ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

"REESTRUCCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE TALLERES ALVIHIERRO"

PROYECTO DE GRADO

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS

PRESENTADO POR

María Auxiliadora Mariscal Touzard

GUAYAQUIL - ECUADOR

2006

____

Ec. Moshé Gómez
DIRECTOR

REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE ALVIHIERRO

María Auxiliadora Mariscal Touzard[1], Moshé Gómez[2]

[1]Ingeniera Comercial y Empresarial 2006
2 Economista, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2001, Postgrado España, Universidad Pompeu Fabra 2004, Profesor desde 2004.

RESUMEN

La realidad actual nos muestra un hecho irrenunciable, vivimos en un mundo cambiante en donde se hace, imperante la necesidad de emplear nuevos modelos y técnicas en los negocios a fin de poder competir en el mundo actual, adaptándose constantemente al entorno. Alvihierro, una empresa dedica a elaboración de piezas en hierro para la vivienda y obras comerciales y como muchas otras, ha reconocido como propia la necesidad de replantear sus procesos para orientarse hacia el cliente y asegurar su permanencia en el mercado.

Este proyecto parte de un análisis descriptivo de la situación actual de la empresa, con el fin de detectar los aciertos y falencias de sus procesos.- Sabiendo que la empresa no posee una estructura contable que permita el posterior análisis financiero, se consideró prioritario la creación de la misma. Una vez definidos los problemas por los que atraviesa la empresa se realizó una planificación estratégica del negocio, y siendo coherentes con la idea direccionar el negocio hacia el cliente, se elaboró de un plan estratégico y operativo de Marketing.

El objetivo principal del plan de mercado, radica en elevar el nivel de ventas fortaleciendo la publicidad, poniendo mayor esfuerzo en el marketing recordatorio e incrementando una línea adicional. Los rubros de inversión se justifican bajo este enfoque, considerando que la inversión mas fuerte (costos hundidos) ya se realizo años atrás. Así finalmente, luego de la aplicación de los métodos financieros de evaluación se determinó como variables sensibles la cantidad de unidades vendidas y los costos variables, pero a pesar de esto, se refleja un buen porcentaje de probabilidades de obtener un VAN positivo.

INTRODUCCION

Durante los últimos años el Ecuador ha visto amenazada su estabilidad financiera, política y socioeconómica por muchos factores. Los indicadores macroeconómicos van mostrado un lento proceso de recuperación muy claramente reflejado en el sector de la construcción, el que se considera como barómetro de la economía; y al cual precisamente esta ligada Alvihierro como empresa dedica a elaboración de piezas en hierro para la vivienda y obras comerciales.

Alvihierro, como muchas otras empresas, sobrellevó la crisis de años atrás, pero debido a la carencia de una estructura organizacional fuertemente arraigada, esta reflejando un decrecimiento de su utilidades, y una debilitamiento frente a la agresividad de la competencia ; por lo que se ve hoy en la necesidad de tener objetivos claros del negocio global y en la obligación de replantear los procesos financieros y administrativos para orientarla hacia el cliente y asegurar su permanencia en el mercado considerando que su segunda generación tiene otra filosofía de administración que trae consigo nuevas herramientas que difieren de la actual, basada en el hecho de que son ahora los clientes quienes dicen a su proveedores que es lo que quieren, como lo quieren y cuanto están dispuestos a pagar.

El objetivo de Alvihierro, como el de toda empresa es aparte de generar mas utilidades, mantener un crecimiento sostenido a largo plazo que solo se logra con una buena planificación, dirección y retroalimentación del mercado.

CONTENIDO

Situación Actual

Alvihierro funciona como un taller de cerrajería, dentro del sector de la construcción como carpintería metálica. En sus 23 años de permanencia en el mercado formó su cartera de clientes dirigiéndose al consumidor final de estos bienes, es decir, a los jefes de familia; población económicamente activa, mayores de 25 años y con un nivel socio-económico medio, medio-alto, que ven en la cerrajería una forma de asegurar y decorar sus viviendas u obras comerciales.

La cerrajería es un mercado que sufre de competencia fragmentada, donde se vuelve imposible determinar la competencia directa y mucho menos la participación de mercado, cuando se sabe que existe hasta mercado negro. Los productos fabricados en hiero tienen a su vez sus semejantes en otros materiales como: la madera, el aluminio y el acero inoxidable o la cerámica, plástico o vidrio en cuanto a decoración se refiere.

