



# **Universidad del Azuay**

**Facultad de Administración de Empresas.**

**Escuela de Ingeniería Comercial.**

**Título:  
Monografías sobre Recursos Humanos, Marketing, Emprendimientos y  
Finanzas.**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de: Ingeniero  
Comercial.**

**Realizado por: Edwin Paolo Reinoso Cabrera.**

**Directores: Dr. Teodoro Gonzales.  
Ing. Luis Tonon.  
Ing. Ximena Moscoso.**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

## INDICE DE CONTENIDOS

• Índice de contenidos.....	I-IV
• Resumen.....	V
• Abstract.....	VI
• Introducción.....	7
• <b>Monografía Nro 1</b>	
• Titulo.....	8
• Tema.....	8
• Objetivo General.....	8
• Objetivos Específicos.....	8
• Descripción de la empresa y su Estado Actual.....	8-9
• Marco Conceptual.....	10
• Cuadro de Funciones Actuales de la Empresa.....	11-17
• Unidad de Competencias Laborales (UCL).....	18
• Mapa Funcional Propuesto.....	19
• Area de Marketing.....	19
• Conclusiones.....	22
• Recomendaciones.....	22
• Resumen.....	23
• Bibliografía.....	24
• <b>Monografía Nro 2</b>	
• Tema.....	25
• Objetivo General.....	25
• Objetivos Específicos.....	25
• Descripción de la empresa.....	26
• Segmentación.....	26
• Posicionamiento.....	27
• Target group.....	27
• Percepciones de Nuestros Clientes.....	27
• Recordatorio.....	27
• Atributos más valorados por nuestros Clientes.....	28

- Servicio.....28
- Marca.....29
- Estrategia.....29
- Innovación.....29
- Ventaja Competitiva.....30
- Valor Agregado.....30
- Sinergia.....30
- Costos.....30
- Calidad.....31
- Crecimiento.....31
- Alianzas.....31
- Atención al Cliente.....31
- Franquicia.....32
- Diferenciación.....32
- Imagen Corporativa.....32
- Internacionalización.....32
- Patentes.....33
- Entorno.....33
- Mercado .....33
- Cliente.....33
- Lealtad.....34
- Investigación.....34
- Rentabilidad.....34
- Análisis de las cuatro Ps.....34
- Producto .....34
- Precio.....35
- Plaza.....35
- Promoción.....35
- Análisis FODA.....36
- Resumen.....37

• **Monografía Nro 3**

• <b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>38</b>
• <b>El Negocio.....</b>	<b>39</b>
• <b>La Empresa.....</b>	<b>40-41</b>
• <b>Misión, Visión.....</b>	<b>42</b>
• <b>Objetivo General.....</b>	<b>43</b>
• <b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>43</b>
• <b>Análisis FODA.....</b>	<b>44</b>
• <b>Segmentación del Mercado.....</b>	<b>44-46</b>
• <b>Encuesta.....</b>	<b>47</b>
• <b>Analisis de Resultados.....</b>	<b>48-55</b>
• <b>Plan de Marketing.....</b>	<b>56</b>
• <b>Producto.....</b>	<b>56</b>
• <b>Precio.....</b>	<b>57</b>
• <b>Plaza.....</b>	<b>57</b>
• <b>Promoción.....</b>	<b>57-60</b>
• <b>Estrategias publicitarias.....</b>	<b>60</b>
• <b>Presupuesto Publicitario.....</b>	<b>61</b>
• <b>Recursos Humanos.....</b>	<b>62</b>
• <b>Proyecciones Financieras.....</b>	<b>72</b>
• <b>Escenario Nro1.....</b>	<b>Anexo 1</b>
• <b>Escenario Nro2.....</b>	<b>Anexo2</b>
• <b>Escenario Nro3.....</b>	<b>Anexo3</b>
• <b>Conclusiones.....</b>	<b>69</b>
• <b>Recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
• <b>Resumen.....</b>	<b>70</b>
• <b>Equipos de Patinaje.....</b>	<b>74</b>
• <b>Bibliografía.....</b>	<b>75</b>

• **Monografía Nro4**

• Tema.....	76
• Introducción.....	76
• Misión y Visión de la Empresa.....	77
• Fuerzas De Porter.....	77-80
• Organigrama Funcional.....	81
• Análisis Foda.....	82
• Cadena De Valor.....	83-84
• Cambio Propuesto.....	85
• Balance Scord Card.....	86-87
• Conclusiones y Recomendaciones.....	87
• Resumen.....	88
• Balances Y Estados De Resultados.....	Anexo 4
• Balances Comparativos.....	Anexo 4
• Análisis Horizontal Y Vertical.....	Anexo 4
• Variación En Balances.....	Anexo 4
• Fuentes y usos de Fondos.....	Anexo 4
• Flujo De Efectivo.....	Anexo 4
• Cash Flow.....	Anexo 4
• Balances Proyectados.....	Anexo 4
• Fuentes y usos de Fondos proyectado.....	Anexo 4
• Cash Flow proyectado y traído a valor presente neto.....	Anexo 4

