez Cardenas Jose Ricardo	Cliente		x	x	x	
Muñoz Guijarro Karen Alejandra	Cliente		x	x	x	



Anexo 3.- PROVEEDORES INTERNACIONALES INDALUM S.A

PROVEEDOR	PAIS
LANREN e IMASA	China y México
RECORD	Perú
VANTAGE	China
HITCH	China
MEGATRADE	China
NICEKARE	China
YOUMAY	China
TANSUNG	China
ARCOLI	Colombia
ARCOLI	Colombia
YOUMAY	China

Anexo 4.- Formulario de encuesta realizada por INDALUM S.A

Indalum

El siguiente cuestionario va con la finalidad de conocer los problemas que se susciten en respecto a la percepción de calidad por parte de los consumidores de ollas de la empresa Indalum.

Nombre: _____ Número: _____

	Totalmente en Desacuerdo	En Acuerdo ni	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
1. Los empleados de la empresa Indalum tiene una apariencia correcta				
2. Indalum entrega sus productos de manera ordena y correctamente ubicada.				
3. Cuando un vendedor de Indalum promete hacer algo en cierto tiempo (por ejemplo, un despacho de producto) lo cumple.				
4. Cuando un cliente tiene un problema el vendedor de Indalum muestra un sincero interés en solucionarlo.				
5. Indalum brinda de manera correcta su servicio desde la primera visita a sus locales.				
6. Indalum insiste en mantener registros exentos de errores.				
7. Los empleados de Indalum muestran disponibilidad para ayudar a sus clientes.				
8. Los empleados de Indalum siempre están dispuestos a responder las solicitudes de los clientes.				
9. El comportamiento de los empleados de Indalum inspira confianza a sus clientes.				
10. Los clientes de Indalum se sienten seguros de sus compras.				
11. Los empleados de Indalum son amables con los clientes.				
12. Los empleados de Indalum tienen los conocimientos para responder las preguntas de los clientes.				
13. Indalum da a sus clientes atención individualizada.				
14. Indalum tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.				
15. Indalum comprende las necesidades específicas de sus clientes.				
16. Está de acuerdo con la calidad que ofrecen nuestros productos				
17. Conoce Usted la marca Indalum		Si	No	
18. Mencione tres marcas de ollas que Ud. conozca.				
19. Indique dos atributivos que Ud. asocia a la marca.				



Anexo 5.- TABULACIÓN DE RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO POR INDALUM S.A

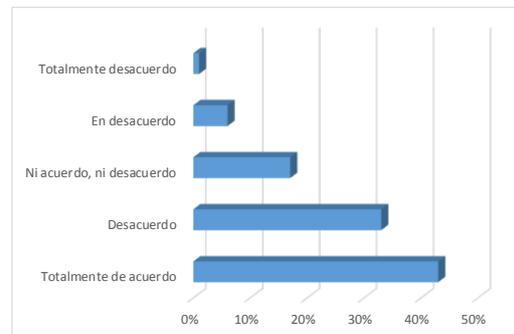
1.- Los empleados de la empresa INDALUM S.A tienen una apariencia correcta

Totalmente de acuerdo	40%
Desacuerdo	29%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	27%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	1%



2.- INDALUM S.A entrega sus productos de manera ordenana y correctamente ubicada

Totalmente de acuerdo	43%
Desacuerdo	33%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	17%
En desacuerdo	6%
Totalmente desacuerdo	1%



3.- Cuando un vendedor de INDALUM S.A promete hacer algo en cierto tiempo (por ejemplo, un despacho de producto) lo cumple

Totalmente de acuerdo	31%
Desacuerdo	27%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	36%
En desacuerdo	4%
Totalmente desacuerdo	1%





4.- Cuando un cliente tiene un problema el vendedor de INDALUM S.a muestra sincero interés en solucionarlo

Totalmente de acuerdo	37%
Desacuerdo	34%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	26%
En desacuerdo	1%
Totalmente desacuerdo	1%



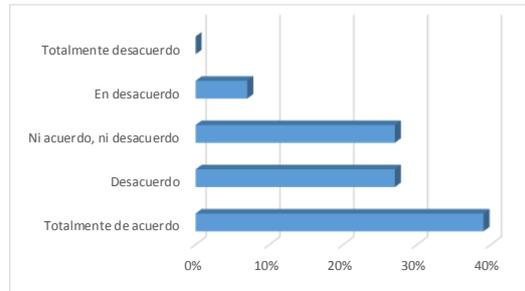
5.- INDALUM S.A brinda de manera correcta su servicio desde la primera visita a sus locales.

