



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Monografías previas a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL

AUTORAS :

Imelda Larrea Delgado  
Monserrath Quinde Maldonado

Curso de graduación  
Abril – Septiembre de 2006

Cuenca- Ecuador

## **Dedicatoria**

Con todo cariño dedico este trabajo a mi querido esposo Leo, a mis hijas Carito y Dani quienes son mi razón de vivir y el motivo de mi esfuerzo diario.

Dedico también a mis padres Jorge y Rebequita por su amor, paciencia y ejemplo de trabajo constante; a mis hermanos, suegros y cuñadas por estar siempre a mi lado cuando los necesito.

Imelda

Está tesis la dedico a mi querido esposo por brindarme su apoyo y amor incondicional en estos años de estudio, a mi hija Estefanía quien ha sido mi inspiración para culminar una de mis metas; para mi mamita por su ejemplo, y quien junto a mi tía Filita supieron cuidar con especial cariño a mi hija durante mis momentos de estudio, para ustedes este trabajo y que Dios les pague.

Monse

## **Agradecimiento**

Al terminar estos años de constante esfuerzo y dedicación, agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad de terminar nuestros estudios, un agradecimiento especial a todos los familiares, amigos y compañeros de trabajo que día a día nos ofrecieron su apoyo y aliento para culminar con éxito esta carrera.

Dejamos plasmado también nuestro sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay por abrirnos sus puertas, a nuestros buenos maestros, quienes con sus enseñanzas y experiencias guiaron nuestro aprendizaje para formarnos como profesionales.

**Muchas Gracias**

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	II
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	III
<b>INDICE DE CONTENIDOS</b> .....	IV
<b>RESUMEN</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>MODULO 1: MONOGRAFIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE DE PLANTA DE SEGUNDO A QUINTO DE BÁSICA DEL CENTRO EDUCATIVO “LOS ANDES” .....	VII
<b>MODULO 2: MONOGRAFIA DE MARKETING</b>	
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA SECCIÓN PRIMARIA DEL CENTRO EDUCATIVO “LOS ANDES”.....	VIII
<b>MODULO 3: MONOGRAFIA DE EMPRENDIMIENTO</b>	
PLAN DE NEGOCIOS “SERVICIO DE MANTENIMIENTO PARA VEHÍCULOS SERVICAR S.A.”.....	IX
<b>MODULO 4: MONOGRAFIA GERENCIA FINANCIERA</b>	
REINGENIERÍA PARA IMPRESIONES FLEXGRAF.....	X

## **RESUMEN**

El presente documento está integrado por cuatro monografías que comprenden el Trabajo de Grado de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad del Azuay, elaborado durante el curso de graduación en el período abril-septiembre de 2006.

La primera describe una metodología práctica para establecer un sistema de evaluación de desempeño mediante la aplicación de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el Centro Educativo Los Andes.

La segunda presenta un Plan de Marketing para la sección primaria del Centro Educativo mencionado, la misma que se elaboró en base al análisis y propuesta de estrategias en el Posicionamiento, Precio, Producto, Plaza y Promoción.

La tercera describe un Plan de Negocios para la creación de la empresa SERVICAR, cuya finalidad es brindar un servicio de mantenimiento para vehículos.

Finalmente en la cuarta se realiza una Reingeniería Financiera en la empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF”, utilizando técnicas como las fuerzas de Porter, Análisis FODA, Balance Score Card y el análisis de los estados financieros.

## **ABSTRACT**

The present paper is composed four research works that make up the Graduation Work of the University of the Azuay`s, Commercial Engineering Career. The works were developed during the Graduation Course in the period April-September, 2006.

The first work describes a practical methodology to establish a performance evaluation system by applying the Management of Human Talent through Competences to “Los Andes Educational Center”.

The second one presents a Marketing Plan for the elementary school of the Educational Center aforementioned. Its development was based on the analysis and proposal of strategies about status, price, product, market, and promotion.

The third one describes a Business Plan for the creation of SERVICAR, a company whose aim is to offer vehicle maintenance service.

Finally, a Financial Reengineering of the company named "IMPRESS FLEXGRAF", is carried out in the fourth work by using techniques such as the Porter Strengths, the SWOT analysis, the Score Card Balance, and the analysis of the financial statements.

MODULO 1

MONOGRAFIA

DE

RECURSOS HUMANOS

MODULO 2

MONOGRAFIA

DE

MARKETING



MODULO 3

MONOGRAFIA

DE

EMPRENDIMIENTO

MODULO 4

MONOGRAFIA

DE

GERENCIA FINANCIERA

AUTORÍA

El proceso de investigación, las ideas, datos y criterios  
expuestos en esta monografía son de exclusiva  
responsabilidad de sus autoras.

Imelda Larrea Delgado

Monserrath Quinde Maldonado



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**TEMA:**

**PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DOCENTE  
DE PLANTA DE SEGUNDO A QUINTO DE BÁSICA DEL  
CENTRO EDUCATIVO “LOS ANDES”**

**REALIZADO POR:**

**IMELDA LARREA  
MONSERRATH QUINDE**

**TUTOR:**

**DR. MARIO MOLINA**

**PROFESOR DEL MODULO:**

**ING. JUAN ARANDA**

**CUENCA ECUADOR**

**2006**

## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE .....	2
INDICE DE ANEXOS .....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCION .....	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General:.....	7
Objetivos Específicos:.....	7
CAPITULO 1 .....	8
DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	8
1.1. RESEÑA HISTORICA .....	8
1.2. ÁMBITO DE NEGOCIOS .....	8
1.3. PENSAMIENTO ESTRATEGICO .....	8
1.3.1. MISION .....	8
1.3.2. VISION.....	9
1.3.3. VALORES INSTITUCIONALES .....	9
1.3.4. POLITICA DE CALIDAD .....	10
1.3.5. DIAGNOSTICO.....	10
CAPITULO 2 .....	11
MARCO TEORICO .....	11
2.1. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	11
2.1.1. FUNCIONES .....	11
2.1.2. ASPECTOS IMPORTANTES.....	12
2.2. COMPETENCIAS .....	12
2.2.1. COMPETENCIAS CLAVES DEL DOCENTE.....	13
CAPITULO 3 .....	14
PROPUESTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE SEGUNDO A QUINTO DE BASICA .....	14
3.1. INTRODUCCION .....	14
3.2. MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES .....	14
3.2.2. POLITICAS .....	15
3.2.3. CRITERIOS.....	15
3.2.3.1. PERFIL DEL DOCENTE.....	15
3.2.3.2. COMPETENCIAS Y CALIFICACION.....	16
3.2.3.3. ESQUEMA DEL MANUAL .....	19
EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL .....	20
EVALUACION DE DESEMPEÑO GRUPAL.....	21
CONCLUSIONES.....	22
RECOMENDACIONES .....	23
ANEXOS.....	24
BIBLIOGRAFIA .....	30

## **INDICE DE ANEXO**

ANEXO 1. EVALUACION POR PARTE DEL DIRECTOR.....	25
ANEXO 2. EVALUACION POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	26
ANEXO 3. EVALUACION POR PARTE DEL REPRESENTANTE.....	27
ANEXO 4. EVALUACION POR PARTE DEL COMPAÑERO.....	28
ANEXO 5. AUTOEVALUACION.....	29

## **RESUMEN**

En el presente documento se describe una metodología práctica para Establecer un sistema de evaluación de desempeño mediante la aplicación de la Gestión del Talento Humano por Competencias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y cumplir con la misión de la empresa.

Para el desarrollo práctico de este trabajo, se utilizó el Método de Evaluación de Desempeño por Competencias, determinándose las competencias básicas que debe poseer el personal docente de segundo a quinto de básica del Centro Educativo “ Los Andes”, el cual proporcionará una ventaja competitiva en el mercado actual, además de brindarle una herramienta para la motivación y capacitación del personal.

## **ABSTRACT**

The present document, describes a practice methodology to establish a System of evaluation of development through the application of the Action of Human Talent for Competences to get better teaching process and successful with the mission of the institution.

The practical development of this project, had used the Method of Evaluation for Development of Competition, determining the basic competences that has to have the personal from second to fifth Basic levels of Educative Center “Los Andes”, which adjust a competitive advantage in the actual market, also it gives a tool for the motivation and capacitation of the personal.



## **INTRODUCCION**

Nuestro país el Ecuador ha decidido enfrentar los retos del futuro. El bajo perfil educativo de la sociedad ecuatoriana no puede continuar.

Está comprobado que el mejoramiento de los indicadores económicos y sociales se sustenta en la equidad y la calidad de la educación, especialmente de la educación básica. Dentro de este contexto, el acceso universal a los códigos de la modernidad y los imperativos para lograr la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, dependen de la participación de todos los actores sociales -públicos y privados- y de la profesionalización y protagonismo de las escuelas, los maestros y los padres de familia.

Los cambios culturales que ha impuesto la revolución científico-técnica, electrónica e informática requieren un nuevo tipo de institución escolar, un nuevo maestro y un nuevo currículo.

Debemos construir una sociedad justa y un Estado moderno, eficiente y fundamentado en el bien común, sobre la base de la formación integral de los recursos humanos.

Se debe vincular, de manera efectiva la educación con el trabajo y la educación, con la vida.

El mundo del trabajo se ha transformado en forma sustancial en los últimos años, por lo que ha suscitado mayor demanda de habilidades, que las escuelas en lo general parecen no incluir en sus planes de estudio, y que en el mundo del trabajo se conoce como competencias. El docente debe ser un elemento de alto desempeño en su escuela y el formador de talentos de alto desempeño en el futuro, razón por la cual creemos conveniente identificar sus competencias y establecer un sistema de evaluación de dichas competencias.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Establecer un sistema de evaluación de desempeño para el personal docente de segundo a quinto de básica del Centro Educativo Los Andes, basándonos en el sistema de gestión de talento para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y cumplir con la misión de la empresa.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las competencias claves de un docente para el buen desenvolvimiento en su proceso de enseñanza aprendizaje.
- Proponer los indicadores para realizar la evaluación del desempeño de los docentes de segundo a quinto de básica del Centro Educativo.
- Realizar un manual para la evaluación de competencias de los docentes de segundo a quinto de básica.

## **CAPITULO I**

### **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

El Centro Educativo Los Andes es una institución que brinda servicios educativos y otros complementarios para la formación integral de sus estudiantes.

#### **1.1. RESEÑA HISTORICA**

El Centro Educativo Los Andes se creó mediante acuerdo No. 25 de la Dirección Provincial de Educación del Azuay del 17 de agosto de 1989. Comienza sus labores educativas en la sección primaria el 2 de octubre de 1990, posteriormente en octubre de 1992 se forma el colegio Los Andes.

Actualmente el Centro funciona en la calle Francisco de Orellana y Federico García Lorca de la parroquia Yanuncay en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Hasta la fecha cuenta con 434 alumnos, 209 en la sección primaria y 224 en la sección secundaria.

#### **1.2. ÁMBITO DE NEGOCIOS**

El Centro brinda servicios educativos a la sociedad de un nivel económico medio, es un establecimiento particular laico, es reconocido a nivel local y nacional como una institución que brinda un alto nivel académico y de formación humana a sus estudiantes.

#### **1.3. PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

##### **1.3.1. MISION**

Proyectarse como una institución de alta calidad educativa con reconocido prestigio a nivel de la ciudad; prestigio resultante de la excelencia académica, la sólida formación humana y la amplia visión y compromiso con el cambio de la realidad

histórica, cultural y social de la comunidad, demostrada por todos y cada uno de sus alumnos. Los niños, niñas y jóvenes alumnos de la Institución, se mostrarán como seres humanos autónomos, libres, críticos, responsables y capaces de vivir en armonía con su entorno natural y social.

### **1.3.2. VISION**

Forjar día a día “SERES DE HOY COMPROMETIDOS CON UN MEJOR MAÑANA”

Ofrecer a la comunidad una educación integral, que permita a niños, niñas y jóvenes formarse con una alta calidad académica, ser líderes con sólidos valores morales, éticos y humanos, que en su compromiso social contribuyan al desarrollo del país, y que en lo personal, alcancen su plena realización como seres humanos íntegros. Misión que se posibilita gracias a la labor cotidiana de un personal docente calificado y la intervención comprometida de los Padres de Familia.

### **1.3.3. VALORES INSTITUCIONALES**

Autonomía personal

Pluralismo social

Solidaridad

Libertad

Justicia

Honestidad

Tolerancia

Veracidad

Rigor lógico

Esfuerzo académico

Salud física y mental

Fomento de la sensibilidad y creatividad

### **1.3.4. POLITICA DE CALIDAD**

“OFRECER EDUCACION INTEGRAL, CON ALTO NIVEL ACADÉMICO BASADO EN EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS Y ASI CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE LA COMUNIDAD Y LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.”

### **1.3.5. DIAGNOSTICO**

En nuestro país al igual que sucede en otros de América Latina, en las Instituciones Educativas subsisten problemas que se constituyen en obstáculos para elevar sus niveles de eficiencia, eficacia y calidad.

Para que el Centro Educativo cumpla con su misión, es necesario contar con personal docente altamente competente, no solo en el ámbito de conocimientos pues una persona debe tener cualidades, habilidades y destrezas que permitan un aprendizaje significativo y funcional para sus alumnos y de esta manera obtener una educación de calidad, para lo cual hay que determinar las competencias indispensables para un buen desenvolvimiento en el campo educativo, las cuales deben ser evaluadas en un proceso constante para buscar el perfeccionamiento de éstas.

Es importante desarrollar una evaluación de desempeño en nuestra institución porque a más de tener un personal altamente competente es necesario tener documentación necesaria para implementar una Gestión de Calidad.

También es necesario implementar este sistema, debido a que no existen indicadores de la gestión del docente, por lo que es difícil determinar parámetros para indicar en que área necesita capacitación el docente para mejorar el sistema educativo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación del desempeño cruza por todos los demás sistemas y participa en el desarrollo de todas las actividades, desde cuando estas inician hasta cuando concluye. Cumple la función de monitoreo estratégico, que valora el nivel de desempeño de todos los elementos de la Comunidad Educativa y los logros del proceso.

La evaluación del desempeño determina la calidad de los procesos y resultados que se obtienen, tanto en los aspectos pedagógicos como en lo administrativo financiero, de las instituciones mediante parámetros cuantitativos y cualitativos concretos.

La evaluación así concebida es una actividad humana intencional sistemática, un proceso de reflexión crítica que inicia con la investigación de la realidad y se realiza con la participación de los sujetos que intervienen en el proceso y son a la vez, objeto de valoración.<sup>1</sup>

##### **2.1.1. FUNCIONES**

“El sistema de evaluación del Desempeño cumple las siguientes funciones:

- Informa como se están desarrollando las operaciones del modelo
- Interpreta de manera coherente el valor de las innovaciones
- Identifica los factores que podrían obstaculizar la aplicación del modelo
- Permite la oportuna toma de decisiones
- Prevé la optimización de recursos y resultados

---

<sup>1</sup> Gestión Educativa Institucional, Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador

- Promueve la retroalimentación de los procesos
- Considera la evaluación cooperativa y corporativa para el aprendizaje”<sup>2</sup>

### **2.1.2. ASPECTOS IMPORTANTES**

Algunos aspectos que debemos tener presente durante el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño son:

- Determinar el equipo responsable de las actividades de evaluación.
- Elaborar el manual de procedimientos que establezca las funciones del equipo y defina, por consenso, los indicadores de procesos y resultados en el ámbito institucional e individual.
- Realizar el seguimiento, control y evaluación sobre la base de un plan específico.

### **2.2. COMPETENCIAS**

“Una Competencia es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos del trabajo y con base en los resultados esperados. En una norma de competencia se establecen criterios para comparar las competencias dentro de un sistema que hace intercambiables las experiencias laborables en forma consistente, sin importar que hayan sido obtenidas en un trabajo diferente al que se este analizando.”<sup>3</sup>

“Una competencia es la especificación de lo que una persona calificada debe: saber, saber hacer y saber ser, en una situación de trabajo definida y en forma repetible. Una de las cuestiones centrales de las competencias: la traducción del conocimiento en acción. De esta forma distinguimos el educador del pedagogo, pues no basta hacer – enseñar, impartir cátedra - , tampoco basta saber-ser pedagogo, conocer el modelo educativo a profundidad-, hay que hacer sabiendo- hay que impartir la cátedra con apego a la norma del modelo.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Modelo de gestión, Ministerio de Educación y Cultura – EB - PRODEC

<sup>3</sup> REYES G. Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase, Pág. 59

<sup>4</sup> REYES G. Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase, Pág. 60

### **2.2.1. COMPETENCIAS CLAVES DEL DOCENTE<sup>5</sup>**

Las actividades claves de los docentes son las de planear, ejecutar (hacer), medir, evaluar (verificar) y rediseñar (actuar), las cuales están integradas en las siguientes competencias generales:

- Competencias Básicas de Contenido.
- Competencias para la solución de problemas complejos.
- Competencias Sociales.
- Competencias para el Manejo de Recursos.

Competencias Básicas o de Contenido: Estas destrezas son desarrolladas por los sistemas educativos.

Competencias para la solución de problemas complejos: Estas destrezas estas implicadas en la solución de problemas variados.

Competencias Sociales: Son las habilidades para interactuar con las personas.

Competencias para el Manejo de Recursos: Son habilidades para manejar y gestionar recursos en general.

---

<sup>5</sup> REYES G. Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase, Pág. 65



## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE SEGUNDO A QUINTO DE BASICA**

#### **3.1. INTRODUCCION**

Siendo la evaluación un momento importante de toda actividad humana, debe ser científica, permanente, política y continua. Todo agente educativo y toda acción educativa deben ser evaluados, de manera permanente y oportuna, para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Los resultados que ella nos brinde, nos servirá para realizar cambios, modificaciones, transformaciones de aquellos aspectos que no estén apoyando a la consecución de los fines y metas propuestas, razón por la cual debemos evaluar al maestro, al estudiante, al proceso y a la institución.

Desde este enfoque es necesario implementar en el Centro Educativo Los Andes un sistema de evaluación del desempeño docente, basándose en las competencias generales enunciadas en el capítulo dos, para que de esta manera la institución pueda determinar con mayor precisión sus brechas y elabore los planes de capacitación adecuados.

#### **3.2. MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN EL CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES**

##### **3.2.1. OBJETIVOS**

- Informar como se está desarrollando el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Identificar los factores, que podrían obstaculizar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Prever la optimización de recursos y resultados.
- Promover la retroalimentación de los procesos educativos y administrativos.
- Identificar los grados de avance en las competencias de la calidad.

### **3.2.2. POLITICAS**

La evaluación de desempeño se basará en las evaluaciones registradas de los directivos, compañeros de trabajos, clientes y una autoevaluación.

Las competencias que se utilizarán en la evaluación de desempeño estarán enfocadas a los aspectos humanos, técnicos pedagógicos, organizativo y administrativo del docente.

La calificación de las competencias será cuantitativa y cualitativa.

Las brechas que se encuentren en la evaluación de desempeño serán la base para realizar planes de capacitación.

### **3.2.3. CRITERIOS**

#### **3.2.3.1. PERFIL DEL DOCENTE**

Las cualidades, habilidades, actitudes, destrezas, sentimientos y más atributos personales, integrados entre sí constituyen la personalidad y competencia del profesor, que se lo sintetiza en los tres aspectos:

1. Humano
2. Técnico-pedagógico.
3. Organizativo, administrativo

Razón por la cual para el manual de evaluación se tomará en cuenta el siguiente perfil general del profesor:

#### **1. ASPECTO HUMANO**

El trabajo del docente opera con una red de integración con las autoridades, compañeros, padres de familia, por lo tanto, sólo podrá obtener buenos resultados en sus gestiones aquellos maestros que logren infundir confianza en sus interlocutores. El profesor debe estar dotado de cualidades y actitudes profesionales.

#### **2. ASPECTO TECNICO PEDAGOGICO**

Las funciones que deben cumplir los profesores son de carácter técnico-pedagógicos que determinen el perfil de guía y orientador de los procesos.

### **3. ASPECTO ORGANIZATIVO – ADMINISTRATIVO.**

El maestro debe ser un eminente organizador y un administrador, al mismo tiempo tanto en sus actividades, sus instrumentos de trabajo, como de los bienes y actividades bajo su responsabilidad en el aula y la institución educativa.<sup>6</sup>

#### **3.2.3.2. COMPETENCIAS Y CALIFICACION<sup>7</sup>**

De acuerdo a lo expuesto anteriormente las competencias que se calificarán en la evaluación de desempeño serán:

- Competencias Básicas de Contenido.
- Competencias para la solución de problemas complejos.
- Competencias Sociales
- Competencias para el Manejo de Recursos

Cada una de estas competencias consta de indicadores que se detallan a continuación.

#### **COMPETENCIAS BASICAS**

COMPRESION LECTORA: Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.

ESCUCHA ACTIVA: Escuchar lo que otra persona esta hablando realizar preguntas adecuadas.

ESCRITURA: Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

HABLADO: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.

DESTREZA MATEMATICA: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.

#### **COMPETENCIAS DE PROCESO**

APRENDIZAJE ACTIVO: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones y consecuencias.

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE: Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.

---

<sup>6</sup> Gestión Educativa Institucional, Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador

<sup>7</sup> PAREDES Alfredo y asociados Diccionario de Destrezas y habilidades laborales, seminario taller sobre selección de personal basado en competencias, marzo 2001.

**MONITOREO Y CONTROL:** Evaluar cuan bien esta alguien aprendiendo o haciendo algo.

### **COMPETENCIAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS COMPLEJOS**

**PENSAMIENTO CRITICO** Determinar y analizar las causas de los problemas presentados con clientes internos y externos.

**RECOPIACION DE INFORMACION:** Conocer como localizar e identificar información esencial para su cátedra.

**ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION:** Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.

**GENERACION DE IDEAS** Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

**PLANIFICACION:** Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea, tema o reunión.

### **COMPETENCIAS SOCIALES**

**PERCEPCION SOCIAL:** Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

**PERSUACION:** Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente

**NEGOCIACION:** Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.

**INSTRUCCIÓN:** Enseñar a otro como realizar alguna tarea.

**ORIENTACION DEL SERVICIO:** Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

**CONSTRUCCION DE RELACIONES** Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos claves cruciales para el logro de metas.

**ASERTIVIDAD-FIRMEZA** Llevar a cabo acciones duras o necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.

ORIENTACION-ASESORAMIENTO Ofrecer guías sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

### **COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DE RECURSOS**

MANEJO DEL TIEMPO: Manejo del propio tiempo y el de los demás.

MANEJO DE RECURSOS MATERIALES: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales para realizar ciertos trabajos.

MANEJO DE RRHH: Motivar desarrollar y dirigir a sus estudiantes.

Se realizará una encuesta a los padres de familia, estudiantes, directivos, compañeros de trabajo y un autoevaluación, cuyos resultados estarán en base a los indicadores antes mencionados y estos se calificarán con una puntuación de 5 a 1 en forma cuantitativa y en forma cualitativa de la siguiente manera:

EXCELENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

La recopilación de estos resultados serán procesados en un cuadro individual y luego grupal para obtener las brechas individuales y colectivas, para así poder realizar un buen plan de capacitación.

**3.2.3.3. ESQUEMA DEL MANUAL**

**CENTRO EDUCATIVO "LOS ANDES"  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
COMPETENCIAS CLAVES E INDICADORES**

CÓDIGO	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>					
1.1	COMPRENSIÓN LECTORA					
1.2	ESCUCHA ACTIVA					
1.3	ESCRITURA					
1.4	HABLADO					
1.5	DESTREZA MATEMÁTICA					
<b>2</b>	<b>COMPETENCIAS DE PROCESO</b>					
2.1	APRENDIZAJE ACTIVO					
2.2	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE					
2.3	MONITOREO Y CONTROL					
<b>3</b>	<b>COMPETENCIAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS</b>					
3.1	PENSAMIENTO CRITICO					
3.2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN					
3.3	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
3.4	GENERACIÓN DE IDEAS					
3.5	PLANIFICACIÓN					
<b>4</b>	<b>COMPETENCIAS SOCIALES</b>					
4.1	PERCEPCIÓN SOCIAL					
4.2	TRABAJO EN EQUIPO					
4.3	PERSUASIÓN					
4.4	NEGOCIACIÓN					
4.5	INSTRUCCIÓN					
4.6	ORIENTACIÓN DEL SERVICIO					
4.7	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES					
4.8	ASERTIVIDAD-FIRMEZA					
4.9	ORIENTACIÓN-ASESORAMIENTO					
<b>5</b>	<b>COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DE RECURSOS</b>					
5.1	MANEJO DEL TIEMPO					
5.2	MANEJO DE RECURSOS MATERIALES					
5.3	MANEJO DE RRHH					
	<b>TOTAL</b>					

**TABLA DE VALORACIÓN**

EXCELENTE	101 -125
MUY BUENO	76 - 100
BUENO	51 - 75
REGULAR	25 - 50

**EVALUACION DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

**CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_

INDICADORES COMPETENCIAS	PESO	DIRECTOR		COMPAÑERO		ESTUDIANTES		REPRESENTANTE		AUTOEVALUCION		TOTAL	
		CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON
BÁSICAS	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25
PROCESO	40	4	32	4	32	4	32	5	40	4	32	4,2	33,6
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMP	10	4	8	5	10	3	6	4	8	3	6	3,8	7,6
SOCIALES	15	3	9	4	12	4	12	4	12	4	12	3,8	11,4
MANEJO DE RECURSOS	10	3	6	3	6	4	8	4	8	3	6	3,4	6,8
<b>TOTAL</b>	100	3,8	80	4,2	85	4	83	4,4	93	3,8	81	4,04	84,4

\* Nota: Los números han sido colocados en forma aleatoria para comprobar el funcionamiento del sistema.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO GRUPAL**

**CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES  
EVALUACION DE DESEMPEÑO GRUPAL**

FECHA:

CODIGO	NOMINA DEL PERSONAL DOCENTE	CARGO	BASICAS		PROCESO		SOLUCION PROB.		SOCIALES		MANEJO RECURSO		TOTAL	
			CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON
			5	25	4,2	33,6	3,8	7,6	3,8	11,4	3,4	6,8	4,04	84,4
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
			5	25	5	40	5	10	5	15	5	10	5	100
<b>TOTAL</b>			5	100	4,886	97,71	4,829	96,57	4,829	96,57	4,771	95,429	4,863	97,77*

\* Nota: Los números han sido colocados en forma aleatoria para comprobar el funcionamiento del sistema.