Luego de analizar la estructura organizativa de la empresa, así como la mecánica de sus procesos, se detectaron ciertas falencias entre las mas importantes: falta de orden estructural y definición de responsabilidades dentro de la administración, falta de comunicación entre departamentos, falta de un sistema tecnológico de almacenamiento de datos y de un plan con objetivos claros que se refleja en un débil departamento de ventas.

Reestructuración Administrativa

Alvihierro está considerada como una empresa familiar en transición hacía la 2ª generación. Como normalmente las empresas al momento de surgir, no establecían códigos ni reglamentos de manejo, o al menos no las que nacían como pequeños medios de supervivencia y que poco a poco fueron adquiriendo estructura; al momento de transigir se hace necesario establecer ciertos códigos internos. Es por esto que se planteó a Alvihierro en primer lugar definir el consejo de familia (a su medida) y redactar su propio protocolo familiar. Dentro de éste protocolo que no es más que documento bien trabajado en el que se establece un vínculo que nos permita un buen funcionamiento de la familia, de la empresa y de la unión de ambos.

Luego de analizar el organigrama y el diagrama de procesos actual, lo que se trata es de renombrar 4 departamentos globales dirigidos por gerencia general a través de los cuales poder abarcar el funcionamiento de la empresa. Debido a la falta de personal adicional y considerando el deseo de los miembros de la familia de no involucrar terceras personas en la administración hasta conseguir una utilidad adicional y mientras se pueda dar carga, ciertos miembros son multi-funcionales

Dando solución a la falta de comunicación entre ventas y presupuestos, así como también entre ventas y producción y cobros, se plantea la implementación de sistema de computación que permita a través de una base de datos organizar la información de los presupuestos, contratos, clientes antiguos y cambios generados durante el proceso. De tal manera que los presupuestos que se ingresan, sirven por una parte para formar una base de datos de potenciales en seguimiento, con el afán de lograr cerrar las ventas, el programa las organiza de tal forma que se visualicen los avances de las conversaciones y a través de un llamado de atención por día y hora de la próxima visita o llamada. Por otra parte una vez que se cierra la venta, los datos pasan automáticamente a crear el contrato y la orden de fabricación luego de firmado el contrato original.

El valor adicional del sistema es que instalado tanto en oficina como en taller, y para cada obra se abre su correspondiente tarjeta de consumo de materiales que se debita de los inventarios y al final del proceso se compara automáticamente con el presupuesto y se mantiene al día los valores de inventarios tanto de materiales como de herramientas y accesorios. El hecho de mantener toda la información ligada en un solo sistema, ahorra tiempo, evita errores, evita impresión innecesaria, etc. La contabilidad se piensa reajustar al nuevo sistema, para poner obtener los estados financieros y sus respectivos índices de rendimientos.

Así como al final de un periodo podemos establecer el rendimiento financiero del dinero invertido, podemos también tratar de determinar el rendimiento de todos los participantes de este proceso. Por lo que Alvihierro se ve en la necesidad de implementar ciertos indicadores de rendimiento para establecer parámetros de comparación en lo posterior, dígase indicadores de rendimiento financiero, de ventas, de eficiencia en servicio al cliente, etc

<u>Reestructuración Comercial</u>

Para poder elaborar un plan de mercado, existían muchas dudas con respecto al proceso de compra de los clientes de Alvihierro, por lo que se procedió con una investigación de mercado[1] tanto a nivel de constructoras y arquitectos (investigación cualitativa) como con los consumidores finales reales y potenciales (investigación cuantitativa). Así de descartaron a los primeros como un canal de distribución y de los segundos se obtuvo una clara definición de sus necesidades.

A nivel de constructoras y arquitectos, la carpintería metálica es un rubro mas dentro de sus ingresos, por lo que en su mayoría prefieren no subcontratarla, a menos en que se encuentren en contra del tiempo de entrega. Existe un margen al cual no están dispuestos a renunciar, aunque eso suponga diseñar los modelos, dirigir y supervisar a sus propios maestros para la elaboración de las pieza metálicas. Por esto no se consideran, como en su momento lo hizo su fundador, como canales de distribución o posibles clientes.