Totalmente de acuerdo	43%
Desacuerdo	31%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	23%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	0%



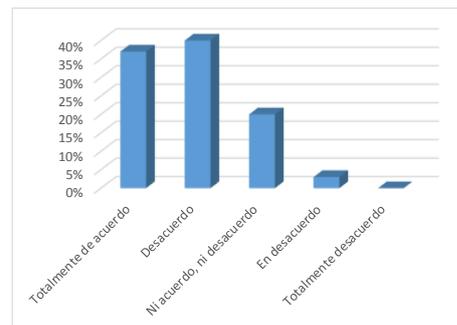
6. INDALUM S.A insiste en mantener registros exentos de errores

Totalmente de acuerdo	39%
Desacuerdo	27%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	27%
En desacuerdo	7%
Totalmente desacuerdo	0%



7.- Los empleados de INDALUM S.A muestran disponibilidad para ayudar a sus clientes

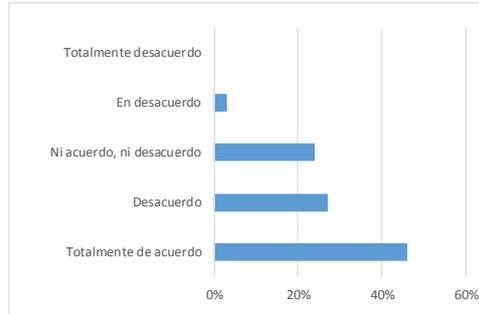
Totalmente de acuerdo	37%
Desacuerdo	40%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	20%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	0%





8.- Los empleados de INDALUM S.A siempre estan dispuestos a responder las solicitudes de los clientes

Totalmente de acuerdo	46%
Desacuerdo	27%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	24%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	0%



9.- El comportamiento de los empleados de INDALUM S.A inspira confianza a sus clientes

Totalmente de acuerdo	49%
Desacuerdo	36%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	14%
En desacuerdo	0%
Totalmente desacuerdo	1%



10.- Los clientes de INDALUM S.A se sientes seguros de sus compras

Totalmente de acuerdo	51%
Desacuerdo	31%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	14%
En desacuerdo	1%
Totalmente desacuerdo	1%



11.- Los empleados de INDALUM S.A son amables con los clientes

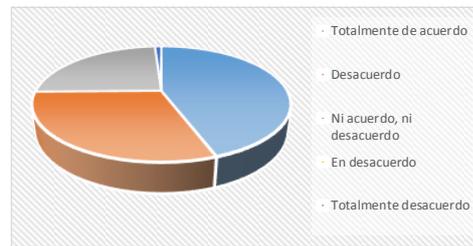
Totalmente de acuerdo	57%
Desacuerdo	21%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	19%
En desacuerdo	1%
Totalmente desacuerdo	1%





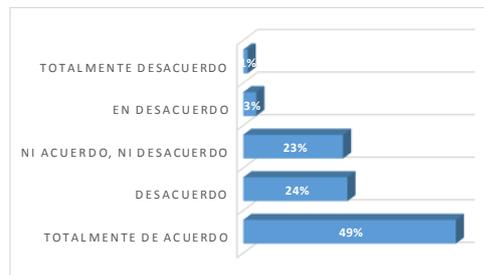
12.- Los empleados de INDALUM S.A tienen los conocimientos para responder las preguntas de los clientes

Totalmente de acuerdo	44%
Desacuerdo	30%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	24%
En desacuerdo	0%
Totalmente desacuerdo	1%