## **CONCLUSIONES**

El Centro Educativo los Andes es una institución educativa que busca brindar una educación de Calidad, con la mejora permanente de sus maestros.

Las competencias para evaluar un docente son: Competencias Básicas de Contenido, Competencias para la solución de problemas complejos, Competencias Sociales y Competencias para el Manejo de Recursos.

La evaluación a los docentes se las realizará con una escala cuantitativa y cualitativa para poder determinar porcentajes y logros.

Se realizará una evaluación individual y grupal y la recopilación de los datos se las realizará a través de encuestas al Director, padres de familia, compañeros docentes, alumnos y una autoevaluación.

La evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser utilizada en el ámbito educativo para mejorar la calidad en la educación y poder realizar una evaluación justa de los docentes la cual debe estar basada en las competencias de estos.

El Centro Educativo Los Andes, es una organización que aspira acreditarse como una institución de Calidad, de acuerdo a las Normas ISO 9001-2000, para lo cual tiene que cumplir con algunos requisitos, entre ellos poseer un personal altamente competente y esto debe estar documentado, razón por la cual es conveniente implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.

El sistema de evaluación del desempeño presentado, tiene que ser ejecutado por medio de un software, para de esta manera obtener resultados confiables y rápidos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la aplicación de este sistema de evaluación para los docentes de segundo a quinto de básica y así poder determinar sus deficiencias y coordinar acciones de capacitación.

Se recomienda continuar con los trámites de las normas ISO para obtener la respectiva acreditación.

Se debería implementar este sistema para todo el personal que labora en la institución.

El sistema de evaluación por competencias también puede utilizarlo el departamento administrativo para asignar los sueldos a los docentes basándose en resultados por competencias.

# ANEXOS

## ANEXO 1. EVALUACION POR PARTE DEL DIRECTOR

### CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES EVALUACIÓN AL DOCENTE REALIZADA POR EL DIRECTOR ACADÉMICO

Instrucción: Señale con una X el valor que según su criterio y experiencia se asigna, al docente, en cada uno de los indicadores tomando en consideración los siguientes criterios de valoración.

No.	CÓDIGO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
			1	2	3	4	5	
1	1.2	Pone en practica las sugerencias realizadas						
2	1.2	Responde con claridad a sus interrogantes						
3	1.3	Presenta los informes con las especificaciones dadas						
4	1.4	Comunica sus puntos de vista						
5	2.1	Hace que sus alumnos aprendan a aprender por su cuenta						
6	2.2	Ha propuesto ideas nuevas para la enseñanza						
7	2.2	Practica la auto evaluación						
8	2.2	Trata de igual forma a todos sus alumnos						
9	2.2	Hace uso de técnicas especializadas de expresión oral y escrita						
10	2.2	Tiene un manejo efectivo del grupo						
11	2.2	Distingue las características del alumno y los distintos estilos de aprendizaje						
12	2.3	El profesor domina las técnicas formales de evaluación del contenido						
13	2.3	Tiene una bitácora de registro de observaciones.						
14	2.3	Evalúa habilidades y actitudes.						
15	3.1	Hace investigación con los resultados de sus hallazgos y comparte sus resultados.						
16	3.2	Hace uso de la información disponible para proponer ajustes						
17	3.2	El profesor domina el contenido de lo que imparte						
18	3.3	Estructura material bibliográfico para sus alumnos						
19	3.4	Desarrolla proyectos innovadores junto con sus educandos						
20	3.4	Desarrolla un nuevo modelo de evaluación valido y confiable para su materia						
21	3.5	Incorpora nuevas actividades para su plantación						
22	3.5	Su plantación responde a un diseño orientado al cliente.						
23	3.5	Documenta su planeación						
24	4.1	Comunica los casos de niños con problemas conductuales						
25	4.1	Comunica y programa reuniones con los padres acerca del comportamiento de sus hijos						
26	4.2	Colabora con las actividades que programa la institución o los compañeros						
27	4.3	Logra cambios de conducta en sus alumnos						
28	4.4	Labora y evalúa en base a acuerdos con sus alumnos						
29	4.5	Da instrucciones claras par ejecutar un trabajo						
30	4.6	Programa reuniones con los padres para mejorar el rendimiento de los niños						
31	4.6	Atiende con amabilidad a los padres						
32	4.7	Ayuda a construir buenas relaciones entre los alumnos						
33	4.7	Ayuda a construir buenas relaciones con los compañeros						
34	4.8	Cumple con lo prometido						
35	4.9	El docente fomenta la crítica constructiva y la reflexión						
36	5.1	Planea su tiempo de clase en intervalos de semana o periodo de evaluación						
37	5.1	Planea su tiempo y el de sus alumnos en forma coordinada con otros profesores e instituciones						
38	5.1	Es puntual						
39	5.2	Aprovecha los recursos institucionales en beneficio del aprendizaje de sus alumnos						
40	5.2	Cuida los materiales que se le entregan						
41	5.3	Tiene buenas relaciones con sus compañeros						
42	5.3	Recibe de buena forma las sugerencias que se le hacen						
TOTALES			0	0	0	0	0	
PUNTAJE								0
VALORACIÓN								

#### TABLA DE VALORACIÓN

EXCELENTE	169 - 210
MUY BUENO	127 - 168
BUENO	85 - 126
REGULAR	42 - 84

**ANEXO 2. EVALUACION POR PARTE DEL ESTUDIANTE**

**CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES  
EVALUACIÓN AL DOCENTE POR PARTE DEL ESTUDIANTE**

Instrucción: Señale con una X el valor que según su criterio y experiencia se asigna, al docente, en cada uno de los indicadores tomando en consideración los siguientes criterios de valoración.

No.	CÓDIGO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			1	2	3	4	5
1	1.2	De que manera responde tu profesor a tus preguntas					
2	1.3	Como calificarías la ortografía de tu profesor					
3	1.3	La letra de tu profesor es					
4	1.4	Las instrucciones que da tu maestro son					
5	2.2	Tu profesor conoce los contenidos que imparte de manera					
6	2.2	Los trabajos de investigación que te envía, los consideras					
7	2.3	Las auto evaluaciones que realizas son					
8	2.3	Como es el trato del profesor hacia ti					
9	2.2	De que manera apoya tu profesor tus iniciativas					
10	2.3	Como consideras que es la forma como te corrige tu profesor					
11	4.4	Las promesas que realiza tu profesor las realiza de manera					
12	5.1	Su puntualidad es					
13	5.2	Los materiales como cuadros, mapas, tableros, tarjetas, videos utilizados son					
14	5.3	Las relaciones de amistad entre compañeros que fomenta tu profesor son					
TOTALES			0	0	0	0	0
PUNTAJE							0
VALORACIÓN							

**TABLA DE VALORACIÓN**

EXCELENTE	57 - 70
MUY BUENO	43 -56
BUENO	29 - 42
REGULAR	14 - 28

**ANEXO 3. EVALUACION POR PARTE DEL REPRESENTANTE**

**CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES  
EVALUACIÓN AL DOCENTE REALIZADA POR EL REPRESENTANTE**

Instrucción: Señale con una X el valor que según su criterio y experiencia se asigna, al docente, en cada uno de los indicadores tomando en consideración los siguientes criterios de valoración.

No.	CÓDIGO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			1	2	3	4	5
1	1.2	Le atiende con cortesía					
2	1.2	Da las explicaciones pertinentes a sus preguntas					
3	1.3	Las comunicaciones enviadas por parte del profesor son claras y concretas					
4	1.4	Comprende las exposiciones del maestro en reuniones o entrevistas personales					
5	2.2	Los trabajos de investigación que envía a sus hijos son					
6	2.2	El trato que el profesor da a los estudiantes es					
7	2.3	La forma de evaluar del docente es					
9	4.3	Ha logrado cambios en la conducta de su niño					
10	4.7	Fomenta la unidad del grado					
12	4.8	Cumple con los convenios realizados					
13	4.9	Las sugerencias que le da el profesor son					
14	5.1	Es puntual					
16	5.2	El docente crea ambientes favorables para el aprendizaje					
17	5.3	Tiene buena disposición para atender sus preguntas					
TOTALES			0	0	0	0	0
PUNTAJE							0
VALORACIÓN							

**TABLA DE VALORACIÓN**

EXCELENTE	69 - 85
MUY BUENO	52 - 68
BUENO	35 - 54
REGULAR	17 - 34

**ANEXO 4. EVALUACION POR PARTE DEL COMPAÑERO**

**CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES  
EVALUACIÓN AL DOCENTE POR PARTE DEL COMPAÑERO**

Instrucción: Señale con una X el valor que según su criterio y experiencia se asigna, al docente, en cada uno de los indicadores tomando en consideración los siguientes criterios de valoración.

No.	CÓDIGO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			1	2	3	4	5
1	1.2	Atiende y acepta sus sugerencias					
2	1.2	Es tolerante y respeta las ideas de los demás					
3	1.3	La letra de su compañero es legible					
4	1.4	Da respuestas claras					
5	1.4	Comprende las sugerencias que le da su compañero					
6	2.1	Comenta acerca de otros aspectos políticos, sociales					
7	2.2	La forma como dirige al grupo de alumnos es					
8	3.1	Da sus opiniones en las reuniones de área					
9	4.1	Demuestra adaptación social					
10	4.7	Fomento buenas relaciones interpersonales entre colegas					
11	4.8	Cumple lo que promete					
12	4.8	Defiende con firmeza sus convicciones					
13	4.9	Actúa con serenidad					
14	4.9	Actúa con rectitud y justicia					
15	4.9	Fomenta la critica constructiva y la reflexión					
16	5.1	Es puntual					
17	5.2	Elabora materiales de apoyo para los temas impartidos					
18	5.3	Fomenta las buenas relaciones con sus compañeros					
TOTALES			0	0	0	0	0
PUNTAJE							0
VALORACIÓN							

**TABLA DE VALORACIÓN**

EXCELENTE	73 - 90
MUY BUENO	55 - 72
BUENO	35 - 54
REGULAR	18 - 36

## ANEXO 5. AUTOEVALUACION

### CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES AUTO EVALUACIÓN

Instrucción: Señale con una X el valor que según su criterio y experiencia se asigna, al docente, en cada uno de los indicadores tomando en consideración los siguientes criterios de valoración.

No.	CÓDIGO	INDICADORES	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			1	2	3	4	5
1	1.2	Se escuchar					
2	1.2	Acepto las sugerencias de los demás					
3	1.2	Soy tolerante y respeto las ideas contrarias a las mías					
4	1.3	Presento los informes con las especificaciones dadas					
5	1.4	Domino la lengua materna					
6	1.4	Comparto criterios de evaluación con mis compañeros					
7	1.5	Poseo agilidad mental					
8	2.1	Me hallo comprometido con el cambio					
9	2.1	Mi espíritu esta siempre abierto a la innovación, al cambio					
10	2.1	Domino los métodos y técnicas de estudio					
11	2.1	Investigo permanentemente					
12	2.1	Practico la auto evaluación					
13	2.2	Domino los métodos y técnicas de investigación					
14	2.2	Facilito la investigación y experimentación					
15	2.2	Valoro la iniciativa y la creatividad					
16	2.2	Aprovecho todas las oportunidades educativas para generar valores					
17	2.2	Aplico los conocimientos teóricos en la vida diaria					
18	2.2	Aplico técnicas de inter aprendizaje					
19	2.2	Creo situaciones que den lugar a la invención					
20	2.2	Genero aprendizaje significativo y funcional					
21	2.2	Promuevo el aprendizaje autónomo					
22	2.3	Practico la evaluación por procesos y productos					
23	2.3	Hago de la evaluación un proceso					
24	2.3	Desarrollo una evaluación permanente					
25	2.3	Defino la evaluación en función de los objetivos de aprendizaje					
26	2.3	Promuevo la auto evaluación en los estudiantes					
27	2.3	Analizo detalladamente los resultados de la evaluación					
28	2.3	Realizo la retroalimentación necesaria después de la evaluación					
29	2.3	Evalúo el desarrollo de destrezas					
30	2.3	Evalúo el desarrollo comportamental					
31	2.3	Aplico un proceso de evaluación flexible y abierto					
32	2.3	Integro a la calificación global el promedio de las evaluaciones informales					
33	3.1	Poseo criterio propio					
34	3.1	Poseo iniciativa					
35	3.1	Soy reflexivo					
36	3.1	Soy un critico constructivo					
37	3.2	Conozco la realidad del país en todos sus aspectos					
38	3.3	Estructuro material bibliográfico para mis alumnos					
39	3.4	Manifiesto tenacidad y perseverancia en la búsqueda y solución de problemas					
40	3.4	Replanifico en base a la información de la evaluación					
41	3.5	Planifico las actividades educativas					
42	3.5	Planifico reuniones con los padres					
43	3.5	Planifico reuniones de ciclo					
44	4.1	Demuestro elevada adaptación social					
45	4.2	Promuevo el trabajo cooperativo y en equipo					
46	4.2	Promuevo la evaluación en grupo					
47	4.3	Genero una actitud de servicio					
48	4.3	Genero eficiencia en el trabajo					
49	4.3	Promuevo una actitud de respeto a las reglas y normas					
50	4.4	Laboro y evalúo en base de acuerdos					
51	4.4	Posibilito tomar soluciones en consenso					
52	4.5	Las instrucciones que da a sus alumnos son					
53	4.6	Propicio la elevación de la autoestima de los demás					
54	4.6	Actúo con serenidad					
55	4.6	Actúo con justicia y rectitud					
56	4.7	Fomento buenas relaciones interpersonales					
57	4.8	Cumplo lo que prometo					
58	4.8	Si no estoy de acuerdo lo digo					
59	4.9	Fomento la critica constructiva y la reflexión					
60	5.1	Soy puntual					
61	5.1	Planeo el tiempo de mis alumnos en forma coordinada con otros profesores					
62	5.1	Cumplo con el tiempo programado para un tema de clase					
63	5.2	Elaboro materiales de apoyo para los temas impartidos					
64	5.2	El material que utilizo para las evaluaciones es atractivo y comprensivo					
65	5.2	Aprovecho los recursos institucionales en beneficio del aprendizaje de los alumnos					
66	5.2	Utilizo adecuadamente los recursos disponibles					
67	5.3	Domino las técnicas de trabajo grupal					
68	5.3	Creo ambientes favorables para el aprendizaje					
69	5.3	Genero motivación en los participantes					
70	5.3	Genero relación afectiva emotiva con los participantes					
TOTALES			0	0	0	0	0
PUNTAJE							0
VALORACIÓN							

#### TABLA DE VALORACIÓN

EXCELENTE	281 - 350
MUY BUENO	211 - 280
BUENO	141 - 210
REGULAR	70 - 140



## **BIBLIOGRAFIA**

ALLES Martha. Gestión por Competencias el Diccionario, Argentina, Garnica, 2003

ARANDA Juan. Seminario Gestión de Competencias Abril 2006.

CHIAVENATO Adalberto Gestión de Talento Humano, 2005

Gestión Educativa Institucional, Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador

GONZALES Olga. El Trabajo Docente. México, Trillas, 1998

Modelo de gestión, Ministerio de Educación y Cultura – EB - PRODEC

PAREDES Alfredo y asociados Diccionario de Destrezas y habilidades laborales,

seminario taller sobre selección de personal basado en competencias, marzo 2001.

REYES G. Alejandro. Técnicas y modelos de calidad en el salón de clase México,

Trillas, 1998

[www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

[www.sence.cl](http://www.sence.cl)









**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING APLICADO A LA  
SECCIÓN PRIMARIA DEL CENTRO EDUCATIVO “LOS  
ANDES”**

**PROYECTO DEL MODULO DOS DEL CURSO  
DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**REALIZADO POR:  
IMELDA LARREA  
MONSERRATH QUINDE**

**TUTOR:  
Ing. José Robalino Sánchez**

**PROFESOR DEL MODULO:  
MBA. Xavier Ortega Vázquez**

**CUENCA ECUADOR  
2006**

## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS.....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCION.....	5
OBJETIVOS.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPITULO I.....	7
DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	7
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	7
1.2. ÁMBITO DE NEGOCIOS.....	7
1.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	7
CAPITULO II.....	9
ESTRATEGIAS APLICABLES DE MARKETING.....	9
2.1. SEGMENTACIÓN.....	9
2.1.1. CATEGORIZACIÓN.....	9
2.2 TARGET GROUP.....	10
2.2.1. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META Y OBJETIVO.....	10
2.3. POSICIONAMIENTO.....	11
2.3.1. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	11
CAPITULO III.....	14
TACTICAS DEL MARKETING.....	14
3.1. PRODUCTO.....	14
3.1.1 CALIDAD Y CARACTERÍSTICAS.....	14
3.1.2. ESTRATEGIAS.....	15
3.2. PRECIO.....	17
3.2.1. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA.....	17
3.2.2. ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	17
3.3. PLAZA.....	18
3.3.1. DETERMINACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	18
3.3.2. ESTRATEGIAS DETERMINACIÓN DE CANALES.....	18
3.4. PROMOCIONES.....	18
3.4.1. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.....	19
3.4.2. PROMOCIÓN EN VENTAS.....	21
3.4.3 ESTRATEGIAS PARA RELACIONES PÚBLICAS.....	21
3.4.4. ESTRATEGIAS PARA EVENTOS.....	22
CONCLUSIONES:.....	23
RECOMENDACIONES:.....	24
ANEXO.....	25
ANEXO 1.....	26
BIBLIOGRAFIA.....	27

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo elaborar un Plan de Marketing para la sección primaria del Centro Educativo “Los Andes”, tendiente a captar mayor presencia de alumnado y mejorar la rentabilidad de la empresa.

El plan se elaboró en base al análisis y propuesta de estrategias en el Posicionamiento, Precio, Producto, Plaza y Promoción, enunciadas en el libro Dirección de Marketing de Philip Kotler.

Aplicando estas estrategias se incrementará el alumnado en un 40%, ofreciendo nuevos servicios, innovación en el sistema educativo para posicionarse en la mente del consumidor como una escuela de calidad, que forma seres humanos íntegros comprometidos con un mejor mañana.

## **ABSTRACT**

The present work has the purpose to elaborate the marketing plan of the School Educative Center “Los Andes”, tending to capture more presence of students and raise the income of the institution.

This plan was elaborated in base of an analysis and proposal of strategies of the status, price, product, place and promotion, expressed on the Marketing Director Book of Philip Kotler.

Applying these strategies the students will increase on 40%, offering new services, innovation on the educative system putting on consumer’s mind as the best school to form integrated human beings, engaged with a better tomorrow.



## **INTRODUCCION**

En el mundo globalizado en el que vivimos no basta con la formación enciclopédica que se realizaba hace algunos años, sino que ahora se tiene que desarrollar destrezas que le formen al ser humano en forma integral, es por esta razón que muchos empresarios han decidido crear unidades educativas particulares, para satisfacer esta demanda.

El desarrollo de nuestro proyecto tiene como objeto aplicar los conocimientos adquiridos en el modulo de marketing estratégico, en El Centro Educativo los Andes que a pesar de ser una institución de alta calidad educativa en la que prevalecen la excelencia académica y la sólida formación humana, aun no han logrado posicionarse en el mercado, por lo que es necesario desarrollar un PLAN DE MARKETING PARA LA SECCION PRIMARIA DEL CENTRO EDUCATIVO LOS ANDES, que le ayude a comunicar los servicios que tiene y posicionarse en el mercado.

Para iniciar el presente estudio, en el capitulo 1, hemos visto necesario conocer a la institución íntegramente y analizar su situación actual.

Para poder aplicar correctamente las estrategias hemos visto la necesidad de desarrollar el Capitulo 2, en el cual segmentaremos el mercado, fijaremos el target group y determinaremos las estrategias de posicionamiento que puede implementar la empresa para lograr ser reconocida.

En el capitulo 3 nos encaminamos a definir las estrategias de las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con el objeto de mejorar el posicionamiento de la empresa y lograr una apertura de mercado.

Para realizar el presente trabajo, hemos aplicado las diferentes técnicas de investigación, de análisis de documento, observación directa, entrevista, técnicas bibliográficas y técnicas estadísticas.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan de Marketing para la sección primaria del Centro Educativo Los Andes, tendiente a captar mayor presencia de alumnado y mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Incrementar el número de alumnos en un 40%, para cumplir con la política de la institución que es tener un máximo de 25 alumnos por aula, debido a que actualmente está ocupada el 60 % de la capacidad instalada.
- Lograr un posicionamiento en el mercado a través de incrementar valor agregado a nuestros servicios.
- Implementar nuevos servicios.

## **CAPITULO I**

### **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

#### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La Unidad Educativa Pitágoras Cia. Ltda., es una empresa que se creó con la finalidad de brindar una educación privada, laica, cuyo nombre comercial es Centro Educativo Los Andes, se creó mediante acuerdo No. 25 de la Dirección Provincial de Educación del Azuay del 17 de agosto de 1989. Comienza sus labores educativas en la sección primaria el 2 de octubre de 1990, posteriormente en octubre de 1992 se forma el colegio Los Andes.

Actualmente el Centro funciona en la calle Francisco de Orellana y Federico García Lorca de la parroquia Yanuncay en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Hasta la fecha cuenta con 443 alumnos, 209 en la sección primaria y 234 en la sección secundaria.

#### **1.2. ÁMBITO DE NEGOCIOS**

El Centro brinda servicios educativos a la sociedad de un nivel económico medio, es un establecimiento particular laico, es reconocido a nivel local como una institución que brinda un alto nivel académico y de formación humana a sus estudiantes.

#### **1.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

El Centro Educativo los Andes, sección primaria, ofrece un aprendizaje significativo guiado por personal docente profesionalizado y con capacitación pedagógica permanente, especializados en las diferentes áreas de estudio.

Cuenta con una infraestructura adecuada para el número de estudiantes antes mencionado, así como con laboratorios de Inglés, Ciencias Naturales y computación.

Los espacios verdes son amplios y seguros.

Como servicios generales se cuenta con departamento de Inglés, Médico, Odontológico, y de Psicología. También tiene servicio de biblioteca, aula de video, bar y transporte.

El logo del Centro Educativo Los Andes es el siguiente:



Para que el Centro Educativo cumpla con su misión, es necesario que el personal docente sea altamente competente, para que permita un aprendizaje significativo y funcional para sus alumnos y de esta manera obtener una educación de calidad. Es necesario desarrollar nuevos servicios debido a que los clientes actuales no buscan solo educación académica, sino también recreación y el desarrollo de destrezas artísticas y deportivas para lo cual es imperativo elaborar un plan de marketing.

## CAPITULO II

### ESTRATEGIAS APLICABLES DE MARKETING

#### 2.1. SEGMENTACIÓN

La Segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing en la empresa”.<sup>1</sup> Consiste en dividir el mercado en segmentos los cuales son grupos grandes que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, ubicación geográfica, poder de compra, actitud o habito de compra similares.

En la época en la que vivimos la educación se ha convertido en uno de los pilares mas importantes del ser humano, y debido a que los gobiernos no han creado establecimientos educativos fiscales en la última década y el presupuesto para educación es bajo, existe una gran demanda de padres de familia que desean que sus hijos tengan un nivel de educación alto, por lo que se ha identificado a este grupo como nuestro primer cliente potencial.

El segundo grupo de clientes son los estudiantes, niños o niñas , que asistirán al centro, que si bien no nos proporcionaran en forma directa los ingresos, pero son la clave para que sus padres sigan confiando en el Centro.

##### 2.1.1. CATEGORIZACIÓN

En el Centro Educativo Los Andes el criterio fundamental para segmentar el tamaño de este mercado es que se está cubriendo las necesidades de los padres de familia que desean una educación de calidad e integral para sus hijos. El segmento estratégico está enfocado a los padres que desean ver a sus hijos como seres críticos comprometidos con un mejor mañana.

---

<sup>1</sup>KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

Para la segmentación geográfica, la Escuela Particular los Andes ha considerado la población de la provincia del Azuay, que tengan niños o niñas en edades comprendidas entre los 4 y 12 años, cuyos representantes tienen un nivel económico medio y alto.

También se ha organizado el mercado a través de una segmentación demográfica considerando como variable importante la distribución de ingresos, siendo los clientes personas que tienen un ingreso familiar mensual promedio de \$ 600, considerando que la canasta básica para cuatro miembros está en \$ 446,74.

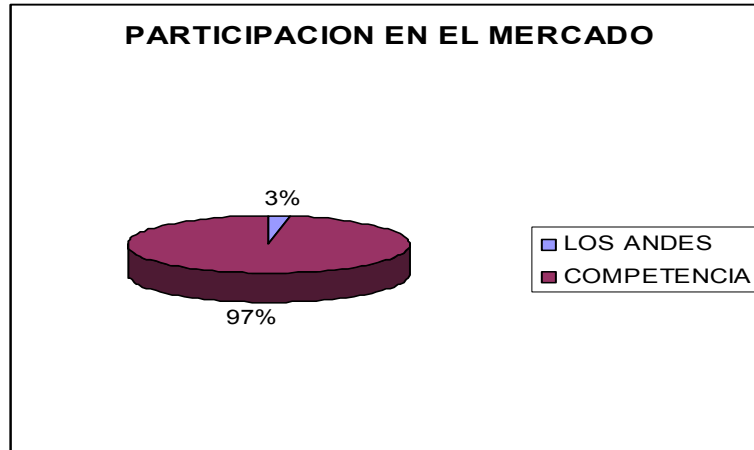
El servicio esta dirigido a toda familia que desee una educación particular sin importar religión, raza, nacionalidad, debido a que estos parámetros no inciden en la prestación del servicio.