Como resultados mas importantes, un alto porcentaje (70% en adelante) de la muestra hace uso de tarjetas de crédito, y se considera como una alternativa de pago en este mercado. Dentro del proceso de compra las referencias de amigos o familiares aflora como la principal fuente de información para la selección de un proveedor de cerrajería. Al momento de evaluar el producto, la calidad es una variable determinante pero siempre influenciable por el precio del bien y con la intermediación de la forma de pago.
De tal manera que la asesoria, los diseños variados, los servicios de instalación vienen a ser complementos que tienen su peso en casos específicos.

Plan de Marketing

Misión
Poner a la disposición del público un servicio eficiente y confiable que garantice la óptima solución de sus necesidades de seguridad en materia de cerrajería, siendo el objetivo principal su satisfacción y que a la vez contribuya al desarrollo de la empresa.

Visión
Ser una empresa innovadora que ofrezca productos y servicios de primera calidad mediante los cuales se logre posicionar dentro de los mejores de su rama para fomentar el empleo y sea un ente generador de riquezas y prosperidad para todos sus colaboradores y el país

Los productos hechos en hierro, al momento de comprarlos, existe un compromiso trascendente lo que se considera como una implicación fuerte y de la misma manera el proceso de compra va guiado por la lógica y razón, pues son bienes que se adquieren por seguridad en su mayor parte, y no se toma la decisión por simple emoción, sino q mas bien por el contrario se analiza un poco mas. Ésta situación corresponde al proceso de Aprendizaje donde la secuencia es información, acción y evaluación.

El mercado de la cerrajería se liga directamente al sector de la construcción y éste está en constante crecimiento, pero por el hecho de constar con un gran número de oferentes (competencia fragmentada) no existe un líder del mercado ni como determinar la participación, es decir, cada uno posee un pequeño porcentaje del mercado (débil). Es por ello que la estrategia idónea a seguir es la de Estructurar. El objetivo de esta estrategia es incrementar el mercado de esta unidad estratégica de negocio aún teniendo que invertir mucho efectivo e incluso teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para poder llegar a lograrlo.

<u>Plan Mercadeo</u>

Objetivos de ventas

- Para el primer semestre del 2006 se poder vender siguiendo la tendencia que se registra en los últimos 5 años (- de 12%) con respecto al 2005 y en proporción a la distribución de las ventas a lo largo del año.
- Considerando ejercer el plan estratégico en Julio, vender durante los 2 meses de adaptación lo estimado por la tendencia y a partir de Septiembre aumentar gradualmente en los meses siguientes puntos adicionales al crecimiento 1%, 2%,4%,6% en Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre, para el siguiente año, tomando en cuenta las ventas de los mismos meses del periodo anterior se logra incrementar las ventas en 10 puntos adicionales hasta el mes de septiembre que por existir ya incremento en los montos, se mantiene el aumento en 8 puntos.
- Para el periodo 2007-2008 se espera un incremento anual del 20%, para el 2008-2009 se empieza a normalizar al 15% y del 2009-2010 en adelante se vuelve a la tendencia del 12% considerando que se elevan los montos en los primeros años y en adelante se trabaja para la fidelización de los clientes.

Mercado meta

Se esta dirigiendo el plan hacia hombres y mujeres de Guayaquil mayores de 25 años de edad, económicamente activos y de clase social media típica y media alta que tengan en sus planes la construcción, remodelación o adecuación de una vivienda.

Objetivos de mercadeo

- Ser una solución global para las necesidades de hierro, para las personas que buscan asegurar o decorar su vivienda.
- Tener una presencia en las principales ferias del sector
- Ser el líder en ofrecer un servicio cálido y eficiente.
- Ganar posicionamiento en el mercado, resaltando siempre la calidad del trabajo.

Estrategias Básicas de Desarrollo según Porter

La cerrajería se encuentra ubicado en el tercer cuadrante, es decir, se ubica en la Estrategia de Concentración o Enfoque, debido a que está dirigido a un segmento de mercado concreto como son las personas que pertenecen a un nivel socio económico medio típico y medio alto, económicamente activos debido que tienen otra concepción de su espacio habitacional, de la misma manera que la seguridad física y la decoración.

Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento de Alvihierro está basada en un Crecimiento profundo ya que tiene que hacerse camino en el mercado ya existente de demandantes de carpintería metálica y decoración en hierro. Se ubica en el primer cuadrante, de Penetración del producto pues se trata de aumentar las ventas dentro del mercado, con los mismos productos en valores diferentes y con facilidades para poder adquirirlos.