13.- INDALUM S.A da a sus clientes atención individualizada

Totalmente de acuerdo	49%
Desacuerdo	24%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	23%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	1%



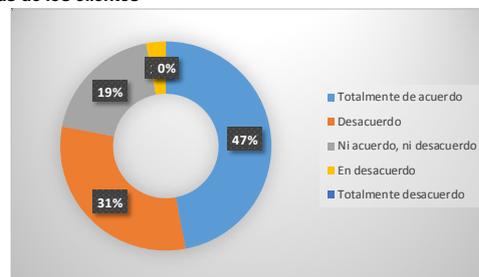
14.- INDALUM S.A tiene horario de trabajo convenientes para todos sus clientes

Totalmente de acuerdo	44%
Desacuerdo	33%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	20%
En desacuerdo	1%
Totalmente desacuerdo	1%



15.- INDALUM S.A comprende las necesidades específicas de los clientes

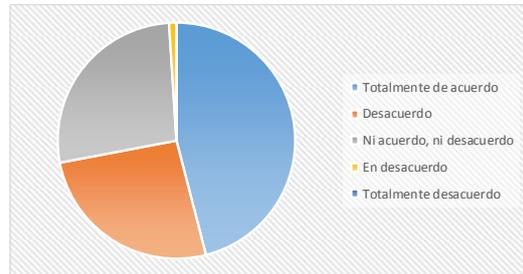
Totalmente de acuerdo	47%
Desacuerdo	31%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	19%
En desacuerdo	3%
Totalmente desacuerdo	0%





16.- Está de acuerdo con la calidad que ofrecen nuestros productos.

Totalmente de acuerdo	46%
Desacuerdo	26%
Ni acuerdo, ni desacuerdo	27%
En desacuerdo	1%
Totalmente desacuerdo	0%





Anexo 6.- NORMAS TECNICAS DE CALIDAD INEN

INEN

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 2362:2005

FECHA DE CONFIRMACIÓN: 2012-09-21

**ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO. OLLAS DE ALUMINIO.
MÉTODOS DE ENSAYO.**

Primera Edición

HOUSEHOLD APPLIANCES. ALUMINUM KETTLES. TEST METHODS.

First Edition

DESCRIPTORES: Olla, olla de aluminio, utensilio de cocina, equipo doméstico, artículo de uso doméstico, métodos de ensayo.
MC 10.01-305
CDU: 64.05:641.542.2
CIIU: 3819
ICS: 77.150.10.97.040.80



CDU: 84.06.841.542.2
ICS: 77.150.10.97.040.80



CIU: 3819
MC 10.01-305

Norma Técnica Ecuatoriana Voluntaria	ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO. OLLAS DE ALUMINIO. MÉTODOS DE ENSAYO.	NTE INEN 2 382:2006 2006-01
<p style="text-align: center;">1. OBJETO</p> <p>1.1 Esta norma establece los métodos de ensayo a los cuales deben someterse las ollas de aluminio para uso doméstico, sin recubrimiento antiadherente, fabricadas a partir de discos de aluminio y sus aleaciones, por los procesos de embutido o repujado.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>2.1 Esta norma también es aplicable a sartenes, pallas y calderos de aluminio, utilizados en forma doméstica o semi-industrial. Se incluyen las tapas que forman parte del artículo.</p> <p style="text-align: center;">3. MÉTODOS DE ENSAYO</p> <p>3.1 Características dimensionales</p> <p>3.1.1 La verificación de las dimensiones se efectúa con el empleo de:</p> <p>3.1.1.1 Micrómetro de espesores de punta; y</p> <p>3.1.1.2 Pie de rey para diámetros.</p> <p>3.2 Ensayo de capacidad</p> <p>3.2.1 Para verificar la capacidad, la olla se llena con un líquido hasta el borde, y luego se mide con probeta graduada de precisión.</p> <p>3.3 Determinación de la masa de la capa de zinc</p> <p>3.3.1 Se determina de acuerdo con lo indicado en la NTE INEN 1196.</p> <p>3.4 Ensayo de resistencia de las uniones de las orejas o asas con la olla</p> <p>3.4.1 Las orejas o asas remachadas a la olla se colocan dentro de las dos patinas localizadas en el borde de una polea de 155 mm de diámetro, tal como se muestra en la figura 1, se le aplica de manera lenta y uniforme una fuerza hacia abajo, en dirección comba, hasta levantar del piso la masa indicada en la tabla 1.</p> <p>3.5 Ensayo de filtraciones</p> <p>3.5.1 Aparatos</p> <p>3.5.1.1 Cocina</p> <p>3.5.2 Reactivos</p> <p>3.5.2.1 Agua</p> <p>3.5.2.2 Colorante</p> <p>3.5.3 Procedimiento. Una vez realizado el ensayo indicado en el numeral 3.4, se llena la olla con agua hasta cubrir los remaches, se le agrega colorante, se tapa y se coloca en la cocina hasta que hierva durante 15 min, observando siempre que no haya señales de filtraciones, las cuales se detectan por la presencia de manchas del colorante alrededor de los remaches en la parte externa de la olla.</p> <p style="text-align: right;">(Continúa)</p> <hr/> <p>DESCRIPTORES: Olla, olla de aluminio, utensilio de cocina, equipo doméstico, artículo de uso doméstico, métodos de ensayo.</p>		