## **2.2 TARGET GROUP**

Es el segmento o la parte de este, que podemos atender de acuerdo a nuestra capacidad instalada y para el cual se dirigen nuestros esfuerzos.

### **2.2.1. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META Y OBJETIVO**

La empresa está enfocada a dos tipos de clientes los padres de familia y los niños, para lo cual hemos tomado como mercado meta la población estudiantil que se encuentra asistiendo a los establecimientos particulares laicos, dentro de un nivel económico 4 y 5, siendo un número de: 8236 niños. De los cuales actualmente atendemos a 209 estudiantes, obteniendo una participación del 3% del mercado, como lo observamos en el siguiente grafico.



**Fuente:** Pagina Web del Ministerio de Educación

**Realización:** Autoras

De acuerdo con la capacidad instalada del Centro se puede atender a un número de 350 alumnos en la sección primaria, con lo que obtendríamos una participación del mercado del 4% quedando un mercado potencial del 96% por lo que si la empresa maneja adecuadamente sus estrategias y desarrolla su infraestructura puede obtener una participación alta en el mercado.

### 2.3. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento inicia con un producto. Una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, incluso una persona. Sin embargo, posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Posicionamiento es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, el producto se posiciona en la mente del prospecto.

#### 2.3.1. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Para que la empresa logre posicionarse en el mercado, tiene que satisfacer las necesidades y deseos de los dos grupos de clientes, quienes buscan una educación integral y de calidad, es decir que los estudiantes sean personas autónomas y éticas, que sepan dirigir su propio aprendizaje, investiguen por iniciativa propia, resuelvan sus problemas con criticidad y reflexión; respeten y protejan el medio ambiente.

La escuela ha logrado posicionarse en la mente de sus clientes por el alto nivel académico que han alcanzado quienes han cursado por sus aulas, debido a que los estudiantes que han optado por estudiar en otros colegios han aprobado las pruebas de ingresos entre los primeros puestos.

Uno de los factores que se ha tomado en cuenta para definir el posicionamiento de los Andes, es la variable de diferenciación a través de la Educación Personalizada que brinda, ya que la política es trabajar con un máximo de 25 alumnos por aula.

Se ha realizado un convenio con la EMAC para la campaña de participación mas limpia, en la cual el Centro es uno de los promotores de encuentro de juventudes de los colegios de Cuenca.

Los Andes, una institución que vela por el deporte y recreación, es la cede y ha tomado como liderazgo la organización de las jornadas deportivas de escuelas particulares laicas.

De acuerdo a los avances de la ciencia, tecnología y proyectos de administración está buscando la capacitación en un sistema de Gestión de la Calidad relacionado con educación.

Para lograr lealtad de todos los clientes se necesita implementar nuevas estrategias que propicien este valor en los consumidores, las cuales tendrán un costo del 6,58% del total de ingresos anuales, el cual incluye todas las estrategias del presente plan de marketing.

Como estrategias de posicionamiento se sugiere las siguientes que han sido tomadas del libro de Philip Kotler y adaptadas a la institución.

Estrategia para ordenar y entregar información:

- Crear una página Web que les permita comunicarse con los padres de una manera interactiva, tanto para comunicar lo que hace el Centro, como para recibir sugerencias o comunicaciones a la parte administrativa y docente.



Además serviría para que el público en general conozca como labora y que ofrece el Centro sin necesidad de acudir al mismo.

Estrategia de consultoría de clientes:

- Crear una base de datos de todos los alumnos y ex alumnos para mantenerlos informados de las actividades que realiza el Centro y recibir sugerencias.

Esta base también nos servirá para verificar si familiares o hijos de ex alumnos se matriculan en el Centro y comprobando si logramos una lealtad en el cliente.

Estrategia de servicios diversos:

- Proporcionar un seguro a los estudiantes, buscando costos mínimos.
- Ofrecer talleres de arte, deporte y psicopedagógicos, durante las tardes, financiado por los padres.

Estrategia de diferenciación de personal:

- El personal de los Andes tiene que ser cortés y profesional, para esto siempre se les debe mantener motivados y capacitados.

Estrategia de diferenciación de marca:

- Reducir el slogan en el número de palabras pero que sea significativo.

Estrategia de comunicación:

- Invertir en publicidad en diferentes medios.

Con estas estrategias lo que se quiere lograr es que la institución abarque un 4% del mercado total y que al escuchar o leer “Centro Educativo Los Andes” recuerden a una escuela de calidad, que forma seres humanos íntegros comprometidos con un mejor mañana.

## **CAPITULO III**

### **TACTICAS DEL MARKETING**

#### **3.1. PRODUCTO**

Los productos tienen un tiempo de vida limitada, por lo que tienen un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Decrecimiento.

El concepto de ciclo de vida del producto puede servir para analizar una categoría de productos, una forma de producto, un producto o una marca.

##### **3.1.1 CALIDAD Y CARACTERÍSTICAS**

La Escuela Particular Los Andes, al inicio ofertó sus servicios en un local arrendado, con 30 alumnos, repartidos en 4 grados, posteriormente se fue incrementando el número de alumnos y los socios de la unidad educativa realizaron inversión en un local propio, que poco a poco han ido incrementando las aulas.

Su infraestructura esta conformada por 27 aulas, laboratorios, talleres y departamentos, los cuales fueron descritos en el análisis de la empresa. Se ha incrementado los servicios de educación en bachillerato.

La educación que se ofrece es personalizada, los métodos y técnicas de estudio que aplican los maestros son activos y están en permanente cambio, se impulsa las aptitudes en el deporte y las artes.

Los servicios especiales que brinda buscan el bienestar físico, cognitivo y psicológico.



### **3.1.2. ESTRATEGIAS**

Actualmente el Servicio de Educación que ofrece el centro está en su etapa de madurez, por lo que la empresa adoptó la estrategia de incrementar nuevos servicios sin incrementar el precio. Estos servicios son:

- Brindar clases de Computación desde el preescolar hasta el séptimo de básica.
- Incrementar el Departamento de Inglés que cuenta con un aula propia, el cual está en constante comunicación con los maestros para mejorar el nivel académico en este idioma.
- Incluir en la carga horaria el proyecto de activación a la inteligencia, desde el segundo de básica hasta el séptimo de básica.

Estas estrategias no son suficientes para incrementar el número de alumnos, porque los padres buscan más servicios, por lo que proponemos adoptar las siguientes estrategias marketeras:

Para modificar el mercado la empresa debe expandir el número de usuarios utilizando la estrategia de “Quitar clientes a sus competidores”,<sup>2</sup> es decir convencer a los clientes de otras escuelas que nuestro servicio es el mejor, para esto podemos realizar lo siguiente:

- Incrementar el número de profesores de computación.
- Capacitar a los profesores de áreas especiales en lo que se refiere a temas de didáctica, control disciplinario y técnicas de estudio.
- Desarrollar proyectos de comprensión lectora y razonamiento matemático.

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip Dirección de Marketing, Pearson Educación, México 2005, pagina 311.

- Continuar apoyando al proyecto de gestión ambiental que está en convenio con la EMAC.
- Realizar cronogramas de capacitación para los docentes de planta en temas referentes a métodos y técnicas activas para el trabajo en clase, trabajos grupales, implementación de módulos y trabajo con fichas.
- Adquirir material didáctico concreto, audiovisual y bibliográfico.
- Incrementar el servicio de talleres en las tardes ya sea con convenios o desarrollados por el mismo centro.
- Invertir en una piscina
- Realizar talleres de psicoanálisis con cada grado para que exista mejor comprensión entre compañeros y mantener alta su autoestima.
- Cambiar el menú del bar por alimentos nutritivos que incentiven a los niños y proponer un servicio de almuerzo para los niños que se quedan a practicar en las tardes o realizar un convenio con otro bar.
- Las reuniones que se realicen ya sea de consejo técnico, de área o de comisiones realizarlas fuera de horario de trabajo, pero con reconocimiento de esas horas.
- Contratar un entrenador ocasional para que capacite en horas clase a los seleccionados de las diferentes disciplinas deportivas de los diferentes eventos que participa la institución.
- Colocar en la pagina Web bibliografía para que los niños puedan consultar cuando se le envían los trabajos.
- Implementar el sistema de evaluación del desempeño para todo el personal.

### **3.2. PRECIO**

El precio es el elemento de la mezcla del marketing, que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles; se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal, el precio fijado por el Centro para su ingreso mensual se lo ha hecho basándose con los precios de la competencia y fijándose una ganancia del 30% de los costos.

#### **3.2.1. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA**

Para determinar los ingresos del Centro Educativo Los Andes, se basa solamente en el cobro de la pensión mensual, el cual está determinado para este año lectivo con un valor de \$ 84 y en el caso de que existan hermanos se da un descuento del 10% por alumno.

Los precios de la competencia oscilan entre \$ 50 y 120 con un promedio de 50 planteles, entre estos tenemos CEDFI, Jean Piaget, Espíritu de Sabiduría, CEDEI, Liceo Internacional, Latinoamericano, Unidad Educativa Madrid, ECOL, Centro Educativo Yanuncay, Príncipe de Paz, entre otros.

#### **3.2.2. ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

La fijación de precios que tiene que realizar la empresa es la estrategia de fijación de precios por tasa vigente, es decir la empresa basa su precios primordialmente en los precios de sus competidores, ésta podría cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores, y también podría aplicar la fijación de precio por sobreprecio, la cual consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto; aplicando estas dos formas de cálculo que lo observamos en el anexo 1, se obtienen los siguientes datos.

Tasa vigente	85,00
Sobreprecio	82,00
Precio de la institución por alumno	84,00

El precio que se debería cobrar es un promedio entre el precio fijado por tasa vigente y por la fijación de sobreprecio, para esta última se tomó como rendimiento de parte de los accionistas un 30% más el 3% del costo de las estrategias para llegar obtener 350 alumnos mensuales.

### **3.3. PLAZA**

Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo.

#### **3.3.1. DETERMINACIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El Centro Educativo, al ser una institución que presta servicio, tiene un canal de distribución, cero niveles o llamado también canal de marketing directo.

#### **3.3.2. ESTRATEGIAS DETERMINACIÓN DE CANALES**

Las escuelas desarrollan sistemas de diseminación educativa, y debido a que su canal de marketing es directo este tiene que basarse en la imagen que proyecten los profesores y el personal administrativo, la imagen que proyecta el ambiente físico, y el compañerismo que trasmitan los alumnos.

### **3.4. PROMOCIONES**

El marketing moderno requiere algo más que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes meta. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés actual y potencial, y con el público en general. La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en cinco modos de

comunicación principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo.

### **3.4.1. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD**

La publicidad es una actividad de comunicación cuyo objetivo fundamental es persuadir, convencer o seducir al público hacia un determinado bien de consumo, servicio, individuo o idea. Para dicha persuasión, la publicidad utiliza numerosos recursos estilísticos y estrategias para presentar lo que anuncia como algo imprescindible para el consumidor,

La publicidad que el Centro Educativo puede realizar debe ser de acuerdo a los siguientes tipos:

- **Publicidad radiofónica:** Opacada por la televisión, sigue siendo fundamental para amas de casa y jóvenes, en radios musicales.  
Realizar patrocinio de programas radiales, en horarios de la mañana y del medio día.
- **Publicidad en prensa y revistas:** Medio muy segmentado por su naturaleza. Se trata de un medio leído por personas que gustan de información por lo que la publicidad puede ser más extensa y precisa.  
Hacer convenios con los periódicos para enviar trípticos adjuntos.
- **Publicidad exterior o vía pública:** Vallas, vallas prisma, etc. Debe ser muy directa e impactante, "un grito cuadrado en la calle".  
Anunciar a través de una valla publicitaria el logotipo del Centro y los servicios que este presta, la ubicación sugerida es en la Avenida Solano.  
Pintar el logo en el edificio grande.
- **Marketing directo:** Cartas, tarjetas, folletos, etc. que se envían por correo o se entrega directamente a los interesados. Es un medio barato y se puede segmentar el mercado al que va dirigido.  
Entregar trípticos en las guarderías y a las personas que visitan el Centro.

- Publicidad Interactiva: o publicidad online en Internet, se encuentra en pleno proceso de expansión y está cada vez más posicionada como un componente más del mix de medios, especialmente en determinados productos o servicios, y target. Sus posibilidades creativas son muy profundas.

Elaborar una pagina web, en donde se pueda interactuar con las personas que visitan la pagina.

En el presente cuadro se detalla el costo de la publicidad.

### COSTO DE ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	PRECIO
Radio	Servicios que presta	4 diarias durante 5 meses	Ciudad de Cuenca	Incrementar el numero de alumnos	Relacionador público	200
Periódico	Logo, slogan y servicios	Fines de Semana, durante 5 meses	Ciudad de Cuenca	Incrementar el numero de alumnos	Relacionador público	800
Valla	Logo, slogan, fotografías de la Institución	2 meses	Sector Suroeste de Cuenca	Crear imagen	Relacionador público	2000
Pared	Logo	Anual	Sector Suroeste de Cuenca	Posicionar el logo	Relacionador público	100
Trípticos	Logo, slogan, Servicios, fotografías de la Institución	Anual	Ciudad de Cuenca	Incrementar el numero de alumnos	Relacionador público	1.500
Total presupuesto de publicidad						4600

**Fuente:** Medios de comunicación.

**Formato del cuadro:** Ing. Xavier Ortega

**Realización:** Autoras



### **3.4.2. PROMOCIÓN EN VENTAS**

Actualmente el Centro brinda descuentos en las pensiones a los seis mejores estudiantes de la escuela, además se realizan descuentos en las pensiones a los niños que tienen hermanos en la Unidad Educativa.

Se debería implementar la estrategia de otorgar becas a los mejores deportistas y mejores estudiantes de otras escuelas que deseen ingresar en el Centro.

### **3.4.3 ESTRATEGIAS PARA RELACIONES PÚBLICAS**

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación y persuasión coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo, fortalecer los vínculos con los distintos públicos, para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes o futuras.

Utilizando para ello la palabra escrita o hablada como así también el lenguaje corporal como principal herramienta para su desempeño en el marco de un entorno social.

Las estrategias a realizar son:

- Elaborar un plan de comunicación interna y externa.
- Invitar a la prensa a los diferentes eventos que realiza el Centro.
- Anunciar en la sección cultural de los periódicos los eventos a realizarse en el Centro.
- El periódico de la escuela “Morlaquito” enviar a otros Centros Educativos.
- Realizar convenios con los estudiantes más destacados de la escuela, para crear imagen del centro a través de la publicidad.

#### **3.4.4. ESTRATEGIAS PARA EVENTOS**

- Participar en todos los eventos culturales que la sociedad cuencana nos invite como desfiles, presentaciones artísticas, asistencia a exposiciones culturales y artísticas.
- Participar en concursos a nivel local y de otras instituciones, en las áreas académica y artística.
- Organizar eventos deportivos, artísticos y culturales, en los que participe la sociedad cuencana.

## **CONCLUSIONES:**

- El Centro Educativo los Andes es una institución privada laica que busca dar una formación integral a sus educandos y a través de esta contribución a la sociedad, obtener rentabilidad.
- El mercado meta de la institución es de 350 alumnos, quienes estarán distribuidos 25 por aula, paralelados desde el segundo de básica, dirigidos a un grupo de padres de nivel económico medio alto.
- El Centro Educativo Los Andes se encuentra en la etapa de madurez por lo que las estrategias son orientadas a ofrecer nuevos servicios e innovación en el sistema educativo.
- Con las estrategias aplicadas el Centro Educativo Los Andes llegará a posicionarse en la mente del consumidor como una escuela de calidad, que forma seres humanos íntegros comprometidos con un mejor mañana.
- La clave para que las estrategias se lleven a cabo y se logre posicionar en el ámbito educativo al Centro Educativo Los Andes está en la calidad del personal docente, por lo que es necesario mantener a este siempre motivado y capacitado, para conseguir una lealtad a la institución.
- La implementación de las estrategias equivalen al 6,58 % del total del presupuesto de ingresos del siguiente año, pero a su vez significan un incremento en la rentabilidad exigida por los accionistas de un 5% llegando a ser está un 35%, manteniendo el mismo precio de \$84.

**RECOMENDACIONES:**

- El Centro Educativo Los Andes tiene que desarrollar estrategias para atraer clientes de la competencia, ya que de acuerdo a la pirámide poblacional el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, por lo que cada vez disminuirá el porcentaje de demandantes del servicio.
- La Unidad Educativa Pitágoras, al tener un gran número de competidores que abarcan el 97% del mercado, tiene que destinar un porcentaje más alto para publicidad.
- Se recomienda cambiar el slogan a una frase más corta e impactante, para que el público lo recuerde.
- Se recomienda continuar con los trámites no solo para la acreditación de las normas ISO, sino también para la certificación del Sistema de Gestión de Calidad aplicado a la educación.
- Debido a que el capital humano es uno de los pilares e imagen del Centro, se recomienda la motivación y capacitación constante.
- Se recomienda tomar en cuenta las estrategias sugeridas para lograr que el Centro permanezca en la etapa de madurez por más tiempo o se convierta en un producto estrella, para evitar que la curva de crecimiento decrezca.

# **ANEXO**

**ANEXO 1**

PRECIOS DE PENSIONES DE LA COMPETENCIA

CEDFI	103
LICEO INTERNACIONAL	92
COREA	65
NUESTRA FAMILIA	80
LATINOAMERICANO	85
PROMEDIO	85

FIJACION DE PRECIOS POR SOBREPRECIO

Costo Variable Unitario	17,49
Costo Fijo	143335,00
Ventas unitarias esperadas	3850
Rendimiento	33%

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Ventas unitarias}}$$

$$\text{Costo Unitario} = \$ 54,41$$

$$\text{Sobreprecio} = \frac{\text{Costo Unitario}}{(1 - \text{Rendimiento sobre ventas deseado})}$$

$$\text{Sobreprecio} = \$ 82$$

## **BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia Editorial Diana, México, primera edición 1969.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

ORTEGA Xavier, Modulo Marketing Estratégico Integral, marzo julio 2006

STQPLETON, John, Como preparar un Plan de Marketing Editorial Deusto, Bilbao, España, primera edición, 1988.

## **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[info@mec.gov.ec](mailto:info@mec.gov.ec)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS  
“SERVICIO DE MANTENIMIENTO PARA VEHICULOS  
SERVICAR S.A.”**

**PROYECTO DEL MODULO TRES DEL CURSO  
DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**REALIZADO POR:  
IMELDA LARREA  
CRISTINA MARURI  
DANIELA ORELLANA  
WENDY PERUGACHI  
MONSERRATH QUINDE**

**TUTOR:  
Ing. Francisco Ampuero**

**PROFESOR DEL MODULO:  
Ing. Gustavo D. Cettolo**

**CUENCA ECUADOR  
2006**



## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS.....	2
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	3
INDICE DE APENDICE.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA.....	9
VALORES.....	10
MISION.....	10
VISION.....	10
ESTRATEGIAS.....	10
OBJETIVOS.....	11
ANALISIS DEL MERCADO.....	11
ASPECTOS LEGALES.....	13
COMPETENCIA.....	14
PLAN DE MARKETING.....	15
DESCRIPCION DEL PRODUCTO.....	16
EL PRECIO.....	17
PROMOCION.....	18
CANALES DE DISTRIBUCION.....	19
PLAN DE OPERACIONES.....	19
MANAGEMENT.....	22
ORGANIZACIÓN.....	23
ANALISIS ADMINISTRATIVO.....	24
PROYECCIONES FINANCIERAS.....	25
INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.....	25
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO.....	25
VENTAS PROYECTADAS.....	26
PRESUPUESTOS DE INGRESOS.....	27
DEFINICION CLARA DE SUPUESTOS.....	27
PLAN DE GASTOS DE R.R.H.H.....	28
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	28
PRESUPUESTOS DE GASTOS.....	28
ANALISIS DE COSTOS.....	29
ANALISIS FINANCIERO.....	29
FLUJO DE CAJA.....	29
ESTADO DE RESULTADOS.....	30
EVALUACION DEL PROYECTO.....	31
APENDICE.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	52

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

### Figuras.

Figura 1.	DIAGRAMA DE BLOQUES.....	21
Figura 2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23

### Cuadros.

Cuadro 1.	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER .....	12
Cuadro 2.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA .	15
Cuadro 3.	PRECIOS DEL SERVICIO .....	18
Cuadro 4.	INVERSIONES.....	26
Cuadro 5.	PROYECCION DE VENTAS.....	27
Cuadro 6.	ESCENARIO DE VENTAS.....	28
Cuadro 7.	COSTOS.....	29
Cuadro 8.	FLUJO DE CAJA.....	30
Cuadro 9.	ESTADO DE RESULTADOS.....	31
Cuadro 10.	PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNIDADES.....	32
Cuadro 11.	PUNTO DE EQUILIBRIO DE INGRESOS.....	33

## **INDICE DE APENDICE**

Apéndice 1. OBTENCION DE LA MUESTRA.....	35
Apéndice 2. MATRIZ DE LA ENCUESTA.....	36
Apéndice 3. TABULACION DE ENCUESTAS.....	38
Apéndice 4. CURRICULUM.....	40
Apéndice 5. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	45
Apéndice 6. CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	46
Apéndice 7. INGRESOS DETALLADOS.....	47
Apéndice 8. ROL DE PAGOS.....	48
Apéndice 9. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....	49
Apéndice 10. GASTOS.....	49
Apéndice 11. COSTOS.....	51

## **RESUMEN**

En el presente documento se describe la creación de una empresa denominada SERVICAR S.A., cuya finalidad es brindar un servicio único e innovador de mantenimiento para vehículos que permita a las personas optimizar su tiempo, ya que el cliente no tendrá que moverse de su lugar de trabajo para llevar su vehículo al taller.

Para el desarrollo de esta monografía nos basamos en un Plan de Negocios encaminado a empresas innovadoras, partiendo del análisis del mercado cuencano, sector en el cual existe un nicho de mercado insatisfecho que puede ser aprovechado por SERVICAR S.A. y de esta manera lograr las metas propuestas.

## **ABSTRACT**

The present document describes the creation of the Company named Servicar, which its final goal is to offer unique an innovated service of maintenance for vehicles, that allows people to optimize their time, having the client enjoying the repair of their vehicles without moving from them place of working.

For the development of this monograph we have based upon a Business Plan leading innovating enterprises and companies, parting from the analysis of Cuenca's marketplace. In this sector exists a group of unsatisfied market which could be take advantage for SERVICAR S.A and in this manner attain the goals that have been proposing.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

SERVICAR S.A., se establecerá en Cuenca, Ecuador, estará estratégicamente ubicado en la calle Lamar 13-46, con el propósito de prestar un servicio único e innovador de mantenimiento para vehículos que permita a las personas optimizar su tiempo, ya que el cliente no tendrá que moverse de su lugar de trabajo para llevar su vehículo al taller, SERVICAR S.A., a través de cuatro asistentes se encargará de trasladar el carro del cliente al taller y realizar el mantenimiento correspondiente como:

- ABC de motor
- ABC eléctrico
- Alineación y Balanceo
- Cambio de llantas
- Lavado y engrasado

Para brindar los servicios antes mencionados, se realizarán convenios con Talleres Mecánicos y Lavadoras de vehículos, de reconocido prestigio en la ciudad.

El equipo emprendedor estará conformado por las Ingenieras, Imelda Larrea, Cristina Maruri, Daniela Orellana, Wendy Perugachi y Monserrath Quinde, quines cuentan con una amplia experiencia y formación en el área de ingeniería comercial, especialmente en la creación de nuevas empresas.

SERVICAR S.A., requiere una inversión total de \$7,442.99 (SIETE MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y DOS DOLARES CON NOVENTA Y NUEVE CENTAVOS), el mismo que será cubierto en su totalidad por el equipo emprendedor.

En el mercado existen únicamente dos empresas que representan nuestra competencia TEDASA y NITROLLANTA, ubicados en el parque industrial, existiendo un nicho de mercado desatendido en todo el centro de la ciudad y en

lugares aledaños, el cual será cubierto por SERVICAR S.A., mostrando una ventaja sobre las dos anteriores ya que el servicio será puerta a puerta sin importar el lugar en donde se encuentre el cliente.

Nuestro mercado objetivo es de 614 personas representando el 19% de nuestro mercado meta.

El análisis financiero del proyecto se realizó para cinco años obteniendo un retorno de la inversión del 146.22% anual. El valor presente neto, al 24.82% es de \$29,294.70 y el período de pago descontado es 11.75 meses.

El proyecto logra su equilibrio económico al brindar el servicio a 3982 vehículos al año.

Después de haber realizado el análisis de factibilidad del proyecto hemos tomado en consideración los beneficios que presta este servicio y lo imprescindible que se ha vuelto en nuestra ciudad, por lo que el proyecto será puesto en marcha de manera inmediata.

## **DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA**

La empresa de servicio SERVICAR S.A. se constituirá como una sociedad anónima, la misma que estará conformada por los siguientes socios: Imelda Larrea, Cristina Maruri, Monserrath Quinde, Wendy Perugachi, Daniela Orellana.

Contaremos con una oficina localizada en el centro de la ciudad, en la calle Lamar 13-46, permitiendo una ubicación estratégica ya que en este sector se encuentran funcionando una gran cantidad de instituciones, tanto de servicios financieros, locales comerciales, etc., y de esta manera se podrá captar un gran número de clientes.

La empresa funcionara bajo el nombre de “SERVICAR S.A.” y con el slogan de “Concéntrese en su trabajo que nosotros nos concentraremos en su vehículo”, la misma que será respectivamente registrada.



Hemos creído conveniente implementar este servicio ya que en la ciudad solamente está dirigido al sector industrial y de acuerdo a las encuestas realizadas las personas que disponen de vehículo tienen la necesidad de contratar este servicio.

Para el funcionamiento de SERVICAR S.A, el grupo gestor está conformado por Ingenieras Comerciales, quienes tienen experiencia y una excelente formación en las diferentes áreas administrativas.