La estrategia mencionada permite delimitar bien el mercado meta cuyas necesidades puedan ser satisfechas con los servicios de cerrajería. Mediante esta estrategia se identificaran grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales (mayormente sector norte) cuyo interés se puede dirigir hacia Alvihierro. Además se buscara canales de distribución adicionales a los existentes en las áreas actuales. Finalmente se podría considerar la venta a través de pequeños contratos con alguna inmobiliaria.

Como se mencionó anteriormente en el desarrollo de la matriz B.C.G. Alvihierro se encuentra ubicado en el cuadrante de interrogación es por ello que la estrategia idónea a seguir es la de Estructurar.

Posicionamiento

El tipo de posicionamiento que utilizaremos es el posicionamiento basado en las ventajas aportadas por Alvihierro como proveedor de cerrajería y debido a la calidad de sus productos respaldados en los 23 años de existencia en el mercado y en su cartera de clientes satisfechos. Entre otras ventajas, el servicio cálido y eficiente, la asesoría y facilidad de pago. La manera en que se desea que sea percibida la empresa por los compradores objetivos es como una empresa confiable y eficiente. Lo que se trata de fijar en la mente del consumidor es que los productos fabricados en hierro por Alvihierro son productos estéticamente seguros y elegantes.

Plan Táctico

Marketing mix

Para el desarrollo del producto en el siguiente año se deben considerar las cuatro variables del marketing mix que son: producto, precio, plaza, promoción.[2]

Producto

- Fabricados con hierro obtenido a través de proveedores certificados, con los que se han trabajado más de 20 años y con los que existe confianza de un producto de calidad.
- Otro factor importante dentro del proceso son los materiales que participan , tales como soldadura, discos, masilla, pintura, diluyentes, etc.; todos son perfectamente seleccionados para tener el mejor acabado.
- Brinda la oportunidad de poder adquirir bienes con la certeza que tener gran durabilidad luego de tener un debido cuidado y mantenimiento periódico, y sobre todo que cumplan con su función ya bien ser bienes de aseguramiento o simplemente decorativos.

Los productos de Alvihierro van dirigidos para un status socio económico medio típico y medio alto, ya que son estas personas que buscan productos de alta calidad con un buen acabado, estéticamente seguros. Pero dada la situación económica actual, hay factores que Alvihierro puede variar para ofrecer productos de una línea mas económica, fabricados con la misma dedicación, pero limitando ciertos puntos de manera que se adapten a las necesidades de otros sectores.

Se ofrecerán los servicios de instalación de las piezas de hierro, mantenimiento y chequeos generales, de tal manera que nuestros clientes reales pueden extender el tiempo de vida útil de sus bienes y los clientes potenciales encuentren una respuesta a su necesidad de arreglar uno o más bienes o simplemente solucionar un desajuste temporal de los mismos.

Precio

El precio de los productos que ofrece talleres Alvihierro depende del diseño, accesorios y medidas del bien, tomando en cuenta los volúmenes de venta de cada producto y seleccionando los productos más fuertes. Trabajaremos con el precio desde el punto de vista de los costes.

Por el gran número de competidores pareceríamos estar frente a una competencia puro o perfecta, pero los competidores son del mismo producto mas de no de la misma calidad del producto o bien con los beneficios adicionales como proveedor, donde puede ser que la percepción del cliente tenga un mayor valor. Lo que si hay es un sin número de competidores clandestinos que han marcado una competencia desleal al reducir los costos al mínimo pues no evitan pago de costos fijos, impuestos, etc.

Inclusión de tarjetas de crédito como forma de pago y se mantendrá la forma de pago tradicional del 50% a la firma del contrato y 50% al se entregada la obra, para quienes tienen la facilidad de pago o prefieren no endeudarse y hacen el esfuerzo de pagar de contado por lo que se reconoce un porcentaje de descuento. Así también están a disposición las cuentas corrientes para depósitos directos o cheques. Para quienes no posean tarjeta de crédito, pero quisieran plazo, se mantendrán los documentos de deuda como son las letras de cambio o pagarés.

Plaza

En cuanto a las diferentes actividades que se realizarán para poner el producto al alcance de los clientes metas se utilizarán como fue en algún momento dentro de los 23 años; dos canales de distribución: el canal directo y el canal indirecto.