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Casilla 17-01-3999 - Baquerizo Moreno EB-29 y Almagro - Quito-Ecuador - Prohibida la reproducción

3.6 Determinación de la adherencia de la pintura

3.6.1 Se realiza de acuerdo con lo indicado en la NTE INEN 1 005.

3.7 Ensayo de anodizado

3.7.1 Mientras se adopta la NTE INEN para verificar la intensidad de la huella, ésta se realiza de acuerdo con la norma ISO 2 143.

3.8 Análisis químico

3.8.1 La verificación del contenido de plomo se realiza por absorción atómica o mediante cualquier método que ofrezca resultados comparables.

FIGURA 1. Dispositivo para el ensayo de resistencia de las uniones de orejas o asas con la olla

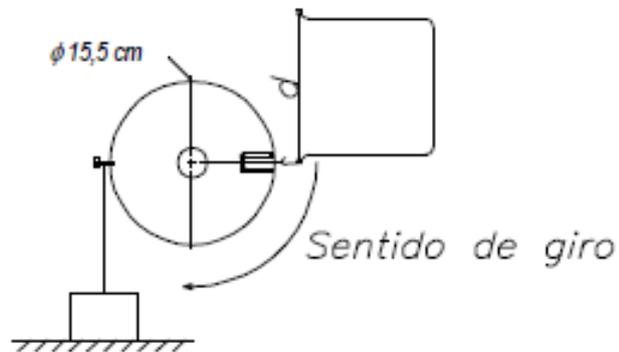


TABLA 1. Masa para el ensayo de resistencia de las uniones de las orejas o asas

Díámetro nominal de la olla, cm	Masa mínima para el ensayo de las orejas, kg	Díámetro nominal de la olla, cm	Masa mínima para el ensayo de las asas, kg
14 - 20	2,0	14 - 20	8
22 - 26	3,5	22 - 26	9
28 - 34	4,0	28 - 34	10
36 - 40	6,5	36 - 40	11

(Continúa)



APÉNDICE Z

Z.1 DOCUMENTOS NORMATIVOS A CONSULTAR

Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 006:1998	<i>Pinturas y productos afines. Determinación de la adherencia mediante prueba de la cinta</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1 196:1984	<i>Recubrimientos de zinc. Determinación del espesor de recubrimiento. Método de goteo.</i>
Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 361:2003	<i>Artículos de uso doméstico. Ollas de aluminio. Requisitos.</i>
ISO 2 143:1981	<i>Anodizing of aluminum and its alloys - Estimation of loss of absorptive power of anodic oxide coatings after sealing - Dye spot test with prior acid treatment.</i>

Z.2 BASES DE ESTUDIO

Norma Técnica Colombiana NTC ICONTEC 1 961:1992 (Primera revisión). Artículos de uso doméstico. Ollas de aluminio. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Santafé de Bogotá. 1992.