Imelda Larrea	EMPRENDEDORA
Cristina Maruri	FINANZAS
Daniela Orellana	MARKETING
Wendy Perugachi	ORGANIZACION
Monserath Quinde	PRODUCTO

## **VALORES**

- Eficiencia, realizar nuestras actividades eficientemente, de manera que los recursos de la empresa sean optimizados para obtener un mejoramiento continuo.
- Servicio al cliente, ofrecer un servicio de calidad para satisfacer las exigencias del cliente.
- Innovación, ofrecer servicios distintos e innovadores a los clientes.

## **MISION**

SERVICAR S.A., tiene como misión el mantener los vehículos de nuestros clientes en óptimas condiciones, sin que tengan que interrumpir sus labores diarias, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cuanto al cuidado de su vehículo.

## **VISION**

La visión de SERVICAR S.A., es alcanzar una mayor cobertura del mercado a nivel nacional y posicionar a la empresa como la mejor del mercado.

## **ESTRATEGIAS**

Las estrategias que utilizaremos para alcanzar estos objetivos son:

- Implementar programas de capacitación continua al personal.
- Establecer convenios con talleres que cuenten con tecnología avanzada.
- Se contratará asistentes de mantenimiento que ayuden a cubrir las nuevas zonas.

Los cambios económicos afectan directamente a la empresa ya que se depende de los ingresos que perciben los demandantes del servicio y de los costos de los materiales utilizados en el mantenimiento y en la prestación del servicio.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos futuros que tiene SERVICAR S.A., serán:

- Posicionarse en el mercado como una empresa reconocida por el excelente servicio que prestará.
- Ampliar la gama de servicios.
- Ampliar el Tarjet Group.

### **ANALISIS DEL MERCADO**

El mercado fue identificado a través de los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el cual se escogió a la población económicamente activa del área urbana que trabaja más de 36 horas semanales entre los cuales nos enfocamos, a los grupos de ocupación de: personal directivo de la administración pública y empresas, profesionales científicos e intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio, empleados de oficina, trabajadores de los servicios y vendedores de la ciudad de Cuenca con un sueldo promedio mensual de \$777.00 (SETECIENTOS SETENTA Y SIETE DOLARES).

Para considerar las características del mercado se ha tomado en cuenta que en el cantón Cuenca por cada cinco habitantes, uno dispone de vehículo; por lo que el mercado meta es de 3,236.30 personas, de los cuales hemos tomado una muestra de 60 personas con el propósito de tener un nivel de confiabilidad de 95% y un error de muestreo del 5%. (Apéndice 1)

Los principales resultados de la investigación de campo ( Apéndice 2) fueron los siguientes (Apéndice 3).

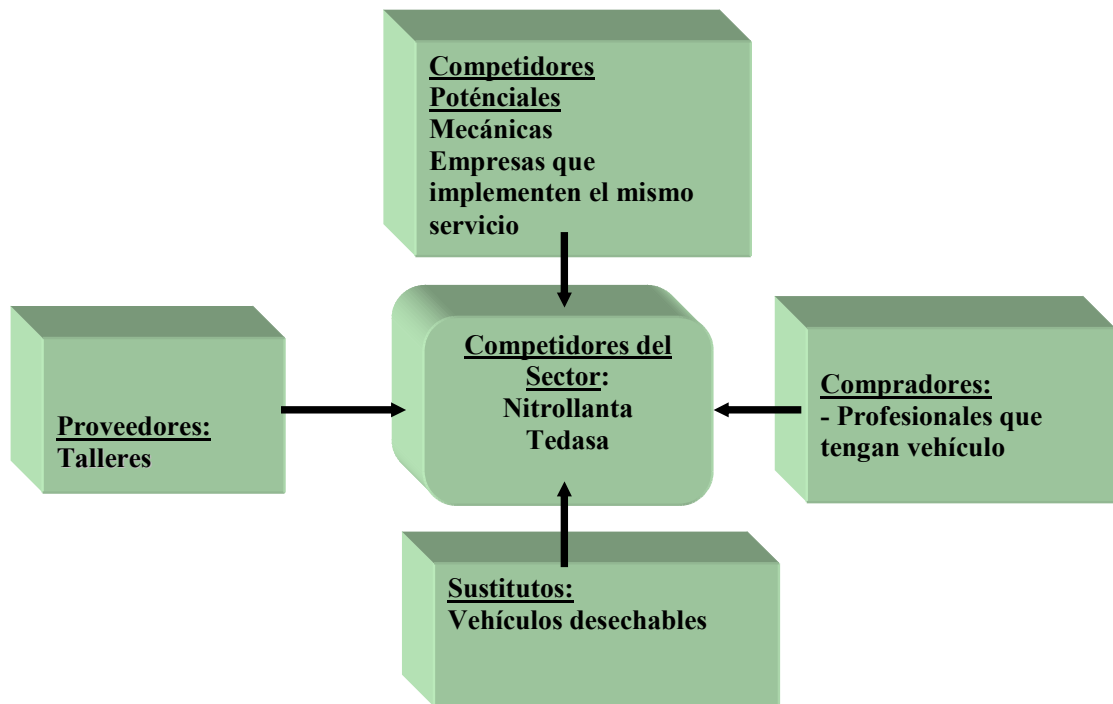
Existe un 72% de personas que no disponen del tiempo necesario para el chequeo de su vehículo, y un 91% que están dispuestos a contratar el servicio para el mantenimiento de su vehículo, de los cuales los beneficios que les gustaría obtener mediante este servicio son: Lavada, engrasado y pulverizado con un 21%, ABC de motor básico con 18% y revisión de Llantas y chequeo eléctrico con un 16%.

Los precios que están dispuestos a pagar por estos servicios oscilan entre \$17.00 y \$19.00 los mismos que representan un 88% de personas que están dispuestos a pagar el servicio.

Nuestro mercado objetivo es del 19% representando en 614 vehículos mensuales del mercado meta.

A continuación detallamos los protagonistas más importantes dentro del sector:

**Cuadro 1: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.**



Fuente: El Mercado de Ciudad de Cuenca

Realizado por: Autoras.

**Competidores Potenciales:** Serán todas las empresas que implementen un servicio igual al nuestro.

**Proveedores:** Se realizarán alianzas con talleres de prestigio en la ciudad, para que realicen el mantenimiento de los vehículos que nosotros traslademos.

**Competidores del Sector:** Actualmente las empresas que ofrecen un servicio igual al nuestro son: Nitrollanta y Tedasa.

**Sustitutos:** No conocemos ningún producto sustituto al momento.

**Comprador:** Estamos dirigidos a profesionales que laboran en empresas y no tienen tiempo para realizar el mantenimiento de su vehículo.

## **ASPECTOS LEGALES**

El servicio de mantenimiento de vehículos, se encuentran en un mercado de libre competencia, el cual no tiene ninguna restricción de tipo jurídico para su funcionamiento.

A continuación se presentan los permisos necesarios para el funcionamiento del servicio:

- Permiso de la Jefatura de Salud para el local y para los empleados.
- Permiso de la Intendencia de Policía.
- Declaración del Capital para el pago de impuestos y obtención de la Patente Municipal.
- Permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Las tendencias que se pueden presentar en el mercado son:

- Que las mecánicas implementen este servicio como un valor agregado.
- Que las personas se lleguen a concientizar del medio ambiente y disminuyan el uso del vehículo.

Otro factor que incide en el mercado es la estacionalidad de las ventas ya que se incrementará la demanda en los meses de Abril, Agosto y Diciembre debido a que son períodos de vacaciones, por lo que las personas generalmente realizan chequeos de sus vehículos.

## **COMPETENCIA**

En la ciudad de Cuenca, existen dos empresas dedicadas al mantenimiento de vehículos, TEDASA y NITROLLANTA, con un servicio similar al que nosotros brindaremos. Sin embargo existen los concesionarios, quienes prestan los servicios solo para vehículos de sus mismas marcas, pero para acceder a los mismos se debe pedir una cita previa por lo menos con una semana de anticipación y además el propietario debe llevar su vehículo al taller y después retirarlo, restándole tiempo a sus ocupaciones.

El líder actual del mercado es TEDASA, el cual cuenta con varias sucursales dentro de la ciudad, contando con trayectoria y prestigio a nivel nacional. Por estas razones esta empresa seguirá incursionando e incrementando su participación en el mercado, ya que además es la distribuidora oficial de las llantas General Tire.

Los servicios que presta TEDASA son:

- Cambio de Aceite \$15.00 a \$18.00
- Alineación y Balanceo de Llantas \$22.00 a \$28.00
- Rotación de Llantas \$ 1.50 cada llanta
- Chequeo de Alarmas \$ 20.00
- Revisión de la suspensión y de los amortiguadores. \$ 10.00

NITROLLANTA, ocupa la segunda posición en el mercado, prestando sus servicios a empresas ubicadas en el Parque Industrial, los mismos que se detallan a continuación:

- Inflado de llantas con nitrógeno \$ 2,00 cada llanta
- Rotación de neumáticos \$ 1.50 cada llanta
- Parchado de Tubos y llantas \$ 3.00 cada llanta
- Balanceo y Alineación \$ 12.00
- Calibración de Luces \$ 8.00
- Lubricación \$ 6.00
- Lavado y Secado de vehículos \$ 8.00

**Cuadro 2: VENTAJAS Y DESVENTAJAS FRENTE A LA COMPETENCIA**

	<b>SERVICAR S.A.</b>	<b>TEDASA</b>	<b>NITROLLANTA</b>
CLIENTES	<b>Para todo tipo</b>	<b>Corporativo</b>	Empresas del sector
PRECIOS	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	Alto
DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	<b>Inmediata</b>	<b>Previa cita 15 días de anticipación</b>	Previa cita
SERVICIO	Puerta a puerta	En el taller No brinda servicio de Lavado	Puerta a puerta

Fuente: Empresas Tedasa – Nitrollanta

Realizado por: Autoras

## **PLAN DE MARKETING**

SERVICAR S.A., ofrece un servicio nuevo en el mercado, con el objetivo de optimizar el tiempo de sus clientes mientras laboran, para lo cual se aplicará la estrategia de Descremado Lento para ingresar en el mercado, en donde lanzaremos el servicio con un precio alto y poca promoción, aplicaremos esta estrategia porque

nuestro mercado no es muy grande y casi todo el mercado tiene conocimiento del servicio, además los compradores están dispuestos a pagar un precio alto y la competencia no es inminente.

## **DESCRIPCION DEL PRODUCTO**

Nuestro producto es proporcionar servicio de mantenimiento de vehículos con la ventaja de que nuestros asistentes lo retiren del lugar que determine el cliente, lo llevarán al taller convenido y lo regresen al lugar indicado.

Las características únicas de nuestro producto son:

- El servicio de traslado del vehículo ya que el propietario no necesitará ir al taller, porque mientras ellos laboran SERVICAR S.A se encargará del mantenimiento de su carro.
- La elaboración de una base de datos en donde conste las revisiones periódicas del vehículo de cada cliente, con la finalidad de recordarle el próximo mantenimiento y realizar con anterioridad una cita para el chequeo correspondiente

La prestación del servicio se lo realizará a través de convenios con talleres mecánicos y lavadoras de vehículos como:

- Auto Spa
- Taller Mecánico Chicaiza
- Talleres Barros
- Lavadora Vidal

Además del prestigio que ganamos a través del personal calificado, este también depende de los servicios de cada taller por lo que será indispensable realizar sondeos del grado de satisfacción periódicamente a cada cliente.

Patentaremos el nombre y el logotipo de la empresa, para evitar replicas.

Dentro de dos años tenemos proyectado ampliar nuestra gama de servicios, la que incluirá todo tipo de reparación que requiera un vehículo, logrando así cubrir una mayor parte del mercado.

Nuestra responsabilidad con los clientes al adquirir este servicio es proporcionarle seguridad por lo que contrataremos un seguro que cubra cualquier tipo de accidente durante el traslado del vehículo por parte de nuestro asistente al taller.

- Para que el cliente tenga la seguridad de que su vehículo se encuentra en buenas manos se firmará un acta en la cual se establezcan las condiciones en la que se recibe y se entrega el vehículo.

Para evaluar la calidad del servicio la coordinadora se encargará de llamar a los clientes a quienes se les ha brindado el servicio para conocer su grado de satisfacción y recibir sus sugerencias.

Los servicios que proporcionará SERVICAR S.A., son:

- ABC de motor básico
- Revisión de llantas
- Chequeo Eléctrico
- Lavado, engrasado y pulverizado
- Lavado

## **EL PRECIO**

El precio del servicio estará fijado a través de la competencia, cabe aclarar que SERVICAR S.A será intermediaria entre el taller mecánico y el propietario del vehículo, los ingresos se justificarán con un porcentaje del 10% y 20% convenido con el taller por cada trabajo realizado dependiendo el servicio prestado y también con porcentaje del 45 % extra que se cobrará al dueño del vehículo por el traslado.



El trabajo será intensivo en mano de obra por lo que se contará con personal calificado para cada una de las áreas.

**Cuadro 3 : PRECIOS DEL SERVICIO**

**SERVICAR S.A.  
PRECIOS DEL SERVICIO**

Tipo de servicio	Precio promedio \$
ABC MOTOR BASICO	18,125
REVISIÒN DE LLANTAS	18,125
CHEQUEO ELECTRICO	11,6
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO	17,4
LAVADO	10,15

La forma de cobro del servicio se lo realizará en efectivo y con cheques al día para facilitar el pago de los clientes.

**PROMOCION**

La promoción del servicio la realizaremos a través de las siguientes estrategias:

- Envío de correos electrónicos a los Jefes de Personal o Gerentes de las empresas, para que estos a su vez envíen a los demás colaboradores.
- Mediante promociones radiales.
- Elaboración de trípticos que se entregaran en las empresas.

Estrategias de diferenciación de servicio:

- Facilidad para ordenar, pues el cliente puede solicitar el servicio el momento que lo necesite.
- Entrega porque el servicio incluye rapidez, exactitud y cuidado con que se efectúa el proceso de entrega.

- Consultoría de clientes se elaborará una base de datos en donde consten las revisiones periódicas del vehículo de cada cliente, con la finalidad de recordarle el próximo mantenimiento y realizar con anterioridad una cita para el chequeo correspondiente.

Estrategia de diferenciación del personal:

- Se contará con personal capacitado y se elaborará un cronograma de capacitación.

## **CANALES DE DISTRIBUCION**

Estrategias de diferenciación de canales:

- Cobertura de una mayor área geográfica que la competencia.
- Como estrategia de localización, hemos escogido el centro de la ciudad para establecer las oficinas, pues a ese sector nuestra competencia no cubre.

## **PLAN DE OPERACIONES**

El proceso del servicio se lo realizará de la siguiente manera:

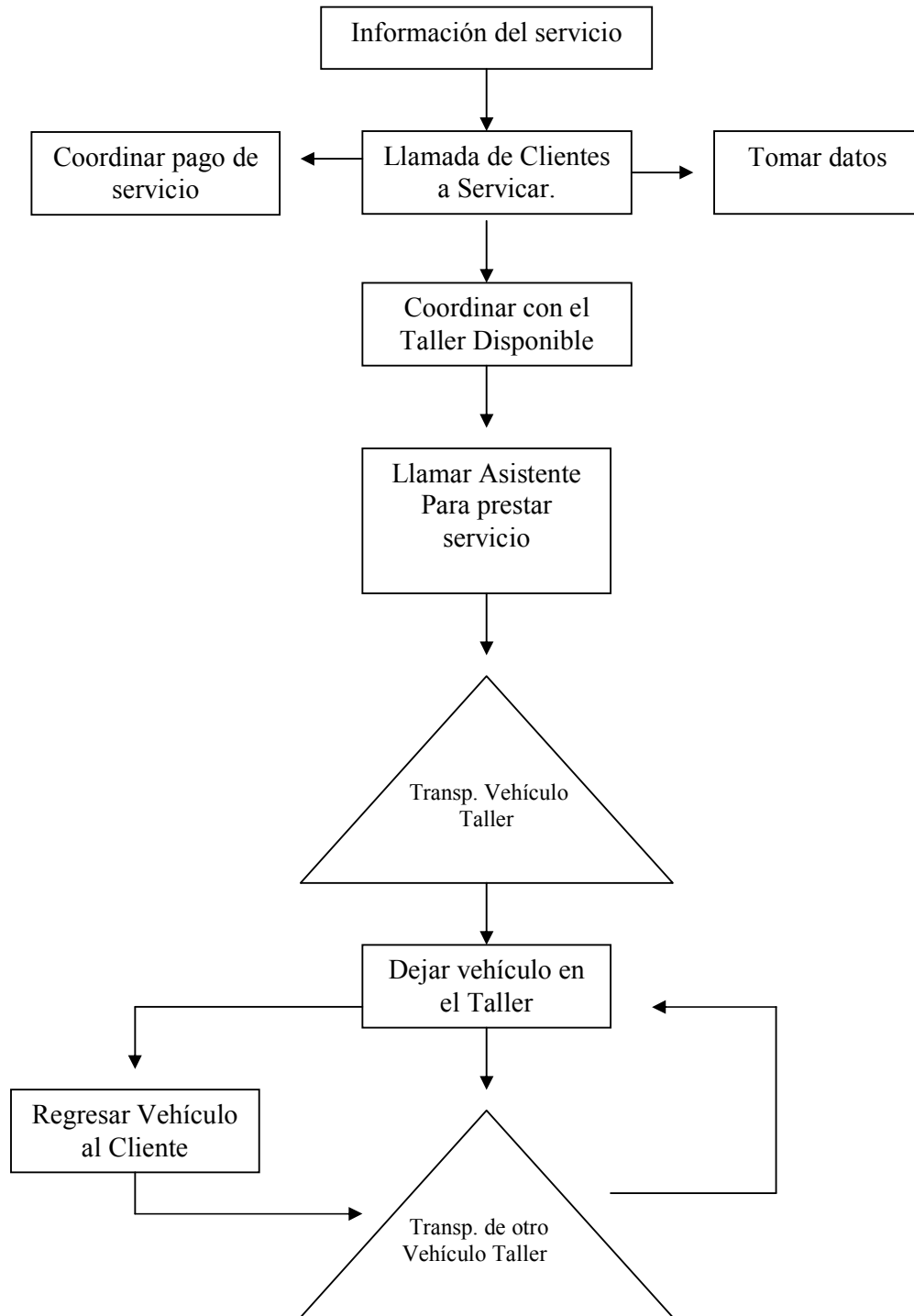
La coordinadora recibirá las llamadas de los clientes que soliciten el servicio, tomará los datos del cliente y el lugar de donde se tiene que retirar el vehículo, e indicará el valor total del servicio. Posteriormente coordinará con el taller que se encuentre disponible de acuerdo con lo solicitado por el cliente, procederá a llamar al asistente de mantenimiento para comunicarle los datos.

El asistente de mantenimiento se trasladará donde el cliente, tomando un transporte público, al llegar donde el cliente le entregará una garantía firmada y trasladará el vehículo al taller convenido.

El asistente dejará el vehículo en el taller y se dirigirá a retirar otro vehículo y realizará el procedimiento anterior. El asistente regresará al primer taller para retirar el vehículo y entregarlo al cliente, a quien le hará firmar un documento de recibí conforme, retiraría la garantía, entregará la factura y realizará el cobro del servicio. Se trasladará al siguiente taller para retirar el vehículo y proceder de la misma forma. La coordinadora llamará a los clientes que recibieron el servicio para medir el grado de satisfacción del cliente.

La capacidad de servicio diario es de 30 vehículos, para este cálculo se ha tomado en cuenta el número de asistentes de mantenimiento disponibles que son cuatro, y el tiempo que les toma movilizarse de un lugar a otro.

Figura 1: DIAGRAMA DE BLOQUES



Para dar una seguridad del servicio al cliente se brindará un seguro para el vehículo, que permita dar la seguridad al cliente en la contratación del servicio, al momento de la entrega y recepción del vehículo los asistentes de mantenimiento entregarán una acta de recibi conforme en la cual se detallará las condiciones en las que se encuentra el vehículo para conformidad del cliente, la cual tendrá el sello y la firma del representante legal de la empresa para generar un compromiso directo entre el cliente y la empresa.

## **MANAGEMENT**

La persona que va a gerenciar la empresa será la Ing. Monserrath Quinde, laborando a tiempo completo, con una remuneración anual de \$4,937.40, posee el 28% de las acciones comunes de la empresa siendo la mayor accionista de la Sociedad.

Sus estudios superiores fueron realizados en la Universidad del Azuay obteniendo el título de Ingeniera Comercial, posee también una Licenciatura en Ciencias de la Educación en la Universidad Técnica Particular de Loja, cuenta con 9 años de experiencia en el campo educativo, actualmente labora en el Centro Educativo Los Andes como profesora titular de educación básica y dirige el Centro de Ayuda Pedagógica “Aprendamos Juntos”.

Es una persona emprendedora y posee una habilidad para relacionarse con las personas, cualidades que permiten interactuar directamente con el cliente y a su vez con los empleados de la empresa.

El Gerente tendrá que firmar un contrato cuya renovación será cada año de acuerdo a los resultados obtenidos, en el mismo constará las horas de trabajo, la remuneración, beneficios de ley y se detallará las responsabilidades que estarán a su cargo.

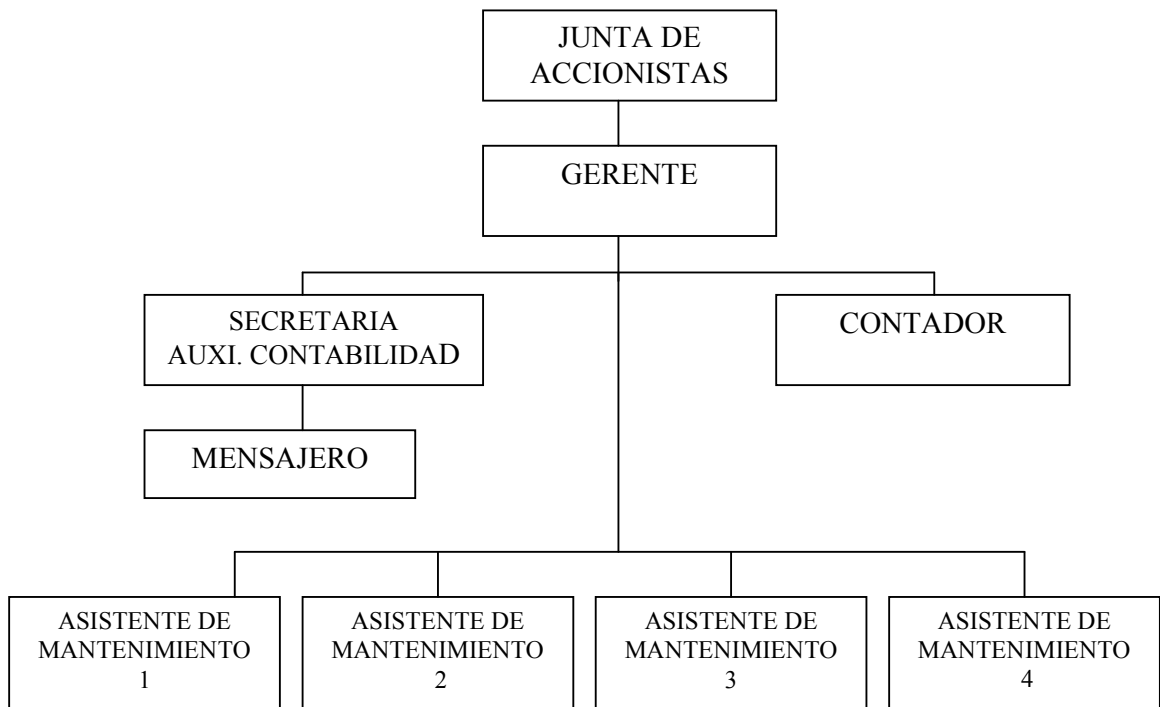
La mayor responsabilidad del Gerente será la de dirigir a la empresa para lograr un posicionamiento en el mercado que permita asegurar un futuro rentable para la misma.

SERVICAR S.A. estará conformado por los siguientes accionistas: (Apéndice 4)

Monserrath Quinde	28%
Daniela Orellana	18%
Wendy Perugachi	18%
Imelda Larrea	18%
Cristina Maruri	18%

## ORGANIZACIÓN

Figura 2 : ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## **ANALISIS ADMINISTRATIVO**

Junta General.- Esta formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la Empresa. Sus atribuciones son:

- a) Designar y remover administradores y gerentes.
- b) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes.
- c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- d) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- e) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- f) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- g) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- h) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- i) Acordar las exclusiones del socio o de los socios de acuerdo con las causales establecidas en la ley.

Gerente General.- Planifica, organiza, dirige, define políticas y objetivos, controla las actividades de las diferentes áreas, es el representante de la organización, es responsable de los resultados de la empresa y presentación de informes a la Junta General (balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios). Realiza la convocatoria a Junta General, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Minuta de Constitución previamente legalizada y avalizada por la Superintendencia de Compañías.

Contador.- Prepara informes económicos para conocimiento del Gerente General. Efectúa conciliaciones bancarias. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Gerente General. Realiza asientos contables de transacciones desarrolladas por la empresa, siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. (NEC)

Secretaria – Auxiliar de Contabilidad - Se encargará de brindar información del servicio que ofrece SERVICAR S.A., contesta las llamadas telefónicas, llena los formularios del registro del cliente y los servicios que requiere, organiza la agenda del Gerente, y realiza todos los trabajos relacionados con la oficina.

Efectúa recaudaciones de valores en efectivo, que son entregados por el conserje de los cobros diarios, realiza arqueo de caja al finalizar el día. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Contador. Realiza asientos contables de las transacciones desarrolladas por la empresa siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados.

Asistentes Mecánicos – Transportan los vehículo de los clientes a los diferentes mecánicas y retornan cada vehículo a su lugar de origen.

Mensajero.- Realiza la limpieza del la oficina y gestiones administrativas dentro y fuera de la empresa siguiendo instrucciones precisas como: entregar facturas a los clientes y cobro del servicio, realizar depósito y entrega eventual de correspondencia.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS**

### **INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

El cuadro 4 presenta los requerimientos de inversiones en Activos Fijos. Todos estos activos se adquieren de contado. Las inversiones detalladas se pueden observar en el Apéndice 5.