- Remodelar los puntos de ventas en oficina y taller
- Considerara los intermediarios en otras ciudades

Promoción

Para ventas:

- Contratación de ayudante de ventas y vendedor para fortalecer el departamento
- Mapeo de la ciudad y su posterior seguimiento

Para comunicación:

- Comunicar que Alvihierro es una empresa que proporciona soluciones globales de calidad en hierro de manera seria y responsable.
- Posicionar los productos como productos de alta calidad.
- Comunicar que Alvihierro es una empresa dedicada a la cerrajería, vista como la fabricación de piezas en hierro y borrar el concepto de quienes arreglan chapas.
- Las acciones de comunicación a utilizarse para Alvihierro se detallaran a continuación:

Para publicidad:

El propósito de esta campaña publicitaria es dado que existe un mercado actual y con nuestros productos actuales, introducirnos en la rutina de los compradores finales antes de que tengan la necesidad de algún producto hecho en hierro comunicando los beneficios de seleccionarnos como su proveedor de cerrajería y transmitiendo el mayor nivel de confianza posible.

Por ello se tratará de usar todos los medios de comunicación posibles para poder llegar eficazmente a la mayor parte del mercado meta y empezaremos con los siguientes mecanismos:

- Afiches en lugares relacionados con el sector (distribuidoras de hierro, ferreterías)
- Circulares informativas (Hojas volantes) Puntos estratégicos
- Anuncios en periódicos (secciones especializadas y revistas relacionadas) y guía telefónica.

Para relaciones publicas:

Por no ser un producto más complejo y de específica utilización, y considerando los resultados que nos dan las encuestas de ambos clientes, y ya que en materia de parámetros para escoger un proveedor, la confianza es prioritaria y sobre todo que la principal fuente de información son los amigos y familiares que patrocinan algún referido, las relaciones públicas irán enfocadas a transmitir la satisfacción que Alvihierro generó en ellos.

Información Financiera

Las inversiones respaldan el plan de marketing. Se considero un mantenimiento de las instalaciones, herramientas maquinarias y vehículos, así también se invierto en herramientas adicionales que son necesarias. De ahí el rubro mas fuerte de las inversiones es hacia la publicidad y el sistema de computación para generar mas ventas con el primero y poder responder a ellas con lo segundo.
Se pretende tomar un préstamo del 30% de la inversión total a una institución financiera de la ciudad, para no tomar el total de las utilidades. Este préstamo es a cinco años plazos.

Según el criterio del Valor actual neto, con una tasa de descuento de 13,25%, el proyecto presenta un valor actual neto incremental de USD 29.645.66 en el flujo de caja del inversionista y de USD 19.886.64 en el flujo de caja del proyecto puro. Esta variación se produce principalmente por la inclusión del préstamo como valor positivo en el momento cero del proyecto en el flujo del inversionista. Claramente se puede notar que el valor actual neto es superior a cero por lo que el proyecto se aprueba.

Se destaca que el 38% de los escenarios estimados presentan resultados desfavorables para el proyecto; ya que, el VAN[3] proyectado para estos es menor a cero, de los cuáles el valor mínimo alcanzado dentro de estos escenarios es de-$790,136. Pero debemos recalcar que dentro del 62% de escenarios favorables para la ejecución del proyecto el valor máximo de ganancias llega a ubicarse en $1´649,045 superando todas las expectativas del proyecto, generando mayor confianza en la realización del mismo.
Así también hay que considerar que hemos tomado la desviación de un 30%, valor un sustancioso y no tan probable.

Por otro lado es muy importante mencionar que la media del VAN para este proyecto en base a las 10000 iteraciones es de $117,677, promoviendo a la factibilidad del proyecto. Todas estas estadísticas son de gran ayuda al momento de evaluar el riesgo de ejecutar el proyecto, por eso debemos recalcar que existe un 38% de que el proyecto no sea viable, producto del alto grado de sensibilidad presente dentro de las variables relevantes del mismo, las cuales pueden ser fácilmente afectadas, en base a la situación económica y estabilidad política del país en cuestión.

Al realizar el análisis unidimensional de las variables relevantes del proyecto, se determino que las variables de mayor impacto en afectar el flujo y por ende la rentabilidad del mismo es nivel de ventas de la línea Premium, especialmente por cambio en las cantidades y los costos variables , las cuales con un total de 24% y 30% de escenarios negativos (con un 30% de varianza) respectivamente son las de mayor influencia al momento de tomar la decisión de ejecutar el proyecto o no, seguida del nivel de precios de una la línea premiun (con varianza de 50%) que representan un total del 18% de escenarios negativos al momento de evaluar el VAN del flujo de caja.

Por otro lado tanto la variable comisiones y la variable gastos , no representan mayor impacto dentro del grado de sensibilidad del proyecto, ya que esta aporta con el 0% de los escenarios negativos para la ejecución del proyecto, de un total general de 10000 iteraciones o escenarios. Por lo que podemos concluir que las variables de mayor riesgo al medir la sensibilidad del proyecto son el nivel de ventas de la línea premium, los costos unitarios, y los precios, como un promedio general del total general de los artículos expuestos para la ejecución del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La carpintería metálica o Cerrajería es una rama del sector de la construcción, por lo que se comporta de manera similar. Luego de la recesión de los años 97-98 vemos que el sector se ha ido recuperando y mantiene un crecimiento del 4 al 5 por ciento anual; por lo que se crea un mercado amplio con grandes oportunidades. Tanto en materia de seguridad como de decoración, la mayor parte de gente busca un producto y un servicio de calidad, a un buen precio y con facilidad de pago, ya que en la elección de un proveedor de estos bienes juega un papel fundamental la confianza. Alvihierro es una empresa que se ajusta perfectamente a estos requerimientos y sus 23 años de permanencia en el mercado son testigos.

Como resultado de la investigación de mercado, se aprobaron las hipótesis, pues si bien fue acertada la idea inicial del fundador de Alvihierro de enfocarse al consumidor final, vemos que los canales de distribución como constructoras y arquitectos se vuelven un camino lateral de complemento, mas la fuente.

El objetivo central del proyecto entonces se concentra en dar un cambio de estructura a la administración tal, que de la mano con la ayuda tecnológica (sistemas y red), estén en capacidad de responder al aumento de ventas y que generará el plan de marketing. Este principalmente dirigido a elevar el nivel de ventas, penetrando en la rutina del mercado meta, y haciendo uso del marketing recordatorio para motivar a sus clientes a ser voces de los beneficios de la contratación de Alvihierro como proveedor de productos de cerrajería, ya que como se recalca la confianza que transmite una recomendación de alguien cercano, es uno de los principales factores al momento de elegir.

El proyecto de reestructuración de Alvihierro tiene un valor actual neto de USD 30.872.33 y una tasa interna de retorno de 44,31%, evaluado de una forma conservadora, por lo que lo convierte en un proyecto muy rentable y viable, además de brindar productos de calidad. Una vez cumplidos los objetivos de mercadeo, ventas y con un nivel mayor de utilidades, se recomienda estudiar la posibilidad de negociar contratos con pequeñas inmobiliarias como manera de tener ingresos fijos q sustenten líneas adicionales.

REFERENCIAS

1. Malhotra, Narres K. (1997). “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, UN ENFOQUE PRACTICO”. Segunda edición. Pearson Educación.

2. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2001). “MARKETING”. Octava edición. Prentice may, México

3. Brealey, Richard A. y Myers, Stewart C. (1998). “PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS”. Quinta edición. Mc Graw Hill.

RESUME

Nowadays we live in a changing world, where the need of improvement and developement in the business area is an irrefutable fact. In order to adapt to the competitive enviroment, new models and techniques should be created. Alvihierro, a company dedicated to the elaboration of iron pieces used for housing and business protection have recognized like own the need to reframe their processes to orient themselves towards the client and to assure their permanence in the market place.

This project leaves from a descriptive analysis of the present situation of the company, with the aim to detect the strenghts and weaknesses of its processes. - Knowing that the company does not have a countable structure that allows the later financial analysis, the creation of the same one was considered high-priority. Once defined the problems by which it crosses the company it made a business strategic plan, and being coherent with the idea to redirec the business towards the client, it was developed and implemented a strategic and operative Marketin plan.

The main objective of the business plan, finds its roots in sales, enhancing the publicity, putting greater effort in remind-marketing and adding a new product line. The investment headings are justified under this approach, considering that the investment but hard ones (sunk costs) were already made years back. Thus finally, after the application of the financial methods of evaluation, were determined like sensible variables the variable amount of sold units and costs, but in spite of this, a good percentage of probabilities is reflected of obtaining positive VAN.