### **INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo requerido para la ejecución de este proyecto es de \$1.057,10. (Apéndice 6).



**Cuadro 4: INVERSIONES**

**SERVICAR S.A.  
MONTO DE INVERSIONES**

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversiones Fijas</b>	<b>6.385,89</b>		-	<b>700,00</b>	-	-
<b>Tangibles</b>	<b>1.882,37</b>		-	<b>700,00</b>	-	-
Equipos de computación para oficina	700,00			700,00		
Equipos de comunicación	230,50					
Mueble de oficina	341,87		-	-	-	-
Instalaciones	610,00		-	-	-	-
<b>Intangibles</b>	<b>4.503,52</b>					-
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>1.057,10</b>					
Inversiones de remplazo						
<b>MONTO DE LA INVERSION</b>	<b>7.442,99</b>	-	-	<b>700,00</b>	-	-

**APORTE INDIVIDUAL POR SOCIO** **1488,6**

Fuente: Inversiones Anexo  
Elaborado por : Autoras

**VENTAS PROYECTADAS**

El cuadro 5 presenta la proyección de ventas en forma mensual para el año 1, y en forma anual para los siguientes 4 años.

Las fracciones del mercado que SERVICAR S.A., va a utilizar para sus proyecciones son bajas, las cuales podrán ser fácilmente superadas en la ejecución del proyecto.

**Cuadro 5: PROYECCION DE VENTAS**

**SERVICAR S.A.  
PROYECCION DE VENTAS**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>VENTAS</b>												
MERCADO TOTAL (UNIDADES)	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236	3236
FRACCION DEL MERCADO (%)	0,11	0,13	0,15	0,19	0,17	0,17	0,19	0,19	0,17	0,17	0,17	0,19
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)	360	420	480	600	540	540	600	600	540	560	540	600

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>					
MERCADO TOTAL (UNIDADES)	3236	3236	3236	3236	3236
FRACCION DEL MERCADO (%)	0,19	0,22	0,26	0,30	0,33
VOLUMEN DE VENTAS (UNIDADES)	600	720	840	960	1080

Fuente: Frecuencia del Servicio

Elaborado por: Autoras.

**PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

El cuadro 6 recoge la información detallada de las ventas por año, incluyendo el Impuesto de Valor Agregado (IVA).

El primer año se ha elaborado un cuadro en forma mensual (Apéndice 7).

**DEFINICION CLARA DE SUPUESTOS**

Las ventas podrían ser en un panorama bajo por cuanto los clientes tendrían la desconfianza de entregar sus vehículos a personas desconocidas, debido a que en la actualidad muchas empresas han ido estafando a las personas. Los resultados para este supuesto se basó en el cálculo del Punto de Equilibrio que creemos que es el límite para este supuesto.

El escenario para las ventas optimistas se basa en que tenemos un mercado amplio, por cuanto el servicio es una necesidad palpante en el medio.

Estos análisis podemos observarlo en el cuadro 6.

**Cuadro 6: ESCENARIO DE VENTAS**

<b>VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS PESIMISTAS		26101,73	29858,83	34175,96	39136,08	44834,32
VENTAS NORMALES		41820,50	48511,78	56273,66	65277,45	75721,84
VENTAS OPTIMISTAS		50184,60	58214,14	67528,40	78332,94	90866,21

Fuente: Ingresos.

Elaborado por: Autoras.

**PLAN DE GASTOS DE R.R.H.H.**

SERVICAR S.A., tendrá en su nómina a 8 personas: la socia mayoritaria, que actuará a nivel de gerente tendrá un costo mensual de \$411,45, una secretaria con un costo mensual de \$227.45, cuatro asistentes de mantenimiento, con un costo mensual de \$218,62 cada uno, un conserje con un costo mensual de \$211.98, y el contador con un sueldo mensual de \$120,00 por las horas trabajadas, por tanto el valor de la nómina mensual durante el primer año suman \$19599,69; en los próximos años incrementaremos un asistente de mantenimiento por cada año. (Apéndice 8).

**DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Los equipos, dado su nivel de rápida obsolescencia se deprecian a tres años por línea recta, los muebles y enseres se deprecian cinco años por línea recta y las inversiones amortizables se amortizan en cinco años, (Apéndice 9).

**PRESUPUESTOS DE GASTOS**

Los gastos de SERVICAR S.A., están compuestos por arriendo, servicios públicos, seguros, impuestos locales, depreciaciones de equipos, amortización, gastos de administración y ventas. (Apéndice 10).

## ANALISIS DE COSTOS

El cuadro 7 presenta la separación, año por año de los costos fijos y los costos variables, y muestra, además el costo total anual. (Apéndice 11).

**Cuadro 7: COSTOS**

<b>SERVICAR S.A.</b>					
<b>COSTOS ANUALES</b>					
<b>COSTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costos Fijos</b>					
Mano de Obra	22143,39	25022,04	28274,90	31950,64	36104,22
Gastos de Fabricación	1488,00	1488,00	1488,00	1488,00	1488,00
<b>Total</b>	<b>23631,39</b>	<b>26510,04</b>	<b>29762,90</b>	<b>33438,64</b>	<b>37592,22</b>
<b>Costos Variables</b>					
Variables de producción	3670,00	4257,20	4938,35	5728,49	6645,05
Gastos de Fabricación	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00
<b>Total</b>	<b>3958,00</b>	<b>4545,20</b>	<b>5226,35</b>	<b>6016,49</b>	<b>6933,05</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>27589,39</b>	<b>31055,24</b>	<b>34989,25</b>	<b>39455,13</b>	<b>44525,27</b>

Fuente: Costos detallados

Elaborado por: Autoras

## ANALISIS FINANCIERO

### FLUJO DE CAJA

El cuadro 8 presenta el flujo de caja de SERVICAR S.A. con el bajo nivel de ventas proyectadas, el negocio no presenta dificultad de tesorería.

Como puede apreciarse con la inversión prevista el proyecto se mantiene en muy buena situación de liquidez.

**Cuadro 8: FLUJO DE CAJA**

**SERVICAR S.A.  
FLUJO DE CAJA**

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversiones:</b>						
Fija Tangible	-1.882			700		
Fija Intangible	-4.504					
Capital de Trabajo	-1.057					
<b>Ingreso por ventas Producción</b>		<b>41.821</b>	<b>48.512</b>	<b>56.274</b>	<b>65.277</b>	<b>75.722</b>
<b>Costos y Gastos</b>		<b>-28.997</b>	<b>-32.462</b>	<b>-36.397</b>	<b>-40.862</b>	<b>-45.933</b>
Costos variables		-3.958	-4.545	-5.226	-6.016	-6.933
Costos fijos		-23.631	-26.510	-29.763	-33.439	-37.592
Gasto Administrativos		-70	-70	-70	-70	-70
Gasto de Ventas		-24	-24	-24	-24	-24
Depreciación Activos Fijos		-291	-291	-291	-291	-291
Amortizacion de Activos Fijos		-1.023	-1.023	-1.023	-1.023	-1.023
<b>Utilidad antes de impuestos y part.</b>		<b>12.823,85</b>	<b>16.049,29</b>	<b>19.877,16</b>	<b>24.415,07</b>	<b>29.789,33</b>
Participacion a trabajadores		1.923,58	2.407,39	2.981,57	3.662,26	4.468,40
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>10.900,28</b>	<b>13.641,90</b>	<b>16.895,59</b>	<b>20.752,81</b>	<b>25.320,93</b>
Impuesto a las Utilidades		-2.725,07	-3.410,47	-4.223,90	-5.188,20	-6.330,23
<b>Utilidad neta</b>		<b>8.175,21</b>	<b>10.231,42</b>	<b>12.671,69</b>	<b>15.564,61</b>	<b>18.990,70</b>
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		1.313,25	1.313,25	1.313,25	1.313,25	1.313,25
Valor de salvamento de activos fijos						519,50
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>9.488,46</b>	<b>11.544,68</b>	<b>14.684,94</b>	<b>16.877,86</b>	<b>20.823,44</b>

Fuente: Costos, Estado Resultados, Inversiones  
Elaborado por : Autoras

**ESTADO DE RESULTADOS**

El cuadro 9 presenta el estado de resultados de SERVICAR S.A. durante los cinco años en los que se han hecho proyecciones. Como se ve desde el primer año, el proyecto genera utilidad.

**Cuadro 9: ESTADO DE RESULTADOS**

**SERVICAR S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>41.821</b>	<b>48.512</b>	<b>56.274</b>	<b>65.277</b>	<b>75.722</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>28.997</b>	<b>32.462</b>	<b>36.397</b>	<b>40.862</b>	<b>45.933</b>
Costos variables	3.958,00	4.545,20	5.226,35	6.016,49	6.933,05
Costos fijos	23.631,39	26.510,04	29.762,90	33.438,64	37.592,22
Gasto Administrativos	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Gasto de Ventas	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Depreciación Activos Fijos	290,55	290,55	290,55	290,55	290,55
Amortización de Activos Fijos	1.022,70	1.022,70	1.022,70	1.022,70	1.022,70
<b>Utilidad antes de Imp. y Part. Trab.</b>	<b>12.823,85</b>	<b>16.049,29</b>	<b>19.877,16</b>	<b>24.415,07</b>	<b>29.789,33</b>
15 %Participacion a trabajadores	1.923,58	2.407,39	2.981,57	3.662,26	4.468,40
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>10.900,28</b>	<b>13.641,90</b>	<b>16.895,59</b>	<b>20.752,81</b>	<b>25.320,93</b>
25% Impuesto a las Utilidades	2.725,07	3.410,47	4.223,90	5.188,20	6.330,23
<b>Utilidad neta</b>	<b>8.175,21</b>	<b>10.231,42</b>	<b>12.671,69</b>	<b>15.564,61</b>	<b>18.990,70</b>

Fuente: Ingresos, Costos, Gastos, Depreciaciones  
Elaborado por: Autoras

**EVALUACION DEL PROYECTO**

El cuadro 8 presenta el flujo de Caja totalmente neto del proyecto, para los cinco años.

Al realizar el análisis, se logra una tasa de retorno para el proyecto de 146%, es decir los flujos generados por el proyecto, son capaces de recuperar la inversión de los \$7442.99, y de dar cada año sobre capital no amortizado el 146% de rentabilidad.

Esta rentabilidad es superior al 24,82% anual que los socios han definido como su tasa mínima de retorno y, por tanto el proyecto es económicamente factible.

El valor presente neto asciende a \$29.294,70, y el balance del proyecto indica que luego de 11,75 meses se logra el periodo de pago descontado.

Al realizar el análisis de punto de equilibrio económico se encuentra que con un cumplimiento del 62,41% de las ventas estimadas, el proyecto alcanza el nivel de factibilidad.

**Cuadro 10: PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNIDADES**

**SERVICAR S.A.  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
CANTIDAD MINIMA ECONOMICA**

CONCEPTOS	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Variable Unitario	0,62	0,71	0,82	0,94	1,09
Costos fijo Unitario	3,70	4,16	4,67	5,24	5,89
Costo Fijo Total Anual	23631,39	27008,66	30882,51	35325,46	40420,47
Producción de Ventas	6.380,00	6.500,00	6.620,00	6.740,00	6.860,00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b>					
Precio de Venta Unitario promedio	6,55	7,46	8,50	9,69	11,04
(-) Costo Variable	0,62	0,71	0,82	0,94	1,09
= Contribución Marginal	5,93	6,75	7,68	8,74	9,95
Costo Fijo Total Anual	23.631,39	27.008,66	30.882,51	35.325,46	40.420,47
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>3982</b>	<b>4001</b>	<b>4020</b>	<b>4041</b>	<b>4062</b>

**IGUALDAD**

**IINGRESOS = COSTOS**

**QxP = ((Cvu x Q) + CF)**

$$26101,73 = 26101,73$$

Fuente: Costos Ingresos

Elaborado por: Autoras

**Cuadro 11: PUNTO DE EQUILIBRIO DE INGRESOS**

**SERVICAR S.A.  
PUNTO DE EQUILIBRIO  
INGRESOS**

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS FIJOS</b>	23631,39	27008,66	30882,51	35325,46	40420,47
<b>CONTRIBUCION UNITARIA</b>	5,93	6,75	7,68	8,74	9,95
<b>PRECIO DE VENTA</b>	6,55	7,46	8,50	9,69	11,04
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	26101,73	29858,83	34175,96	39136,08	44834,32

Fuente: Costos Ingresos

Elaborado por: Autoras



# **APENDICES**

**Apéndice 1. OBTENCION DE LA MUESTRA**

**SERVICAR  
OBTENCIÓN DE LA MUESTRA**

Profesionales Científicos e Intelectuales	5212
Técnicos y profesionales del nivel medio	2141
Empleados de oficina	6475

**Total trabajadores 46819**

porcentaje de ingresos promedios mensuales de \$ 777,00 42,8

Total de las personas que ganan \$ 777 20038,532

Cada 5 personas 1 vehiculo 4007,71

**MERCADO META 4008**

$$n = \frac{z^2 (N)(P)(Q)}{E^2(N - 1) + z^2 (P)(Q)}$$

$$= \frac{0,95(2287,92) (0,80) (0,20)}{(0,05)(0,05) (2287,92-1)+0,95(0,80)(0,20)}$$

$$= \frac{609,1713728}{10,161166} = 59,95093209$$

**DEMANDA DEL SERVICIO**

PERSONAS QUE DESEAN EL SERVICIO	91,89	3682,7
PERSONAS DISPUESTAS A PAGAR EL SERVICIO	87,88	3236,30
MERCADO OBJETIVO	19,00	614,90

**Apéndice 2. MATRIZ DE LA ENCUESTA**

**MATRIZ DE LA ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA PARA CONOCER LAS REACCIONES EN LA SOCIEDAD EN LA  
CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA EL MANTENIMIENTO  
DE SU VEHICULO

**Objetivo:**

Obtener información acerca de la aceptación de una empresa que preste el servicio de retirar el vehículo del lugar de trabajo y trasladarlo para el mantenimiento respectivo, por lo que le agradecemos su cooperación y le recordamos que el llenar esta encuesta no le compromete a utilizar el servicio.

**Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada pregunta para que responda acertadamente.
- Coloque una X dentro del casillero que corresponda su respuesta.
- Cuando tenga que escribir una respuesta, realícelo de una manera concreta.

**Contenidos:**

1. ¿Dispone de tiempo necesario para el chequeo periódico de su vehículo?

Si ( )

No ( )

2. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio para el mantenimiento de su vehículo sin moverse de su lugar de trabajo?

Si ( )

No ( )

3. ¿Qué beneficios le gustaría que este servicio le proporcione a su vehículo?

ABC motor básico \_\_\_\_\_  
Revisión de llantas \_\_\_\_\_  
Chequeo Eléctrico \_\_\_\_\_  
Lavado, engrasado y pulverizado \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

ABC Motor Básico	\$17,00 a \$19,00	\$20,00 a \$22,00
Revisión de llantas	\$17,00 a \$19,00	\$20,00 a \$22,00
Chequeo Eléctrico	\$ 8,00 a \$10,00	\$11,00 a \$13,00
Lavado, engrasado y pulverizado	\$14,00 a \$16,00	\$17,00 a \$19,00
Lavado	\$ 9,00 a \$13,00	\$14,00 a \$ 17,00

6. Le gustaría que exista servicio nocturno para el Mantenimiento de su vehículo.

Si ( )

No ( )

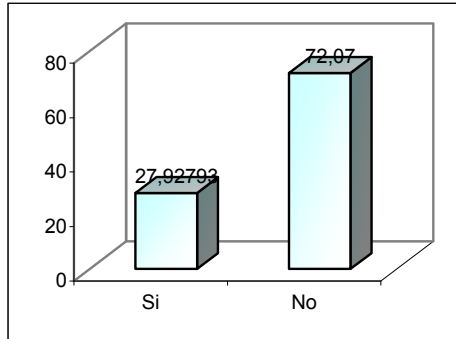
**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**Apéndice 3. TABULACION DE ENCUESTAS**

1. ¿Dispone de tiempo necesario para el chequeo periódico de su vehículo?

Si: 27.93 %

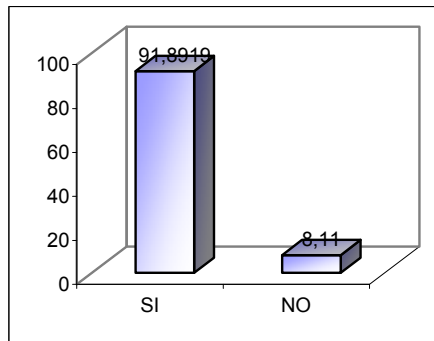
No: 72.07 %



2. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio para el mantenimiento de su vehículo sin moverse de su lugar de trabajo?

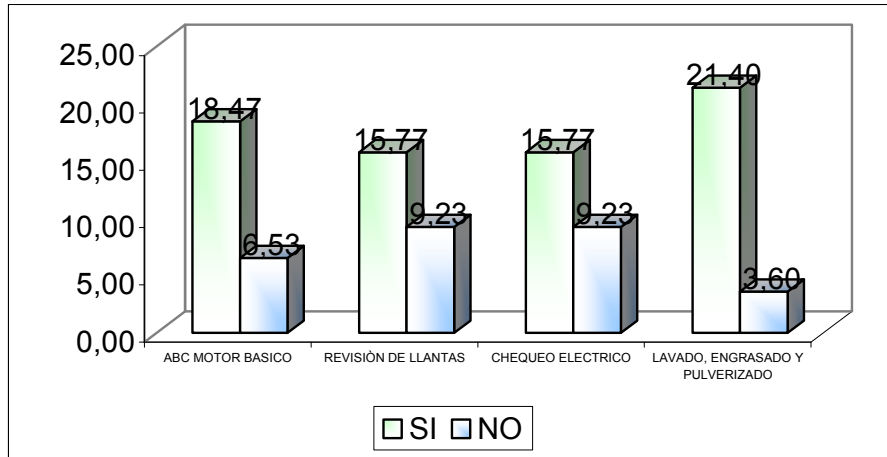
Si: 91,09

No: 9,11%



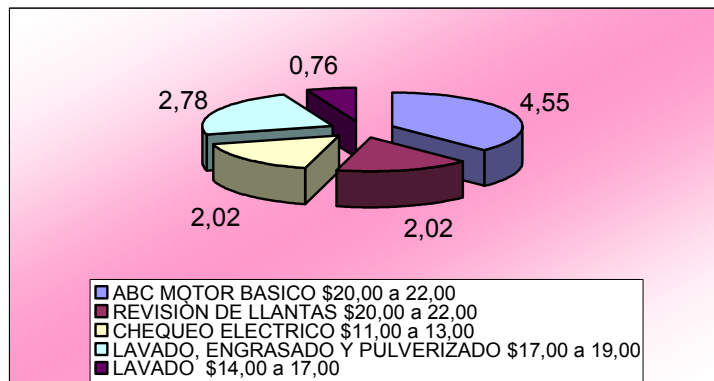
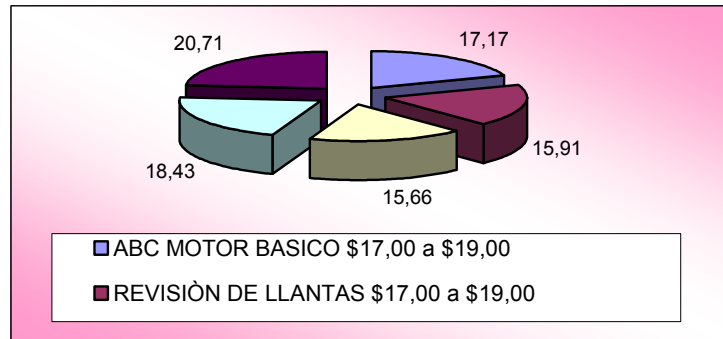
3. ¿Qué beneficios le gustaría que este servicio le proporcione a su vehículo?

	SI	NO
ABC motor básico	18,47%	6,53%
Revisión de llantas	15,77%	9,23%
Chequeo Eléctrico	15,77%	9,23%
Lavado, engrasado y pulverizado	21,44%	3,60%
Otros _____		



4. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

ABC Motor Básico	\$17,00 a \$19,00: 17.17%	\$20,00 a \$22,00: 4.55%
Revisión de llantas	\$17,00 a \$19,00: 15.91%	\$20,00 a \$22,00: 2.02%
Chequeo Eléctrico	\$ 8,00 a \$10,00:15.66%	\$11,00 a \$13,00: 2.02%
Lavado, engrasado y pulverizado	\$14,00 a \$16,00:18.43	\$17,00 a \$19,00:2.78%
Lavado	\$ 9,00 a \$13,00: 20,71%	\$14,00 a \$ 17,00: 0.76%



## **Apéndice 4. CURRICULUM**

### CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: SONIA MONSERRATH

APELLIDOS: QUINDE MALDONADO

DOMICILIO: CALLE DE RETORNO Y  
GERANEOS

TELEFONO: 288-79-68 097289226

FECHA DE NACIMIENTO: 18 DE MAYO DE 1975

CEDULA DE IDENTIDAD: 010215558-7

SITUACION LABORAL ACTUAL : PROFESORA EDUCACION BASICA

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- CLINICA DEL DEPORTE Instructora de Aeróbicos
- ESCUELA ISIDRO AYORA Profesora Instrucción Básica
- UNIDAD EDUCATIVA LOS ANDES Profesora Instrucción Básica

COMPETENCIAS:

Habilidad Matemática  
Financiera  
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Tener mi propio negocio y administrarlo.

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: MARIA DANIELA  
APELLIDOS: ORELLANA SILVA  
DOMICILIO: URBANIZACION LA PRENSA  
TELEFONO: 2802 - 359  
FECHA DE NACIMIENTO: 20 DE MARZO DE 1984  
CEDULA DE IDENTIDAD: 010306969-6  
SITUACION LABORAL ACTUAL : VISITADORA MÉDICA  
FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- UNIVERSIDAD DEL PACIFICO Asistente Financiera
- INTERPHARM Visitadora Médica

COMPETENCIAS:

Habilidad Marketing.  
Habilidades Organizacionales.  
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Emprender una empresa Líder en el Mercado.



CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: CRISTINA GABRIELA  
APELLIDOS: MARURI PADILLA  
DOMICILIO: RAFAEL MARIA ARIZAGA 16-21 Y MIGUEL VELEZ  
TELEFONO: 2840 – 885  
FECHA DE NACIMIENTO: 04 DE ENERO DEL 1984  
CEDULA DE IDENTIDAD: 010477476-5  
SITUACION LABORAL ACTUAL : ASISTENTE FINANCIERO  
FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- OFICINA ASESORIA CONTABLE Auxiliar Contable
- CERAMICA RIALTO Asistente Financiero

COMPETENCIAS:

Habilidad Financieras  
Habilidades Organizacionales.  
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Crear una empresa permita crear fuentes de trabajo y satisfacer necesidades.

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: WENDY DAYANA

APELLIDOS: PERUGACHI SALAMEA

DOMICILIO: HEROES DE VERDELOMA Y LUIS CORDERO

TELEFONO: 283-29-03

FECHA DE NACIMIENTO: 11 DE JUNIO DEL 1983

CEDULA DE IDENTIDAD: 010364296-3

SITUACION LABORAL ACTUAL : AUXILIAR DE SECRETARIA GENERAL

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- LASER MASTER Cajera
- UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA Auxiliar de Secretaria General

COMPETENCIAS:

Habilidad Manejo de Documentación.  
Habilidades Organizacionales.  
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Creación de una nueva empresa

CURRICULUM VITAE DE LOS PROMOTORES

NOMBRES: IMELDA AUXILIADORA

APELLIDOS: LARREA DELGADO

DOMICILIO: URBANIZACION LA PRENSA

TELEFONO: 2867 - 255

FECHA DE NACIMIENTO: 28 DE NOVIEMBRE DEL 1972

CEDULA DE IDENTIDAD: 010238631-5

SITUACION LABORAL ACTUAL : ESTADISTICAS DEL MINISTERIO  
DE SALUD.

FORMACION: UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- DESTILERIA ZHUMIR ASISTENCIA DE GERENCIA
- DISTRIBUIDORA JCC C. LTDA ASISTENTE DE RR HH
- MINISTERIO DE SALUD AREA ESTADISTICAS

COMPETENCIAS:

Habilidades Matemáticas.  
Habilidades Organizacionales.  
Habilidad para relacionarse con las personas.

MOTIVACION DEL PROYECTO:

Superación Personal

**Apéndice 5. PRESUPUESTO DE INVERSIONES**

**SERVICAR  
PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**

**ACTIVOS FIJOS TANGIBLES**

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>1272,37</b>
EQUIPOS DE COMPUTACION	700,00	
MUEBLES Y ENSERES	341,87	
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	230,50	

**ACTIVOS FIJOS AMORTIZABLES 610,00**

<b>INSTALACIONES</b>		<b>610,00</b>
ADQUISICION DE PLANES PARA CELULAR	40,00	
LETRERO	50,00	
SISTEMA DE SEGURIDAD	200,00	
INSTALACION DE TELEFONO	100,00	
PROGRAMA DE CONTABILIDAD	220,00	

**ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES 4503,52**

GASTOS DE CONSTITUCION	3003,52	
GASTOS DE PUESTA EN MACHA	1500,00	

**TOTAL DE INVERSIONES FIJAS 6385,89**

**INVERSION VARIABLE 1057,10**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

**TOTAL DE INVERSIONES 7442,99**

Fuente: Equipo-Anexo , Muebles-Anexo  
Elaborado por: Autoras

**Apéndice 6. CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO**

**SERVICAR S.A.  
CAPITAL DE TRABAJO**

**METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO**

<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Ingreso Mensuales		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00
<b>Total Ingresos</b>		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00
<b>GASTOS</b>													
Sueldos		1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31	1513,31
Útiles de oficina	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Enseres y suministros	224												
Seguros	300												
Gastos Generales	1,00	49,00	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	102,22	103,22	262,00
Publicidad	498,10												498,10
Material de facturación	24,00												
Arriendos		80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Total Egresos</b>	1.057,10	1.647,31	1.720,53	1.720,53	1.720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1720,53	1721,53	2378,41
<b>Saldo Mensual</b>	-1057,10	608,69	964,47	1393,47	2251,47	1822,47	1822,47	2251,47	2251,47	1822,47	1984,97	1821,47	1593,59
<b>Saldo Acumulado</b>	-1057,10	-448,41	516,06	1909,54	4161,01	5983,48	7805,95	10057,43	12308,90	14131,37	16116,34	17937,81	19531,41

**CAPITAL DE TRABAJO: -1057,10**

Fuente: Gastos  
Elaborado por: Autoras

**Apéndice 7. INGRESOS DETALLADOS**

**SERVICAR S.A.**

**UNIDADES**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
<b>VENTAS</b>														
ABC MOTOR BASICO		40	60	80	120	100	100	120	120	100	120	100	120	1180
REVISIÓN DE LLANTAS		40	60	80	120	100	100	120	120	100	100	100	120	1160
CHEQUEO ELECTRICO		40	60	80	120	100	100	120	120	100	100	100	120	1160
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
LAVADO		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
<b>TOTAL</b>		360	420	480	600	540	540	600	600	540	560	540	600	6380

**SERVICAR S.A.**

**INGRESOS MENSUALES**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ANUAL
<b>VENTAS</b>														
ABC MOTOR BASICO		325,00	487,50	650,00	975,00	812,50	812,50	975,00	975,00	812,50	975,00	812,50	975,00	9587,50
REVISIÓN DE LLANTAS		325,00	487,50	650,00	975,00	812,50	812,50	975,00	975,00	812,50	812,50	812,50	975,00	9425,00
CHEQUEO ELECTRICO		208	312	416	624	520	520	624	624	520	520	520	624	6032,00
LAVADO, ENGRASADO Y PULVERIZADO		936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	936	11232
LAVADO		462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	5544,00
<b>TOTAL</b>		2256,00	2685,00	3114,00	3972,00	3543,00	3543,00	3972,00	3972,00	3543,00	3705,50	3543,00	3972,00	41820,50

Fuentes : Frecuencia de Servicio

Elaborado por : Autoras

**Apéndice 8. ROL DE PAGOS**

**SERVICAR S.A.  
ROL DE PAGOS**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO UNIFICADO</b>	<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>COSTO POR TRABAJADOR</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Gerente Contador	300	36,45	25,00	12,50	25,00	12,50	411,45	4937,4
Asistente de gerencia	161,57	19,630755	13,46	12,50	13,46	6,73	227,36	2728,33
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Chofer	155	18,8325	12,92	12,50	12,92	6,46	218,62	2623,49
Conserje/mensajero	150	18,225	12,50	12,50	12,50	6,25	211,98	2543,70
<b>Total Mensual:</b>	1231,57	149,635755	102,63	75,00	102,63	51,32	1513,31	18159,69

Contador 120,00 1440,00  
 TOTAL COSTOS DE  
 SUELDOS 19599,69

Fuente: Acuerdo Ministerial de Trabajo y de Empleo No. 131 de Centros infantiles de Cuidado Diario Pág. 273-274  
 Elaborado por : Autoras

Apéndice 9. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

**SERVICAR S.A.  
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

<b>DEPRECIACIONES ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>Cuenta</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>Depreciación Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Valor en Libros a 5 años</b>
Equipos de Computación	33,33%	700,00	233,31	19,44	3	233,31
Muebles y Enseres	10%	341,87	34,19	2,85	10	170,94
Equipos de Comunicación	10%	230,50	23,05	1,92	10	115,25
<b>Total:</b>			<b>290,55</b>	<b>24,21</b>		519

(1)

**Total Depreciación Anual 290,55**

**Total Valor en Libros 519**

<b>AMORTIZACIÓN</b>					
<b>Cuenta</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>Amortización Anual</b>	<b>Mensual</b>	<b>Vida Útil</b>
Instalaciones y Adecuaciones	20%	610,00	122,00	10,17	5
Gastos de Puesta en Marcha	20%	1500,00	300,00	25,00	5
Gastos de Constitución	20%	3003,52	600,70	50,06	5
<b>Total:</b>			<b>1022,70</b>	<b>85,23</b>	

**Total Amortización Anual 1.022,70**

(1) . Es un valor que se repondrá al tercer año, por lo que se calcula un años de su valor en libros

Fuente: Inversiones 17 A  
Elaborado por : Grupo No. 5



**Apéndice 10. GASTOS**

**SERVICAR S.A.**

**GASTOS**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>																		
Sueldos		638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	638,81	7665,73	7665,73	7665,73	7665,73	7665,73
Útiles de oficina	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Enseres y suministros	224	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS PRODUCCION</b>																		
Insumos de producción		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sueldos		874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	9619,46	9619,46	9619,46	9619,46	9619,46
Luz		15,00	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	35,83	409,13	409,13	409,13	409,13	409,13
Agua		8,00	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	40,39	41,39	42,39	455,29	455,29	455,29	455,29	455,29
Teléfono		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Suministros de limpieza		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Suministros de baño	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Alarma		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arriendos		80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1180	1180,00	1180,00	1180,00	1180,00
Seguros	300														0,00	0,00	0,00	0,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>															0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	498,10			498,10					498,10					498,10	1494,30	1494,30	1494,30	1494,30
Material de facturación	24,00												24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
<b>TOTAL</b>	<b>1057,1</b>	<b>1697,31</b>	<b>1770,53</b>	<b>1770,53</b>	<b>2268,63</b>	<b>1770,53</b>	<b>1770,53</b>	<b>1770,53</b>	<b>2268,63</b>	<b>1770,53</b>	<b>1770,53</b>	<b>1771,53</b>	<b>1420,13</b>	<b>21819,92</b>	<b>21829,92</b>	<b>21829,92</b>	<b>21829,92</b>	<b>21829,92</b>

**Apéndice 11. COSTOS**

**SERVICAR  
COSTOS DETALLADOS**

COSTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL ANUAL
<b>COSTOS DE OPERACIONES</b>													
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>													
<b>FIJA</b>													
<b>VARIABLES</b>													
TRANSPORTE	180	210	240	300	270	270	300	300	270	280	270	300	3190
PAGO DE TELEFONIA CELULAR	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>220,00</b>	<b>250,00</b>	<b>280,00</b>	<b>340,00</b>	<b>310,00</b>	<b>310,00</b>	<b>340,00</b>	<b>340,00</b>	<b>310,00</b>	<b>320,00</b>	<b>310,00</b>	<b>340,00</b>	<b>3670</b>
<b>TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>220,00</b>	<b>250,00</b>	<b>280,00</b>	<b>340,00</b>	<b>310,00</b>	<b>310,00</b>	<b>340,00</b>	<b>340,00</b>	<b>310,00</b>	<b>320,00</b>	<b>310,00</b>	<b>340,00</b>	<b>3670</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>													
CHOFERES	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	874,50	10493,96
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>874,50</b>	<b>10493,96</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>													
GERENTE CONTADOR	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	411,45	4937,4
ASISTENTE DE GERENCIA	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	227,36	2728,33406
CONTADOR	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
CONSERJE/MENSAJERO	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	211,98	2543,7
<b>TOTAL DEMANO DE OBRA INDIRECTA</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>970,79</b>	<b>11.649,43</b>
<b>GASTOS DE FABRICACION</b>													
ENERGIA ELECTRICA	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180
AGUA	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	96
TELEFONO	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	48
MATERIAL PARA BAÑO	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	12
SEGUROS	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300
ARRIENDOS	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960
<b>TOTAL GASTOS DE FABRICACION</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>148,00</b>	<b>1776</b>
<b>TOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2.213,28</b>	<b>2.243,28</b>	<b>2.273,28</b>	<b>2.333,28</b>	<b>2.303,28</b>	<b>2.303,28</b>	<b>2.333,28</b>	<b>2.333,28</b>	<b>2.303,28</b>	<b>2.313,28</b>	<b>2.303,28</b>	<b>2.333,28</b>	<b>27.589,39</b>

Fuente: Gastos

Elaborado por: Autoras

## **BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia Editorial Diana, México, primera edición 1969.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

**VARELA, Rodrigo**, Innovación Empresarial , Editorial ,Prentice Hall

## **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**TEMA:**

**REINGENIERIA PARA IMPRESIONES FLEXGRAF**

**PROYECTO DEL CUARTO MODULO DEL CURSO  
DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION  
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**REALIZADO POR:  
IMELDA LARREA  
CRISTINA MARURI  
DANIELA ORELLANA  
MONSERRATH QUINDE**

**TUTOR:  
Econ. Luis Tonón**

**PROFESOR DEL MODULO:  
Ing. Fausto Calderón**

**CUENCA ECUADOR  
2006**

## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS.....	2
INDICE DE ANEXOS .....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCION .....	6
DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	7
VISION .....	7
MISION:.....	7
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
ANALISIS DEL ENTORNO .....	9
FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR .....	10
PROVEEDORES .....	10
COMPETENCIA .....	10
CONSUMIDORES .....	11
PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA .....	11
ANALISIS FODA .....	11
FORTALEZAS .....	11
OPORTUNIDADES .....	11
DEBILIDADES .....	12
AMENAZAS .....	12
MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION .....	13
OBJETIVOS ESTRATEGICOS: .....	14
INDICADORES ESTRATEGICOS:.....	14
POLITICAS DE LA EMPRESA .....	14
CADENA DE VALOR.....	15
GOBERNABILIDAD .....	15
SITUACION ECONOMICA ACTUAL.....	16
ANALISIS FINANCIERO.....	18
REINGENIERIA .....	21
REINGENIERIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	22
1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES .....	22
2. DIVISIÓN DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTOS.....	23
3. ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	24
REINGENIERIA FINANCIERA .....	24
CONCLUSIONES .....	27
RECOMENDACIONES .....	29
ANEXOS.....	30
BIBLIOGRAFIA .....	47

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. BALANCES.....	31
ANEXO 1.1. BALANCE GENERAL 2004.....	31
ANEXO 1.2. BALANCE GENERAL 2005.....	32
ANEXO 1.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2004.....	33
ANEXO 1.4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2005.....	34
ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS.....	35
ANEXO 2.1. ESTADOS COMPARATIVOS 2004-2005.....	35
ANEXO 2.2. RATIOS.....	36
ANEXO 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	37
ANEXO 4. SUPUESTOS.....	43
ANEXO 4.1. ESCENARIO NORMAL.....	43
ANEXO 4.2. ESCENARIO PESIMISTA.....	44
ANEXO 4.3. ESCENARIO OPTIMISTA.....	45
ANEXO 5. CAPITAL DE TRABAJO.....	46

## **RESUMEN**

La finalidad de este documento es analizar la empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF” cuya actividad principal es el Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, y proponer una reingeniería financiera para su crecimiento, para lo cual se utilizaron técnicas como las fuerzas de Porter, FODA, Balance Scorecard y el análisis de los estados financieros.

Los resultados obtenidos del estudio reflejaron que los costos son excesivos, no existen políticas claramente establecidas, no cuenta con un manual de funciones que permita a la empresa maximizar sus recursos, por estas razones la reingeniería va dirigida a solucionar estas falencias.

## **ABSTRACT**

The final goal of this document is to analyze the company “FLEXGRAF Impressions” which its principal activity is the impression and design of stationeries, brochures, magazines and proposed a financial re-engineering for its own growth in which it has used techniques such as the Forces of Porter, SWOT, Balance Scorecard and the analysis of financial statements.

The results that we have obtained from the studies had us reflected that the cost is excessive, there isn't clearly political situations established that could exist. It doesn't have a function manual that would allow the company to maximize its resources, for these reasons the reengineering part goes directly to solve these errors.



## **INTRODUCCION**

El presente trabajo se realizó con la finalidad de estudiar y proponer una reingeniería para el crecimiento de la empresa “IMPRESIONES FLEXGRAF” ubicada en la calle Tomás Ordóñez 15-79 y Muñoz Vernaza, en la ciudad de Cuenca, cuya actividad principal es el Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, actividad que tiene gran acogida, por lo que existe gran competencia en el mercado Cuencano.

IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa que funciona bajo la Ley de Defensa del Artesano, a futuro desea pertenecer a la Cámara de la Pequeña Industria, sin perder su calidad de artesano, su objetivo es obtener los beneficios de ser socio de esta Institución.

Para la reingeniería se analizó detenidamente la situación actual de la empresa, se realizó un análisis FODA de la empresa y su entorno, para saber en donde está y hacia donde quiere proyectarse en el futuro, con esta información se plantearon objetivos y estrategias, para superar las debilidades y amenazas existentes.

Se analizó el Balance General y el Estado de Resultados con estos datos se elaboró el Balance Scorecard en el cual se determinaron las deficiencias empresariales y posteriormente se fijaron los objetivos de la Reingeniería: establecer nuevas políticas, dividir a la empresa por departamentos, crear una base de datos de los clientes, elaborar manual de procedimientos para los departamentos propuestos.

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

IMPRESIONES FLEXGRAF fue creada hace 25 años por los Señores Luis Mario Merchán y Cornelio Merchán con el propósito de generarse una fuente de trabajo debido a que los creadores atravesaron una etapa crítica de desempleo con la disolución de la fábrica ARTEPRACTICO.

Esta empresa inicio sus actividades en las calles Vega Muñoz entre Hermano Miguel y Borrero, con 5 empleados y con una máquina de impresión y una troqueladora.

El servicio de insoladora y de cortado era subcontratado, puesto que la empresa inicio con un capital muy reducido y muchos de los procesos eran realizados manualmente.

IMPRESIONES FLEXGRAF esta constituida como una empresa artesanal, por lo que está regida bajo la Ley de Defensa del Artesano.

En la actualidad esta empresa está dirigida por el Sr. Mario Jovany Merchán Gutiérrez, contando con un capital \$21.256,00, está conformado por 20 trabajadores, no cuenta con infraestructura propia, funciona con tres máquinas de impresión una troqueladora, una guillotina, una máquina insoladora y un equipo completo de diseño puesto que la empresa ha crecido año a año.

### **VISION:**

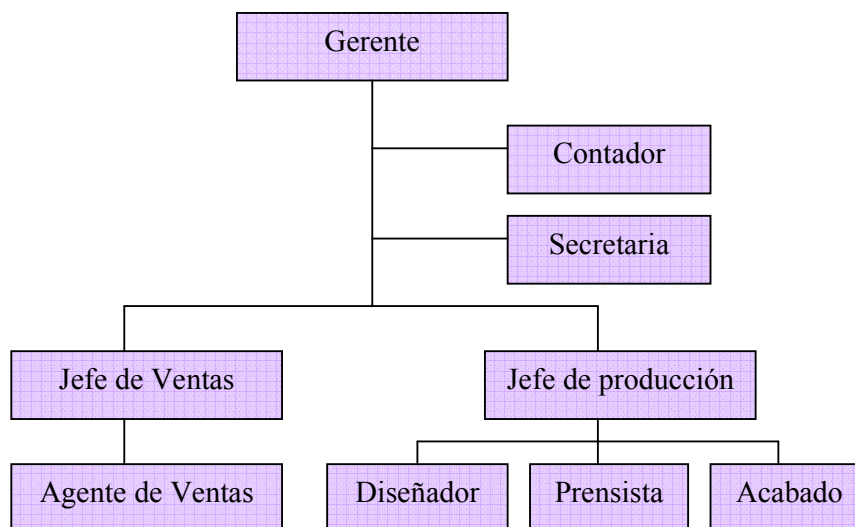
Ser reconocidos como una empresa Líder en artes gráficas dentro del mercado local, que cuenta con su planta propia y una eficiente organización.

### **MISION:**

IMPRESIONES FLEXGRAF, se dedica a la elaboración de papelería institucional ofreciendo un producto de alta calidad, satisfaciendo las necesidades tanto personales como corporativas.

Entregando un trabajo con responsabilidad, reciprocidad y eficiencia, al mercado local, capacitando constantemente a nuestros colaboradores para lograr el progreso y desarrollo de nuestra Empresa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**GERENTE:** Su función es planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las áreas administrativas y de producción. Negociar los contratos con proveedores y clientes, autorizar precios y descuentos.

**JEFE DE VENTAS:** Realiza la programación de las actividades del ejecutivo de ventas. Coordina con producción el tiempo de entrega del pedido al cliente.

**EJECUTIVO DE VENTAS:** Realiza contactos con posibles clientes, los asesora, recibe pedidos, verificar la correcta entrega- recepción del producto. Realiza transacciones directas con mayoristas y eventualmente recauda valores a ser depositados en las cuentas de “IMPRESIONES FLEXGRAF”.

**CONTADOR.-** Prepara informes económicos para conocimiento del Gerente General. Efectúa conciliaciones bancarias. Ejecuta labores contables de acuerdo con la programación que le entregue el Gerente General. Realiza asientos contables de

transacciones desarrolladas por la empresa, siguiendo instrucciones y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. (NEC)

**SECRETARIA – AUXILIAR DE CONTABILIDAD** - Se encargará de brindar información del servicio que ofrece IMPRESIONES FLEXGRAF, contesta las llamadas telefónicas, organiza la agenda del Gerente, y realiza todos los trabajos relacionados con la oficina.

**DISEÑADOR:** Efectúa el diseño gráfico de instalaciones de diversa índole según instrucciones técnicas de ingeniería. Prepara gráficos y dibujos técnicos relacionados con la labor de imprenta que se realiza en la empresa.

**OPERADOR DE PRENSA:** Realiza el manejo y operación de las máquinas de impresión.

**PERSONAL DE TERMINADO:** Se encarga de la encuadernación, compaginación, revelación de películas, es decir el término y acabado de los trabajos desarrollados en la imprenta.

## **ANALISIS DEL ENTORNO**

La economía del país en los últimos años no ha sido estable, según nos indican las cifras del PIB, pues en el 2004 hubo un incremento del 4.6% y en el 2005 bajó un 3.5%. En lo que se refiere al sector manufacturero en donde se ubica IMPRESIONES FLEXGRAF, el PIB ha tenido un crecimiento débil y atrofiado limitando efectos positivos de crecimiento; en el 2005 creció 2.7% pero debido a su gama de productos ha logrado fidelizar a sus clientes obteniendo un crecimiento del 21,99% con relación a sus ventas, lo que nos indica que a pesar de que la economía del país tenga variaciones constantes, IMPRESIONES FLEXGRAF logra mantener un crecimiento sostenido.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ILDIS, Revista Análisis de Coyuntura Económica, Impresión Graficas Araujo, 2006

Debido a que IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa artesanal, sus actividades se realizan bajo la Ley del Régimen Tributario, por lo que está exenta del cobro de IVA a los clientes, lo cual constituye una ventaja para la fijación del precio.

En cuanto a la tecnología tiene que estar a la vanguardia, ya que lo más importante es ofrecer productos variados y a tiempo.

### **FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR**

En el sector productivo de las Imprentas, se pueden observar diferentes factores que pueden influir en el normal desarrollo de las actividades de IMPRESIONES FLEXGRAF.

### **PROVEEDORES**

La materia prima se la adquiere en: Imporsopapel S.A., VR Distribuidores, Paco S.A., Disbraco Cia. Ltda., los cuales distribuyen papel, tintas, placas, lacados, suministros de oficina, cartulina, papel adhesivo.

La deuda con los proveedores se ha incrementado en un 200% debido a que se ha adquirido nueva maquinaria, para aumentar la capacidad de producción.

### **COMPETENCIA**

Dentro del sector de la manufactura del mercado cuencano existe gran competencia entre los principales tenemos: Graficas Hernández, Servigraf, Grafisum, Imprenta Monterrey, Gráficas Andina, Auxiliares Gráficos, etc., pero a pesar de la fuerte competencia, IMPRESIONES FLEXGRAF ha logrado un crecimiento en las ventas de 22%.

## **CONSUMIDORES**

El producto de IMPRESIONES FLEXGRAF está dirigido a todo tipo de Institución ya sean: públicas o privadas siendo los principales clientes: Banco del Austro, para quienes se elabora formularios de solicitud internas, sobres de emisión de estado de cuentas, trípticos; para Surpacific S.A., se elaboran facturas, Formularios de registro de producción, a la empresa Indalum se realiza facturas, kardex de control de inventarios, para Jaquifar facturas y trípticos, a la Ilustre Municipalidad de Cuenca, Gobierno Provincial del Azuay y Municipio de Girón se elaboran publicidad y folletos.

## **PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA**

El actual gerente de IMPRESIONES FLEXGRAF pretende realizar los siguientes cambios en la empresa:

- Ingresar a la Cámara de la Pequeña Industria de Cuenca.
- Adquirir infraestructura propia para el funcionamiento de la empresa.

## **ANALISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

- ❖ Servicio al cliente y ventas personalizadas.
- ❖ Personal calificado e innovador.
- ❖ Flexibilidad para aceptar las exigencias de los clientes.
- ❖ Estructura necesaria para desarrollar el negocio.

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Crecimiento de la demanda, ya que las empresas que existen en el medio no abastecen ni atienden a tiempo a sus clientes por lo que se puede aprovechar este segmento de mercado insatisfecho.

- ❖ Contar en el país con indicadores económicos casi estables, que facilitan la fijación de precios.
- ❖ Estar amparado por la Ley de Defensa del Artesano.

### **DEBILIDADES**

- ❖ Falta de un Plan de Marketing.
- ❖ Falta de cultura organizacional.
- ❖ Dificultad para conseguir y mantener mano de obra calificada.
- ❖ Falta de políticas financieras.

### **AMENAZAS**

- ❖ La inestabilidad política.
- ❖ Variación de precios dentro de las competencias.
- ❖ Falta de lealtad de los clientes
- ❖ Publicidad digital.

**MAPA DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCION</b>	<b>ESTRATEGIA DE CAMPO</b>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	❖ Falta de un Plan de Marketing.	Desconocimiento	Poco crecimiento de la demanda	Elaborar plan de marketing	Contratar personal especializado
	❖ Falta de cultura organizacional.	Falta de comunicación de los objetivos, misión, visión de la empresa	Desalineación entre los trabajadores y empleadores.	Elaborar un cronograma de reuniones periódicas.	Realizar las reuniones fuera de la empresa.
	❖ Dificultad para conseguir mano de obra calificada.	Trabajo poco atractivo.	Costos altos al contratar personal calificado.	Implementación de un programa de capacitación e incentivos al personal.	Realizar convenios con el SECAP
<b>A M E N A Z A S</b>	❖ Publicidad digital	Uso frecuente de Internet.	Perdida de clientes.	Elaborar nuevos diseños de publicidad.	Elaborar un Plan de Marketing.
	❖ Falta de lealtad de los clientes.	Desconocimiento de un plan de marketing.	Perdida de clientes.	Crear lealtad en nuestros clientes.	Brindando productos de excelente calidad y a tiempo.



### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS:**

- Conseguir la fidelidad de los clientes con la entrega oportuna, eficiente, y de calidad, a nuestro mercado local.
- Mejorar la atención al cliente con la implementación del plan de comunicación entre los miembros de la organización.
- Implementación de un Plan de marketing.
- Elaborar un programa de capacitación e incentivos para el personal.
- Contar con provisiones de capital.
- Buscar proveedores nacionales e internacionales tanto para materia prima como para maquinaria.

### **INDICADORES ESTRATEGICOS:**

- Recompra por el cliente.
- Lograr clientes satisfechos.
- Incrementar nuestra cartera de clientes.

### **POLITICAS DE LA EMPRESA**

IMPRESIONES FLEXGRAF concede crédito a sus clientes mayoristas de 30 a 45 días plazo, para los minoristas el 50% al momento de realizar el pedido y el saldo a la entrega del trabajo.

Realiza contratos con proveedores que le concedan 30 días.

Es política de la empresa descontar los atrasos del personal de la siguiente manera, por cinco minutos laborará y por diez minutos se le descontara media mañana.

## **CADENA DE VALOR**

Los productos que IMPRESIONES FLEXGRAF ofrece al mercado son:

- Diseño e impresión de todo tipo de publicidad en papel como trípticos, hojas volantes.
- Papelería institucional.
- Impresiones de libros.
- Impresiones de factureros.

Para que estos productos lleguen al consumidor final se realiza el siguiente proceso:

La secretaria se encarga de recibir el pedido, el mismo que inmediatamente es transferido para su elaboración, se entrega el pedido al departamento de producción, se procede a la elaboración del trabajo con las debidas especificaciones expuestas por el cliente, este se traslada a diseño, luego es enviado a los operadores de prensa para su impresión, una vez culminada esta etapa el departamento de acabados se encarga de dejar listo el trabajo para su entrega , terminado el producto se procede a facturar, así como también se receipta el pago del mismo.

Como actividad secundaria IMPRESIONES FLEXGRAF ofrece la elaboración de sellos de caucho.

## **GOBERNABILIDAD**

Los accionistas de IMPRESIONES FLEXGRAF, tienen como filosofía la reinversión de sus utilidades, exceptuando este año que se decidió repartir un 32.73% de las utilidades del 2005.

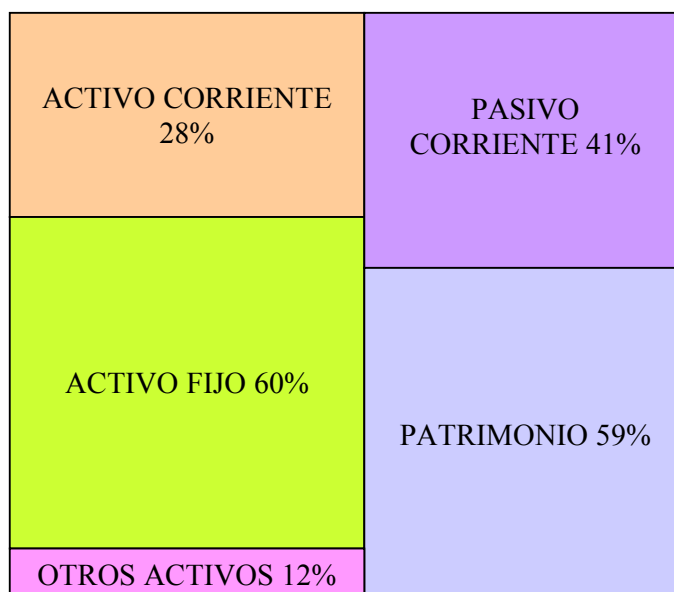
IMPRESIONES FLEXGRAF al no contar con un sistema financiero adecuado, no tiene fijado el porcentaje de Retorno de la inversión, por lo que los accionistas simplemente se conforman con percibir mayores utilidades cada año.

El Gerente no cuenta con estudios universitarios por lo que dirige la empresa en base a la experiencia laboral que ha tenido, busca disminuir los costos, negociando plazos mayores con los proveedores y comparándose constantemente con la competencia.

### SITUACION ECONOMICA ACTUAL

El Balances General de IMPRESIONES FLEXGRAF refleja la siguiente situación económica:

**GRAFICO No. 1**



Fuente: Balance General Impresiones Flexgraf. Anexo 1.1

IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta con un Total de Activos de \$ 65.345,45 distribuidos de la siguiente manera: (Anexo 1)

En caja tenemos \$ 3.269,40 los mismos que se utilizan para cubrir las obligaciones con proveedores, no se tiene un capital de trabajo establecido.

En cuentas por cobrar tenemos \$ 15.373,06 lo cual refleja que no existe una política de crédito definida ya que representa el 62% del activo corriente.

A los empleados tenemos que cobrar \$ 3.600,23 que corresponden a préstamos que se les ha otorgado.

En el Inventario tenemos \$ 2.459,40 el cual incluye los productos terminados por entregar y los productos en proceso.

El activo fijo está constituido por la maquinaria en un 80% y el 20% representan los equipos de oficina.

El total pasivo es de \$ 27.089,17 conformado únicamente por deudas a corto plazo. Las deudas con los proveedores es de \$ 15.288,20 que representa el 56% del pasivo, por lo que es imprescindible mantener un flujo de caja constante.

Las deudas bancarias son de \$ 11.800 estas se contrajeron para la adquisición de la nueva maquinaria.

El patrimonio es de \$ 38.256,28 el cual esta constituido por el capital \$ 21.856,00 y por la utilidad del 2004 \$ 16.400,28.

Las ventas netas durante el 2005 son de \$ 175.016,64 teniendo un incremento del 22% con respecto al 2004.

El costo de ventas es el 38% de las ventas \$ 67.073.30, obteniendo una utilidad bruta en ventas de \$ 107.943,34 siendo el 62% de las ventas.

Los gastos fijos son de \$ 54.723,05 representan el 31% de las ventas, los gastos variables \$ 4.020,16 representan el 2,30% de las ventas, los gastos generales \$28.180,69 representan el 16,10% de las ventas, con lo que se obtiene una utilidad operacional de \$ 21.019,44.

Se han obtenido otros ingresos por \$ 300,95 correspondiente al servicio de copiadora, los gastos financieros son de \$ 4.920,11.

Se obtiene una utilidad total de \$16.400,28 lo que representa un incremento del 69.17% con respecto al año 2004.

## **ANALISIS FINANCIERO**

**LIQUIDEZ CORRIENTE.-** En el año 2004, IMPRESIONES FLEXGRAF contaba con \$ 1,15 por cada dólar de deuda a cubrir en un periodo menor de un año; en el 2005 su respaldo baja a \$ 0,91, para responder por cada dólar de deuda corriente, esto se debe a que las cuentas por pagar de proveedores en el año 2005 son altas, por lo que talvez no pueda cubrir las deudas a corto plazo. (Anexo 2)

**PRUEBA ACIDA.-** IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta en el año 2004 con \$0,99 por cada dólar de deuda a corto plazo, y en año 2005 \$0,79 para cubrir cada dólar de deuda con exigibilidad menor a un año, por lo que en año 2005 no hay mucha liquidez. (Anexo 2).

**CAPITAL DE TRABAJO.-** En el año 2004 IMPRESIONES FLEXGRAF cuenta con un capital de trabajo de \$ 2,767,52 , el cual le permite pagar sus gastos operativos anuales una vez deducidas sus obligaciones a corto plazo, pero en el año 2005 es de \$ -2387,08 lo que no le permite pagar sus gastos operativos anuales, después de deducir estos gastos. (Anexo2)

**PLAZO COBRANZAS VENTAS.-** En cuanto al análisis del plazo de cobranzas y de pagos mantiene un tiempo de 32 días para el cobro a sus clientes, siendo este menor al tiempo en el cual se tiene que pagar a los proveedores que es de 82 días, permitiendo el poder cubrir sus deudas acorde al tiempo de cobro de las mismas, en el año 2005 el periodo de pago es mas largo debido a que se ha logrado negociar con los proveedores un plazo mayor. (Anexo 2)

**RENTABILIDAD.-** FLEXGRAF obtuvo en el 2004 una rentabilidad económica de 15,06%, que indica que la administración de la empresa fue capaz de hacer rendir los recursos confiados a ella en un 15,06%, en el año 2005, la rentabilidad económica

fue de 25,10 %, indicando que la administración de la empresa realizó una mejor administración de recursos. (Anexo 2)

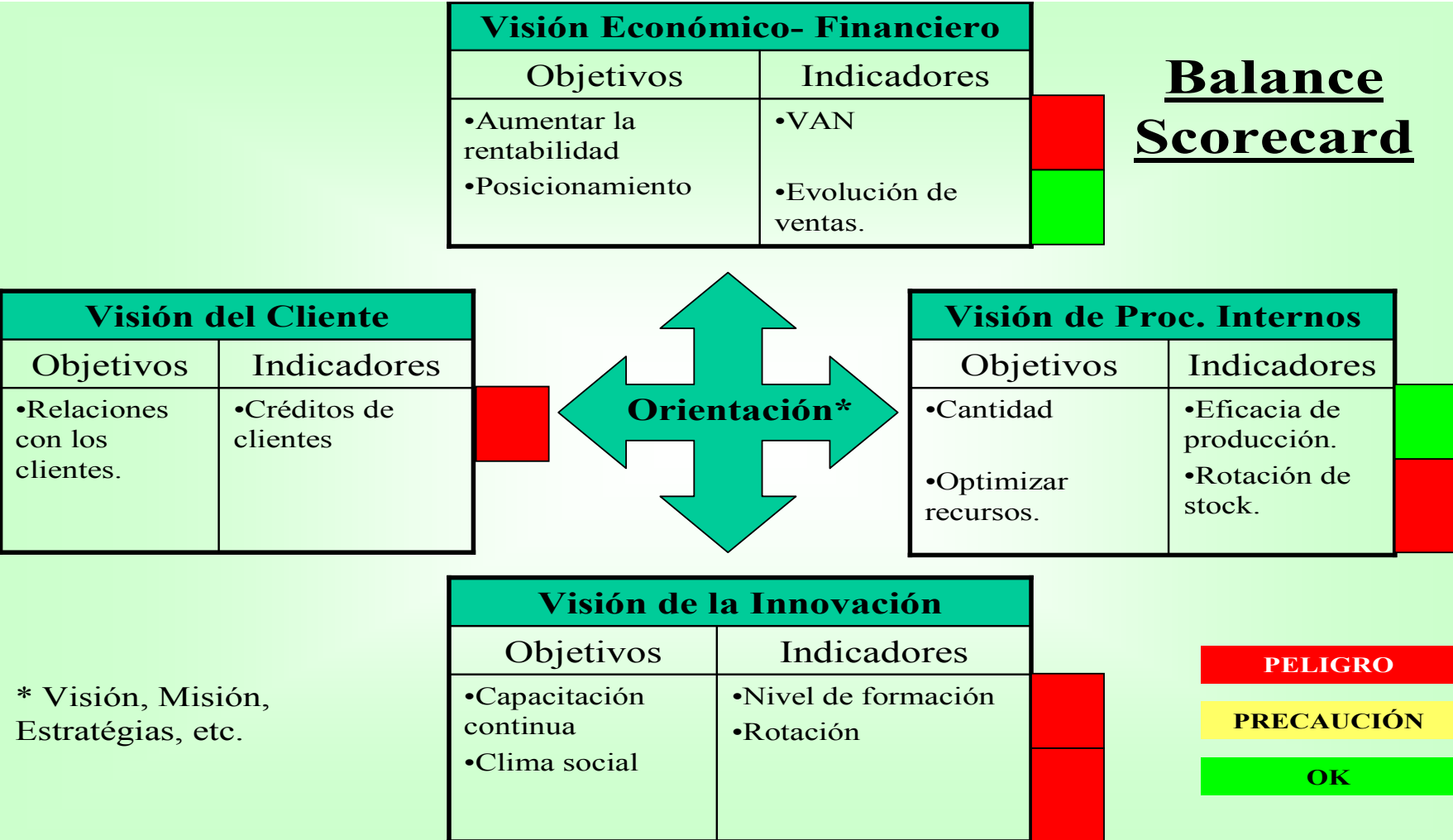
**RENDIMIENTO.-** En el año 2004 por cada dólar de ingreso a la empresa le queda \$0,07, mientras que en el 2005 le queda \$0,09, el aumento del 2005 se debe al aumento de las ventas, ya que se adquirió nueva maquinaria que permitió el incrementar productos, obteniendo mayores clientes. (Anexo 2)

**PRODUCTIVIDAD TECNICA.-** IMPRESIONES FLEXGRAF en el año 2004 las ventas a crédito son de un 6% del total de sus ventas y en el año 2005 fue de 9% el cual se incremento, ya que los clientes aumentaron por lo que se realizó un incremento en el crédito. (Anexo 2)

Al realizar la comparación de los estados financieros de los años 2004 y 2005 podemos observar que los gastos representan un 50% del total de las ventas y los gastos de producción constituyen un 20% por lo que se debería disminuir los gastos en especial los administrativos, pues siendo una empresa de producción los gastos mayores deberían ser los de esta área.

El rubro de costo de ventas en comparación con las ventas es alto ya que incurre en un 38.32% razón por la cual la utilidad con relación a las ventas es de un 9,37%.

Conociendo la situación actual de la empresa, el entorno en el que se desenvuelve la misma, y luego de haber realizado un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades proponemos el siguiente cuadro de mando integral para controlar a la empresa.



## **REINGENIERIA**

En base al análisis realizado a IMPRESIONES FLEXGRAF, se ha determinado que se deben implementar cambios organizacionales y financieros, para un mejor funcionamiento e incremento de la rentabilidad, para lo cual proponemos lo siguiente:

- Establecer políticas empresariales con la finalidad de mejorar las actividades en la organización y maximizar el uso de los recursos en un 10%, debido a que los costos fijos y administrativos permanecerán constantes durante el período del proyecto.
- Dividir a la empresa por departamentos para determinar funciones y minimizar los costos generales en un 10% y mantenerlos constantes durante los cuatro años.
- Elaborar un manual de procedimientos, para cada departamento, para no duplicar actividades, crear responsabilidad en el personal y lograr una valoración de puestos, lo cual nos servirá para reducir gastos innecesarios en un 5%, los costos no se pueden reducir y mayor porcentaje ya que dentro de estos se encuentra sueldos, los mismos que deberían estar en relación a la competencia.
- Implementar un programa de contabilidad de costos, para conocer el costo y ganancias del producto, esto nos implicaría un desembolso de efectivo de \$300.
- Priorizar los costos, para aumentar el rendimiento en un 20%, esto se lo realizará con un incremento de ventas del 25% para el primer año terminando en el quinto año con el 13% considerada la inflación.



- Crear base de datos de clientes, para darles seguimiento y lograr fidelizarlos, incrementando las ventas antes mencionado, fijando una política de crédito de 30 días plazo.
- Establecer capital de trabajo, por lo que los socios deberán realizar un aporte especial a la inversión para disponibilidad de liquidez.
- Crear programas de capacitación al personal, que mejore el proceso productivo, optimice recursos y mejore el rendimiento en un 20%.

La implementación de la presente reingeniería tendrá un costo equivalente al 1% de las ventas, pero a su vez significa un rendimiento del 25%.

## **REINGENIERIA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EMPRESARIALES**

- Establecer por escrito todas las instrucciones y documentos posibles que permitan que los departamentos desarrollen sus actividades para cumplir los objetivos.
- Es política de la empresa entregar el producto en forma oportuna, eficiente y con calidad.
- La empresa capacitará a sus empleados anualmente.
- Es política de la empresa reinvertir un porcentaje de las utilidades.
- Adquirir materia prima de calidad.
- Los créditos a empleados y funcionarios no serán mayores al 30% de sus ingresos y el plazo no mayor a 6 meses.
- Establecer una política general de crédito de 30 días.

## **2. DIVISIÓN DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTOS**

La organización de la empresa debe estar dividida por departamentos, Administración, Ventas y Producción, con la finalidad de que en cada departamento se determine sus funciones, costos, gastos y procedimientos.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO** Estará conformado por Gerente, Secretaria-Auxiliar de Contabilidad, Contador.

El Departamento dirigirá, coordinará y supervisará que todos los departamentos de la empresa cumplan todas sus funciones encaminados a obtener la mejor calidad de los productos al precio mas adecuado para el consumidor.

Apoyaría incondicionalmente a todos los departamentos involucrados directamente dentro del manual, es decir de producción y de ventas, para lograr los objetivos propuestos.

**DEPARTAMENTO DE VENTAS** Estará conformado por Jefe de Ventas y Agente de Ventas.

La función fundamental de departamento de ventas es, obtener en el mercado clientes de nuestro producto. Para en base a las ventas tener el soporte financiero adecuado para que las funciones de la empresa cumplan con los objetivos.

**DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:** Estará conformado por Jefe de producción, Diseñador, Prensista y Personal de Acabado.

Este departamento tiene como función básica la producción de todo lo que empresa fabrica, es decir Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas, según normas de la Ley de Defensa del Artesano, Servicio de Rentas Internas.

Dirigirá la disponibilidad y el correcto de los materiales producidos, de la maquinaria, de los métodos de producción y mano de obra, para garantizar en todo momento la capacidad instalada de la maquinaria, la calidad del producto en cada

etapa del proceso y la entrega del producto terminado que brinde la seguridad y satisfacción del consumidor.

### **3. ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos está aplicado a los tres departamentos: Administrativo, Ventas y Producción los mismos que se pueden observar en el Anexo 3.

### **REINGENIERIA FINANCIERA**

Al analizar tres escenarios, pesimista, optimista y normal, de acuerdo a los Balances analizados de los años anteriores, se incrementará las ventas y se reducirá los costos administrativos y generales.

Para poder determinar la tasa del proyecto se tomó como referencia la tasa de Crédito Bancaria que es de 12,39% y se le sumó la tasa del riesgo país que está en un 5,38%, obteniendo así una tasa del 17.77%, la cual representa la tasa de premio por riesgo correspondiente al proyecto, la misma que se sumará con la tasa libre de riesgo que proporciona el Banco Central, que es del 5,05%, dando como resultado una tasa del 22.82% que servirá para calcular el costo del capital propio, el Valor Actual Neto (Anexo 4).

En el escenario normal, creemos que la proyección de ventas que se dará en el primer año será de 25%, incrementándose cada año en un 5%, 7%, 9% y 11% más la inflación, se considera que en los siguientes años no será con mayor porcentaje porque la competencia aumenta y las políticas económicas y de gobernabilidad pueden cambiar con el nuevo período presidencial. En lo concerniente a los costos de administración y generales se tomará en cuenta la misma reducción del 5% y 10% respectivamente, permaneciendo constantes en los siguientes años con las consideraciones antes mencionadas.

En este escenario el Valor Actual Neto será de 168.574 y la TIR de 156,7% con un rendimiento en el primer año del 20% hasta llegar al año cinco con un 31% del mismo. (Anexo 4.1)

En el escenario pesimista se considera que las ventas se incrementarán en un 10% y en los años siguientes subirán en un 5%, 7%, 9% y 11% más el porcentaje de inflación, la reducción de los costos administrativos se la hizo para el primer año en un 5%, los de gastos generales en un 10% permaneciendo en los siguientes años con valor constante, esto lo hacemos pensando en que el incremento de la competencia puede ser mayor al planificado y los clientes prefieran imprentas pequeñas con precios menores aunque la calidad del trabajo no sea la misma, lo que no permitirá un incremento del porcentaje de ventas mayor al del 2005. En lo que concierne a los costos, se bajará esos porcentajes debido a que si bien se reduce en ciertas áreas, pero se incrementa en lo que se refiere a capacitación de personal y programas de computación para la base de clientes y programas contables.

En este escenario a pesar del bajo incremento en las ventas se obtendrá un Valor actual neto de 116.093, una TIR de 103% y el rendimiento en el primer año será de 0,16 centavos por cada dólar y al finalizar el año 5 el rendimiento será de 0,28 centavos.(Anexo 4.2)

En el escenario optimista se considera un incremento de ventas de un 25% para el primer año y un 5%, 7%, 9% y 11% más el porcentaje de inflación hasta el quinto año, con las mismas reducciones del 5% y 10% en los costos de administración y generales, esto tomando en cuenta que la situación económica del país mejore, la inflación permanezca constante y seamos mejores que la competencia.

En este escenario el Valor Actual Neto sería de un 186.157 con una TIR de 149,1% y un rendimiento en el primer año de 0,23 centavos hasta llegar al año 5 con un rendimiento de 0,33 centavos. (Anexo 4-3)

El capital de trabajo se estableció a través del método de Déficit Acumulado, el cual será de \$7.646,38, el mismo que deberá ser aportado como un incremento de capital. (Anexo 5).

## CONCLUSIONES

- IMPRESIONES FLEXGRAF es una empresa artesanal que no tiene establecido un plan claro para la optimización de sus recursos, lo cual implica que existan gastos excesivos. Carece de políticas que dirijan las acciones de la empresa, tanto en lo organizacional como en lo financiero; en cuanto al personal no existe un manual de funciones lo que impide realizar una evaluación y capacitación adecuada.
- La principal ventaja de IMPRESIONES FLEXGRAF, es el servicio personalizado hacia el cliente y la búsqueda de la satisfacción del mismo, lo cual debe ser aprovechado a través del establecimiento de un plan de marketing que le permita alcanzar mayor cobertura en el mercado.
- En el proceso de reingeniería se analizaron tres escenarios: Pesimista, Normal y Optimista, teniendo como resultado lo siguiente:
  - En el escenario pesimista se considera un incremento en las ventas del 10% y en los años siguientes 5%, 7%, 9% y 11%, a pesar del bajo incremento el valor actual neto será de 116.093 y la TIR es de 103% logrando un rendimiento de 0.16 centavos por cada dólar de ventas y al finalizar el año 5 el rendimiento será de 0,28 centavos.
  - El escenario normal tendrá un incremento de ventas del 25% en el primer año y los años subsiguientes de 5%, 7%, 9% y 11% . También los costos de administración y generales se reducirán en 5% y 10% respectivamente, por lo que se obtendrá un Valor Actual Neto de 168.574 y una TIR de 156.70%, logrando un rendimiento del 20% en el primer año hasta llegar al quinto año al 31%.
  - En el escenario optimista se consideró un incremento en ventas del 30% para el primer año, y un 5%, 7%, 9% y 11% en los siguientes años, reduciendo en 5% y 10% los costos de administración y

generales, logrando de esta manera un VAN de 186.157 y una TIR de 149.10% y el rendimiento de ventas en el primer año de 0.23 centavos llegando al quinto año con un rendimiento de 0.33 centavos.

- De acuerdo a los escenarios realizados y las proyecciones de ventas en los últimos años podemos decir que IMPRESIONES FLEXGRAF tendrá un rendimiento alto, si baja los costos.

## **RECOMENDACIONES**

La recomendación principal que haremos a IMPRESIONES FLEXGRAF es poner en práctica la reingeniería, pues a través de su implementación obtendrá los siguientes beneficios:

- Maximización del uso de los recursos, lo cual llevaría a la maximización de los beneficios.
- Establecer claramente las funciones de cada persona, para evitar duplicar esfuerzos y así poder elaborar un cronograma adecuado de motivación y capacitación puntual al personal.
- Se deberá crear una base de datos de los clientes con el propósito de darles seguimiento, recibir sugerencias y mejorar día a día el servicio.

Otra recomendación es realizar una revisión de los costos, lo cual nos llevaría a maximizar el rendimiento.



# **ANEXOS**

**ANEXO 1. BALANCES**  
**ANEXO 1.1. BALANCE GENERAL**

**BALANCE GENERAL**  
**31 DE DICIEMBRE-2004**  
**IMPRESIONES FLEXGRAF**

<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b><u>CORRIENTE</u></b>			20.923,03
<b><u>DISPONIBLE</u></b>			4.953,69
CAJA CHICA	150,00		
BANCO DEL PICHINCHA	<u>4.803,69</u>		
<b><u>EXIGIBLE</u></b>			9.257,07
CLIENTES	<u>9.257,07</u>		
<b><u>CTAS.P.COBR. FUNC.Y EMPL.</u></b>			3.112,35
SR.PATRICIO MERCHAN	835,70		
SRA. FANNY MERCHAN	<u>2.276,65</u>		
<b><u>REALIZABLE</u></b>			3.599,92
MATERIA PRIMA	3.113,92		
INVENT.REPUUESTOS	<u>486,00</u>		
<b><u>FIJO</u></b>			42.153,37
EQ. DE GERENCIA	707,70		
DEP.ACUM.EQ.GERENCIA	<u>562,16</u>	145,54	
EQ.SECRETARIA	1.918,56		
DEP.ACUM.EQ.SECRET.	<u>383,38</u>	1.535,18	
EQ. DE DISEÑO	15.023,52		
DEP.ACUM.EQ.DISEÑO	<u>2.503,05</u>	12.520,47	
EQ.TROQUELADO	1.872,00		
DEP.ACUM.EQ.TROQUEL.	<u>841,68</u>	1.030,32	
EQ.ACABADOS	1.438,00		
DEP.ACUM.EQ.ACABADOS	<u>507,81</u>	930,19	
EQ.FOTOMECANICA	750,00		
DEP.ACUM.EQ.FOTOMEC.	<u>337,50</u>	412,50	
EQ.DE IMPRESIÓN	30.175,36		
DEP.ACUM.EQ.IMPRES.	<u>4.596,19</u>	25.579,17	
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>			1.262,34
RETENC.FUENTE	<u>1.262,34</u>		
<b><u>TOTAL DEL ACTIVO</u></b>			64.338,74
<b><u>PASIVO</u></b>			
<b><u>EXIGIBLE</u></b>			4.955,13
PROVEEDORES	<u>4.955,13</u>		27.373,51
<b><u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u></b>			13.200,38
BCO DEL PICHINCHA	<u>13.200,38</u>		
<b><u>CTAS POR PAGAR A L/P</u></b>			9.218,00
SRA. HELVA GUTIERREZ	218,00		
SRA. ELIZABETH BUENO	4.500,00		
SR. BOLIVAR BUENO	1.000,00		
SR.JOVANNY MERCHAN	<u>3.500,00</u>		
<b><u>OTROS PASIVOS</u></b>			45,76
FONDO EMPLEADOS	<u>45,76</u>		27.419,27
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			36.919,47
CAPITAL	27.225,02		
UTILIDAD AÑO 2004	9.694,45		
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			64.338,74

**ANEXO 1.2. BALANCE GENERAL**

**BALANCE GENERAL  
31 DE DICIEMBRE-2005  
IMPRESIONES FLEXGRAF**

**ACTIVO**

<b><u>CORRIENTE</u></b>			
<b><u>DISPONIBLE</u></b>			
		3.269,40	24.702,09
CAJA	102,12		
CAJA CHICA	100,00		
BANCO DEL PICHINCHA	1.049,54		
BANCO DEL AUSTRO	2.017,74		
	<u>2.017,74</u>		
<b><u>EXIGIBLE</u></b>			
CLIENTES	15.373,06	15.373,06	
	<u>15.373,06</u>		
<b><u>CTAS.P.COBR. FUNC.Y EMPL.</u></b>			
SRA. ELIZABETH BUENO	330,00	3.600,23	
SR.PATRICIO MERCHAN	849,20		
SRA. FANNY MERCHAN	2.421,03		
	<u>2.421,03</u>		
<b><u>REALIZABLE</u></b>			
MATERIA PRIMA	1.973,40	2.459,40	
INVENT.REPUESTOS	486,00		
	<u>486,00</u>		
<b><u>FIJO</u></b>			
EQ. DE GERENCIA	707,70	39.220,16	
DEP.ACUM.EQ.GERENCIA	632,93	74,77	
	<u>632,93</u>		
EQ.SECRETARIA	3.420,56		
DEP.ACUM.EQ.SECRET.	191,86	3.228,70	
	<u>191,86</u>		
EQ. DE DISEÑO	15.434,56		
DEP.ACUM.EQ.DISEÑO	4.046,51	11.388,05	
	<u>4.046,51</u>		
EQ.TROQUELADO	1.872,00		
DEP.ACUM.EQ.TROQUEL.	1.028,88	843,12	
	<u>1.028,88</u>		
EQ.ACABADOS	1.438,00		
DEP.ACUM.EQ.ACABADOS	651,61	786,39	
	<u>651,61</u>		
EQ.FOTOMECANICA	750,00		
DEP.ACUM.EQ.FOTOMEC.	412,50	337,50	
	<u>412,50</u>		
EQ.DE IMPRESIÓN	30.175,36		
DEP.ACUM.EQ.IMPRES.	7.613,73	22.561,63	
	<u>7.613,73</u>		
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>			
RETENC.FUENTE	1.423,20	1.423,20	
	<u>1.423,20</u>		
<b><u>TOTAL DEL ACTIVO</u></b>			
		65.345,45	
<b><u>PASIVO</u></b>			
<b><u>EXIGIBLE</u></b>			
PROVEEDORES	15.288,20	15.288,20	27.089,17
	<u>15.288,20</u>		
<b><u>OBLIGACIONES BANCARIAS</u></b>			
BCO DEL PICHINCHA	11.800,97	11.800,97	
	<u>11.800,97</u>		
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
CAPITAL	21.856,00	38.256,28	
UTILIDAD AÑO 2005	16.400,28		
	<u>16.400,28</u>		
<b><u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
		65.345,45	

**ANEXO 1.3. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 2004**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE-2004  
IMPRESIONES FLEXGRAF**

<b><u>INGRESOS</u></b>		
<b>VENTAS</b>		143.462,45
MENOS: COSTO VENTAS		
INVENTARIO INICIAL MAT.PRIMA	2.776,76	
MAS COMPRAS	<u>59.868,00</u>	
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	62.644,76	
MENOS: INV.FINAL MATER.PRIMA	<u>-3.113,92</u>	<u>59.530,84</u>
<b><u>UTILIDAD EN VENTAS</u></b>		83.931,61
<b><u>GASTOS</u></b>		
<b><u>FIJOS</u></b>		
<b><u>GASTOS DE PRODUCCION</u></b>		
SUELDOS Y BENEFICIOS	<u>25.209,38</u>	25.209,38
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u></b>		
SUELDOS Y BENEFICIOS	<u>25.110,49</u>	25.110,49
<b><u>VARIABLES</u></b>		
SERVICIOS PRESTADOS	546,20	4.101,03
COMISIONES VENTAS	<u>3.554,83</u>	
<b><u>GASTOS GENERALES</u></b>		
MANTENIMIENTO DE MAQ Y EQUIPOS	5.326,33	17.354,53
SERVICIOS BASICOS	3.024,15	
MTTO VEHICULOS Y COMBUSTIBLES	1.927,51	
ARRIENDOS PAGADOS	1.916,00	
SUMINISTROS DE OFICINA	468,54	
GASTOS PUBLICACIONES	178,00	
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	216,00	
IMPUESTOS PAGADOS	1.498,26	
CUOTAS AFILIACION	212,00	
GASTOS VARIOS	<u>2.587,74</u>	
<b><u>UTILIDAD OPERACIONAL</u></b>		12.156,18
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		
TRABAJOS DAÑADOS	683,81	890,64
COPIADORA	<u>206,83</u>	
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>		
INTERESES VARIOS	539,20	3.352,37
INTERESES BANCARIOS Y MTTT CTA CTE	<u>2.813,17</u>	
<b><u>UTILIDAD DEL PERIODO</u></b>		<u>9.694,45</u>

**ANEXO 1.4. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 2005**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
DEL 1RO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE-2005  
IMPRESIONES FLEXGRAF**

<b><u>INGRESOS</u></b>		
<b>VENTAS</b>		175.016,64
MENOS: COSTO VENTAS		
INVENTARIO INICIAL MAT.PRIMA	3.113,92	
MAS COMPRAS	<u>65.932,78</u>	
MATERIA PRIMA DISPONIBLE	69.046,70	
MENOS: INV.FINAL MATER.PRIMA	<u>1.973,40</u>	<u>67.073,30</u>
<b><u>UTILIDAD EN VENTAS</u></b>		107.943,34
<b><u>GASTOS</u></b>		
<b><u>FIJOS</u></b>		
<b><u>GASTOS DE PRODUCCION</u></b>		
SUELDOS DE PERSONAL	29.864,64	35.516,37
HORAS EXTRAS	2.385,08	
COMP. COSTO VIDA	513,60	
APORTE PATRONAL	2.457,72	
VACACIONES	53,33	
AGUINALDO NAVIDEÑO	<u>242,00</u>	
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u></b>		
SUELDOS DE PERSONAL	17.011,58	19.206,68
HORAS EXTRAS	6,30	
COMP. COSTO VIDA	244,80	
APORTE PATRONAL		
VACACIONES		
AGUINALDO NAVIDEÑO	144,00	
TRANSPORTE	<u>1.800,00</u>	
<b><u>VARIABLES</u></b>		
SERVICIOS PRESTADOS	150,00	4.020,16
COMISIONES HELVA GUTIERREZ	349,15	
COMISIONES KATTY GUTIERREZ	408,81	
COMISIONES ELIZABETH BUENO	918,66	
COMISIONES JORGE GUAMAN	1.139,20	
COMISIONES CRISTIAN MERCHAN L.	499,29	
COMISIONES VARIOS	<u>555,05</u>	
2		
<b><u>GASTOS GENERALES</u></b>		
MANTENIMIENTO DE MAQ Y EQUIPOS	3.381,88	28.180,69
SERVICIO LUZ	1.206,30	
SERVICIO AGUA	86,59	
SERVICIO TELEFONO	1.382,29	
SERVICIO INTERNET	322,56	
GASTOS AFILIACION	145,30	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1.757,52	
ARRIENDOS PAGADOS	1.902,00	
SUMINISTROS DE OFICINA	2.575,36	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	1.210,20	
UTILES ASEO Y LIMPIEZA	68,84	
GASTOS ALQUILES Y MTTO VEHICULO	2.378,18	
GASTOS TROQUELES	748,62	
IMPUESTOS PAGADOS	1.262,34	
GASTOS DEPRECIACIONES	5.229,63	
GASTOS PUBLICIDAD	526,65	
GASTOS VARIOS	<u>3.996,43</u>	
<b><u>UTILIDAD OPERACIONAL</u></b>		21.019,44
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		
TRABAJOS DAÑADOS		300,95
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>		4.918,55
INTERESES SRA HELVA GUTIERREZ	124,30	
INTERESES SRA ELIZABETH BUENO	1.085,00	
INTERESES BCO PICHINCHA	2.452,57	
INTERESES BCO GUAYAQUIL		
FERNANDO GUTIERREZ	570,00	
MANTENIMIENTO CTA CTE	686,68	
<b><u>UTILIDAD DEL PERIODO</u></b>		<u>16.401,84</u>

**ANEXO 2. ESTADOS FINANCIEROS**  
**ANEXO 2.1. ESTADOS COMPARATIVOS 2004-2005**

**IMPRESIONES FLEXGRAF**  
**ESTADOS COMPARATIVOS**

ACTIVO	2.004	2005	HORIZONTAL		VERTICAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA	2004	2005
<b>CORRIENTE</b>						
EFFECTIVO DE CAJA/ BANCOS	4.953,69	3.269,40	-1.684,29	-34,00%	23,68%	13,24%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	9.257,07	15.373,06	6.115,99	66,07%	44,24%	62,23%
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	3.112,35	3.600,23	487,88	15,68%	14,88%	14,57%
INVENTARIO	3.599,92	2.459,40	-1.140,52	-31,68%	17,21%	9,96%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>20.923,03</b>	<b>24.702,09</b>	<b>3.779,06</b>	<b>18,06%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>FIJO</b>						
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>42.153,37</b>	<b>39.220,16</b>	<b>-2.933,21</b>	<b>-6,96%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.262,34</b>	<b>1.423,20</b>	<b>160,86</b>	<b>12,74%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>64.338,74</b>	<b>65.345,45</b>	<b>1.006,71</b>	<b>1,56%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTES</b>						
PROVEEDORES	4.955,13	15.288,20	10.333,07	208,53%	27,29%	56,44%
OBLIGACIONES BANCARIAS	13.200,38	11.800,97	-1.399,41	-10,60%	72,71%	43,56%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>18.155,51</b>	<b>27.089,17</b>	<b>8.933,66</b>	<b>49,21%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
CTAS POR PAGAR A L/P	9.218,00		-9.218,00	-100,00%	100,00%	
<b>TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO</b>	<b>9.218,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-9.218,00</b>	<b>-100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>45,76</b>		<b>-45,76</b>	<b>-100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>27.419,27</b>	<b>27.089,17</b>	<b>-330,10</b>	<b>-1,20%</b>		
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	27.225,02	21.856,00	-5.369,02	-19,72%	73,74%	57,13%
UTILIDAD AÑO 2004	9.694,45	16.400,28	6.705,83	69,17%	26,26%	42,87%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36.919,47</b>	<b>38.256,28</b>	<b>1.336,81</b>	<b>3,62%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO/CAPITAL</b>	<b>64.338,74</b>	<b>65.345,45</b>	<b>1.006,71</b>	<b>1,56%</b>		
<b>INGRESOS</b>						
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>143.462,45</b>	<b>175.016,64</b>	<b>31.554,19</b>	<b>21,99%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
COSTO VENTAS	59.530,84	67.073,30	7.542,46	12,67%	41,50%	38,32%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	83.931,61	107.943,34	24.011,73	28,61%	58,50%	61,68%
<b>GASTOS</b>						
<b>FIJOS</b>						
GASTOS DE PRODUCCION	25.209,38	35.516,37	10.306,99	40,89%	17,57%	20,29%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>25.110,49</b>	<b>19.206,68</b>	<b>-5.903,81</b>	<b>-23,51%</b>	<b>17,50%</b>	<b>10,97%</b>
VARIABLES	4.101,03	4.020,16	-80,87	-1,97%	2,86%	2,30%
GASTOS GENERALES	17.354,53	28.180,69	10.826,16	62,38%	12,10%	16,10%
<b>TOTAL GASTOS ADMINSITRATIVOS</b>	<b>71.775,43</b>	<b>86.923,90</b>	<b>15.148,47</b>	<b>21,11%</b>	<b>50,03%</b>	<b>49,67%</b>
UTILIDAD OPERACIONAL	12.156,18	21.019,44	8.863,26	72,91%	8,47%	12,01%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>890,64</b>	<b>300,95</b>	<b>-589,69</b>	<b>-66,21%</b>		
GASTOS FINANCIEROS	3.352,37	4.918,55	1.566,18	46,72%	2,34%	2,81%
<b>TOTAL OTROS EGRESOS</b>	<b>3.352,37</b>	<b>4.918,55</b>	<b>1.566,18</b>	<b>46,72%</b>	<b>2,34%</b>	<b>2,81%</b>
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>9.694,45</b>	<b>16.401,84</b>	<b>6.707,39</b>	<b>69,19%</b>	<b>6,76%</b>	<b>9,37%</b>

**ANEXO 2.2. RATIOS**

IMPRESIONES FLEXGRAF  
RATIOS

		2004	2005
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,15	0,91
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	1,00	0,80
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CTE - PASIVO CTE	2767,52	-2387,08
PLAZO COBRANZAS VENTAS	$\frac{\text{CREDITOS VENTAS X 365}}{\text{VENTAS}}$	23,55	32,06
PLAZO PAGO COMPRAS	$\frac{\text{DEUDA COMERCIALES X 365}}{\text{COMPRAS}}$	30,21	84,63
RENDIMIENTO/INVERSION (ROI)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS}}$	0,15	0,25
MARGEN SOBRE VENTAS	$\frac{\text{RESULTADOS ANTES DE IMPTOS}}{\text{VENTAS}}$	0,07	0,09
CREDITO A CLIENTES	$\frac{\text{SALDO DEUDORES POR VENTAS}}{\text{VENTAS DEL PERIODO}}$	0,06	0,09
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	$\frac{\text{ACTIVO}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS}}$	3216,94	3267,27
PRODUCTIVIDAD EMPRESARIA	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS}}$	7173,12	8750,83

## **ANEXO 3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION**

#### **1. OBJETIVO**

El objetivo de este procedimiento es proveer las actividades necesarias para la producción del producto y las responsabilidades del personal involucrado.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a la realización de Diseño e Impresión de Papelería de Oficina, Trípticos y Revistas.

#### **3. DEFINICIONES**

3.1 Maquinaria: Agregado de diversas partes ordenadas entre si y dirigidas a la formación de un todo.

3.2 Placas: Molde con el que se realiza cualquier tipo impresión.

3.3 Papel.

#### **4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Producción:

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Conocer el programa de procedimientos requeridos para la elaboración de las impresiones.

- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización del producto.



- Realizar las revisiones, verificaciones y validaciones del diseño.
- Revisar las modificaciones del diseño.
- Controlar que el proceso de producción sea respetado por el personal a su cargo.

## **5. NORMAS PARA EL PROCESO DE PRODUCCION**

- Las actividades de producción deben ser realizadas por personal calificado.
- Se producirá únicamente diseños aprobados.
- Toda persona que labora en producción debe conocer las normas de seguridad industrial.

## **6. PROCEDIMIENTOS**

6.1 El Jefe de Ventas y el Jefe de producción se reunirán para diseñar el trabajo que se va a realizar, establecer formatos, diseños, modelos, para que estos sean aprobados por el Gerente General.

6.2. Cuando los diseños hayan sido aprobados por el Gerente General, se procede a realizar el diseño en las placas, para la elaboración del producto.

6.3. Las placas se instalan en la maquina y se procede a la impresión de los formatos, actividad que deberá ser supervisada por el Jefe de Planta.

6.4. Las impresiones se pasan a la sección de terminados donde se realiza los cortes y terminados según el modelo solicitado.

## **7. REGISTROS**

- Programa para la realización del diseño.
- Registro de documentos recibidos.
- Registro de entrega.

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO**

### **1. OBJETIVO**

El objetivo de este procedimiento es proveer las actividades necesarias para la administración de la empresa y determinar las responsabilidades del personal involucrado.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a la planificación, organización, dirección y control de la empresa.

### **3. DEFINICIONES**

- 3.1 Planificar: Es diseñar las actividades que se van a realizar en una empresa.
- 3.2 Organizar: Es coordinar las actividades planificadas entre los departamentos.
- 3.3 Dirección: Es guiar las diferentes actividades programadas.
- 3.4. Control: Verificar que se cumpla lo planificado.

### **4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Administración

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Planificar las actividades con los diferentes departamentos.
- Organizar la empresa.
- Dirigir los diferentes departamentos.
- Controlar el cumplimiento del plan.
- Negociar con los clientes y proveedores.
- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización de su trabajo.

## **5. NORMAS PARA EL PROCESO DE ADMINISTRACION**

- Las actividades de administración deben ser realizadas por personal calificado.
- Toda orden será entregada por escrito.
- Se dará atención oportuna al cliente y proveedor.

## **6. PROCEDIMIENTOS**

6.1 Registrar la secretaria todos lo ingresos y las ordenes de trabajo.

6.2 Los vendedores tendrán que realizar un plan de ventas de los productos que se ofrece al cliente.

6.3 El Gerente se reunirá con el Jefe de Ventas y el Jefe de producción para aprobar los diseños de cada orden de trabajo, establecer formatos, diseños, modelos.

## **7. REGISTROS**

- Programa para realizar ordenes de trabajo.
- Registro de Plan de Ventas.
- Registro de aprobación de ordenes de trabajos.

## **PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

### **1. OBJETIVO**

El objetivo de este procedimiento es designar las actividades necesarias para el funcionamiento del departamento de ventas y determinar las responsabilidades del personal involucrado.

### **2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable al proceso de ventas

### **3. DEFINICIONES**

3.1 Vender: Traspasar la propiedad de una cosa por un precio. Exponer al público las mercancías para quien las quisiera comprar.

3.2 Estrategias: Habilidad para dirigir un asunto.

3.3. Mercadeo: Comerciar con mercancías

### **4. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**

4.1 Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Ventas:

- La implementación eficaz del uso de esta documentación.
- Planificar las actividades con los diferentes departamentos.
- Organizar el departamento de ventas.
- Dirigir las actividades de cada vendedor...
- Controlar el cumplimiento del plan de ventas.
- Negociar con los clientes.
- Vigilar que el departamento a su cargo disponga de los medios adecuados para la realización de su trabajo.

## **5. NORMAS PARA EL PROCESO DE VENTAS**

- Las actividades de ventas deben ser realizadas por personal calificado.
- Toda orden será entregada por escrito.
- Se dará atención oportuna al cliente.

## **6. PROCEDIMIENTOS**

6.1 El jefe de ventas elabora el cronograma mensual de actividades del departamento.

6.2 Se fijaran las metas de ventas que cada vendedor tendrá que cumplir mensualmente.

6.2 Los vendedores tendrán que realizar un plan de ventas de los productos que se ofrece al cliente.

6.3 El Jefe de Ventas reunirá con el Gerente y Jefe de producción para aprobar los diseños de cada orden de trabajo, establecer formatos, diseños, modelos.

## **7. REGISTROS**

- Registro de Plan de Ventas.
- Registro de pedidos.
- Base de datos de clientes.

**ANEXO 4. SUPUESTOS**  
**ANEXO 4.1. ESCENARIO NORMAL**

**IMPRESIONES FLEXGRAF**  
**FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EVALUACION DE ESCENARIO NORMAL**

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversiones:</b>						
Fija Tangible	-50.544,57					
Fija Intangible						
Capital de Trabajo	-7.646,38					
<b>Ingreso por ventas Producción</b>	<b>175.017</b>	<b>222.271</b>	<b>237.830</b>	<b>259.235</b>	<b>287.751</b>	<b>325.158</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>-158.916</b>	<b>-177.155</b>	<b>-184.858</b>	<b>-194.838</b>	<b>-207.577</b>	<b>-223.761</b>
Costos de venta	67.073	-85.183	-91.146	-99.349	-110.277	-124.613
Costos fijos	35.516	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gastos Administrativos	19.207	-19.591	-19.983	-20.382	-20.790	-21.206
Gastos generales	32.201	-31.235	-31.860	-32.497	-33.147	-33.810
Intereses	4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
<b>Otros Ingresos</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>
<b>Utilidad ant de imp y part. Trab.</b>	<b>16.401,84</b>	<b>45.417,46</b>	<b>53.272,57</b>	<b>64.698,26</b>	<b>80.474,30</b>	<b>101.698,19</b>
Participacion a trabajadores						
<b>Utilidad antesde impuestos</b>		<b>45.417,46</b>	<b>53.272,57</b>	<b>64.698,26</b>	<b>80.474,30</b>	<b>101.698,19</b>
Impuesto a las Utilidades						
<b>Utilidad neta</b>		<b>45.417,46</b>	<b>53.272,57</b>	<b>64.698,26</b>	<b>80.474,30</b>	<b>101.698,19</b>
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>55.490,87</b>	<b>63.345,98</b>	<b>74.771,67</b>	<b>90.547,71</b>	<b>111.771,60</b>
Recup. Capital de trabajo						
Prestamo	11.801					
Amortización						
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-38.744</b>	<b>55.490,87</b>	<b>63.345,98</b>	<b>74.771,67</b>	<b>90.547,71</b>	<b>111.771,60</b>
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	207.318	45.180,65	41.993,38	40.358,02	39.792,49	39.993,19
<b>Valor presente neto</b>	<b>168.574</b>					
<b>TIR</b>	156,7%					
<b>Tasas de Rendimiento Exigida</b>	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	7,82 meses					
Periodo de recuperacion descontado	10,67 meses					
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
<b>Tasa de rendimiento exigida</b>		<b>22,82%</b>				

Fuente: Estados de Resultados de Impresiones Flexgraf  
 Elaborado por : Autoras

**ANEXO 4.2. ESCENARIO PESIMISTA**

**IMPRESIONES FLEXGRAF  
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE ESCENARIO PESIMISTA**

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversiones:</b>						
Fija Tangible	-50.545					
Fija Intangible						
Capital de Trabajo	-7.646					
<b>Ingreso por ventas Producción</b>	<b>175.017</b>	<b>196.018,64</b>	<b>209.740</b>	<b>228.617</b>	<b>253.764</b>	<b>286.754</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>158.916</b>	<b>-164.439</b>	<b>-171.386</b>	<b>-180.341</b>	<b>-191.735</b>	<b>-206.169</b>
Costos de venta	67.073,30	-75.122	-80.381	-87.615	-97.253	-109.895
Costos fijos	35.516,37	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gasto Administrativos	19.206,68	-18.611	-18.983	-19.363	-19.750	-20.145
Gasto generales	32.200,85	-29.560	-30.152	-30.755	-31.370	-31.997
Intereses	4.918,55	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
<b>Otros Ingresos</b>	<b>300,95</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>	<b>301</b>
<b>Utilidad ant de imp y part. Trab.</b>	<b>16.401,84</b>	<b>31.880,59</b>	<b>38.655,38</b>	<b>48.575,99</b>	<b>62.330,01</b>	<b>80.885,26</b>
Participacion a trabajadores						
<b>Utilidad antesde impuestos</b>		<b>31.880,59</b>	<b>38.655,38</b>	<b>48.575,99</b>	<b>62.330,01</b>	<b>80.885,26</b>
Impuesto a las Utilidades						
<b>Utilidad neta</b>		<b>31.880,59</b>	<b>38.655,38</b>	<b>48.575,99</b>	<b>62.330,01</b>	<b>80.885,26</b>
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>41.954,00</b>	<b>48.728,79</b>	<b>58.649,40</b>	<b>72.403,42</b>	<b>90.958,67</b>
Recup. Capital de trabajo						
Devolucion de Garantia						
Préstamo	-11.801					
Amortización						
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-46.390</b>	<b>41.954,00</b>	<b>48.728,79</b>	<b>58.649,40</b>	<b>72.403,42</b>	<b>90.958,67</b>
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	162.483	34.158,93	32.303,34	31.656,02	31.818,72	32.546,08
<b>Valor presente neto</b>	<b>116.093</b>					
<b>TIR</b>	103,0%					
<b>Tasas de Rendimiento Exigida</b>	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	12,28	meses				
Periodo de recuperacion descontado	16,75	meses				
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
<b>Tasa de rendimiento exigida</b>		<b>22,82%</b>				

Fuente: Estado de Resultados Impresiones Flexgraf  
Elaborado por : Autoras

**ANEXO 4.3. ESCENARIO OPTIMISTA**

**IMPRESIONES FLEXGRAF  
FLUJO NETO DE EFECTIVO Y EVALUACION DEL ESCENARIO OPTIMISTA**

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversiones:</b>						
Fija Tangible	-50.544,57	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-7.646,38	0	0	0	0	0
<b>Ingreso por ventas Producción</b>	<b>175.017</b>	<b>231.022</b>	<b>247.194</b>	<b>269.441</b>	<b>299.079</b>	<b>337.960</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>-158.916</b>	<b>-177.854</b>	<b>-185.739</b>	<b>-195.987</b>	<b>-209.102</b>	<b>-225.794</b>
Costos de venta	67.073,30	-88.537	-94.734	-103.260	-114.619	-129.520
Costos fijos	35.516,37	-36.227	-36.951	-37.690	-38.444	-39.213
Gasto Administrativos	19.206,68	-18.611	-18.983	-19.363	-19.750	-20.145
Gasto generales	32.200,85	-29.560	-30.152	-30.755	-31.370	-31.997
Intereses	4.918,55	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919	-4.919
<b>Otros Ingresos</b>	<b>300,95</b>	<b>300,95</b>	<b>300,95</b>	<b>300,95</b>	<b>300,95</b>	<b>300,95</b>
<b>Utilidad ant de imp y part. Trab.</b>	<b>16.401,84</b>	<b>53.469,26</b>	<b>61.755,26</b>	<b>73.754,86</b>	<b>90.278,55</b>	<b>112.467,11</b>
Participacion a trabajadores						
<b>Utilidad antesde impuestos</b>		<b>53.469,26</b>	<b>61.755,26</b>	<b>73.754,86</b>	<b>90.278,55</b>	<b>112.467,11</b>
Impuesto a las Utilidades						
<b>Utilidad neta</b>		<b>53.469,26</b>	<b>61.755,26</b>	<b>73.754,86</b>	<b>90.278,55</b>	<b>112.467,11</b>
Adicion de la deprec.,amort. y act. diferido		5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86	5.154,86
Intereses		4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55	4.918,55
<b>Flujo de efectivo operacional</b>		<b>63.542,67</b>	<b>71.828,67</b>	<b>83.828,27</b>	<b>100.351,96</b>	<b>122.540,52</b>
Préstamo	11.800,97					
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-46.390</b>	<b>63.542,67</b>	<b>71.828,67</b>	<b>83.828,27</b>	<b>100.351,96</b>	<b>122.540,52</b>
Factor de valor presente		1,2282	1,5085	1,8527	2,2755	2,7948
Valor presente	232.547	51.736,42	47.616,74	45.246,31	44.101,11	43.846,43
<b>Valor presente neto</b>	<b>186.157</b>					
<b>TIR</b>	149,1%					
<b>Tasas de Rendimiento Exigida</b>	22,82%					
Periodo de recuperacion nominal	17,52 meses					
Periodo de recuperacion descontado	21,52 meses					
Tasa libre de riesgo		5,05%				
Riesgo del proyecto		17,77%				
<b>Tasa de rendimiento exigida</b>		<b>22,82%</b>				

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias

Elaborado por : Autoras



## ANEXO 5. CAPITAL DE TRABAJO

### IMPRESIONES FLEXGRAF

#### CAPITAL DE TRABAJO

#### METODO DE DEFICIT ACUMULADO MAXIMO

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingreso Mensuales		11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82	11634,82
<b>Total Ingresos</b>		11634,82	11634,82	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	5760,00	11634,82
<b>GASTOS</b>													
Sueldos	4.174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36	4174,36
Horas Extras	199,28												
vacaciones	53,33								53,33				
aguinaldos navideños	386,00												386,00
transporte	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
VARIABLES	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01	335,01
GASTOS GENERALES	2.348,39	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70	195,70
<b>Total Egresos</b>	7.646,38	4.855,07	4.855,07	4.855,07	4.855,07	4855,07	4855,0742	4855,07	4908,40	4855,07	4855,07	4855,07	5241,07
<b>Saldo Mensual</b>	-7646,38	6779,75	6779,75	904,93	904,93	904,93	904,93	904,93	851,60	904,93	904,93	904,93	6393,75
<b>Saldo Acumulado</b>	-7646,38	-866,63	5913,12	6818,05	7722,97	8627,90	9532,82	10437,75	11289,35	12194,27	13099,20	14004,12	20397,87

**CAPITAL DE TRABAJO: -7646,38**

Fuente: Estado de Perdidas y Ganancias 2005

Elaborado por : Autoras

## **BIBLIOGRAFIA**

KOTLER, Philip, Estudios de Mercadotecnia Editorial Diana, México, primera edición 1969.

KOTLER, Philip, Dirección de Marketing Editorial Pearson Educación, México, décima edición, 2001.

**VARELA, Rodrigo**, Innovación Empresarial , Editorial ,Prentice Hall

CALDERÓN Fausto , Archivos digitales.

## **DIRECCIONES ELECTRONICAS**

[www.ildis.gov.ec](http://www.ildis.gov.ec)