**Introducción:**

En este trabajo analizaremos algunos problemas de empresas de nuestro medio a las cuales creemos le podrían ser muy útiles algunas ideas propuestas dentro del presente documento para ser aplicadas dentro de estos negocios, así también planteamos la creación de nuevas empresas que posiblemente según los estudios que hemos realizado podrían tener una buena aceptación en nuestro mercado.

Es preciso apuntar que todos los casos aquí expuestos cuentan con cifras reales y son aplicados a empresas conocidas por el autor o personas que lo apoyaron en sus investigaciones, las cuales se han desarrollado en lo que se refiere a Marketing, Recursos Humanos, Finanzas y de forma muy especial en emprendimientos en el cual se ha planteado un nuevo negocio ayudando al autor a ampliar su visión sobre negocios aún no existentes en nuestro medio.

## **Monografía Nro1**

### **Título:**

Gestión por Competencias

### **Tema:**

Identificación de competencias laborales y construcción de una UCL para el cargo de chef en el restaurante “El Cántaro”.

### **Objetivo General.-**

Aplicación de la gestión por competencias al Restaurante “El Cántaro” para mejorar el desempeño del local .

### **Objetivos Específicos.-**

- Análisis para crear el Mapa Funcional que describa como se lleva el proceso en la actualidad.
- Propuesta de un nuevo mapa funcional con innovación en las funciones subutilizadas y nuevas funciones.
- Determinar posiciones y asignar funciones individuales.
- Construcción de la unidad de competencias Laborales asignada a un cargo.
- Plantearemos una sugerencia o propuesta en la Gestión de RRHH al Cargo a analizar.

### **Descripción de la empresa y su estado actual .-**

El Restaurante “El Cántaro “ es una empresa dedicada al servicio de comida tanto nacionales como internacionales en la ciudad de Cuenca específicamente en el centro histórico de esta ciudad. Tiene una antigüedad de cinco años en el mercado en los cuales ha cubierto la necesidad de mucha gente en especial de oficina, de tener un lugar cercano a su plaza de trabajo donde se brinde un buen servicio y buena comida a un costo accesible para la mayoría de ellos.

Ayudando así a disminuir al tiempo de espera que estos tenían anteriormente ya que los restaurantes existentes en el sector no eran suficientes para cubrir la

demanda de la zona, lo que ocasionaba que mucha gente salga a comer y no encuentre un lugar disponible, éste creemos ha sido la principal contribución de nuestra empresa. Su principal producto de venta son los almuerzos los cuales representan más del cincuenta por ciento de sus ventas diarias manteniéndose dentro de los estándares del resto de empresas (restaurantes) ubicados en la zona pero muestra un déficit de ventas en lo que a platos fuertes se refiere en las horas nocturnas comprendidas entre las siete a nueve de la noche y además un bajo nivel de ventas de licor campo que deseamos potenciar ya que es uno de los productos en los cuales se obtiene mayor porcentaje de ganancia por lo que hemos visto la necesidad de optimizar el talento humano.

Además vamos a definir las funciones de cada miembro que trabaja en la empresa en el área de cocina y servicio de mesas con el fin de ver que procesos se realizan cuales aportan un valor al producto y cuales se pueden eliminar con el fin de mejorar obtener más velocidad en el servicio a nuestros clientes

La empresa hoy en día cuenta con un total de 9 personas las cuales están repartidas de la siguiente forma. Se cuenta con un chef o cocinero para el horario diurno "8 AM a 5 PM" y nocturno "5 PM a 10 PM"

De igual forma en el área de cafetería y vajilla existen dos personas por horario los cuales están encargados de la elaboración de los jugos tanto para almuerzos como para los platos a la carta también esta a su cargo la elaboración de postres y el lavado de la vajilla, contamos con cinco meseros para la atención al cliente lo que incluye recibirlo, atenderlo y despedirlo. El propietario y familiares cubren el puesto de caja en los dos turnos. Dado estos antecedentes creemos que en la empresa laboran demasiadas personas lo que eleva demasiado el rol de pagos ,algunas de estos puestos pueden ser eliminados y otros reubicadas en lugares en donde su talento sea mejor aprovechado y resulten más productivos y de esta forma también lograr disminuir el costo de mano de obra existente para que la empresa sea más rentable.

## **MARCO CONCEPTUAL**

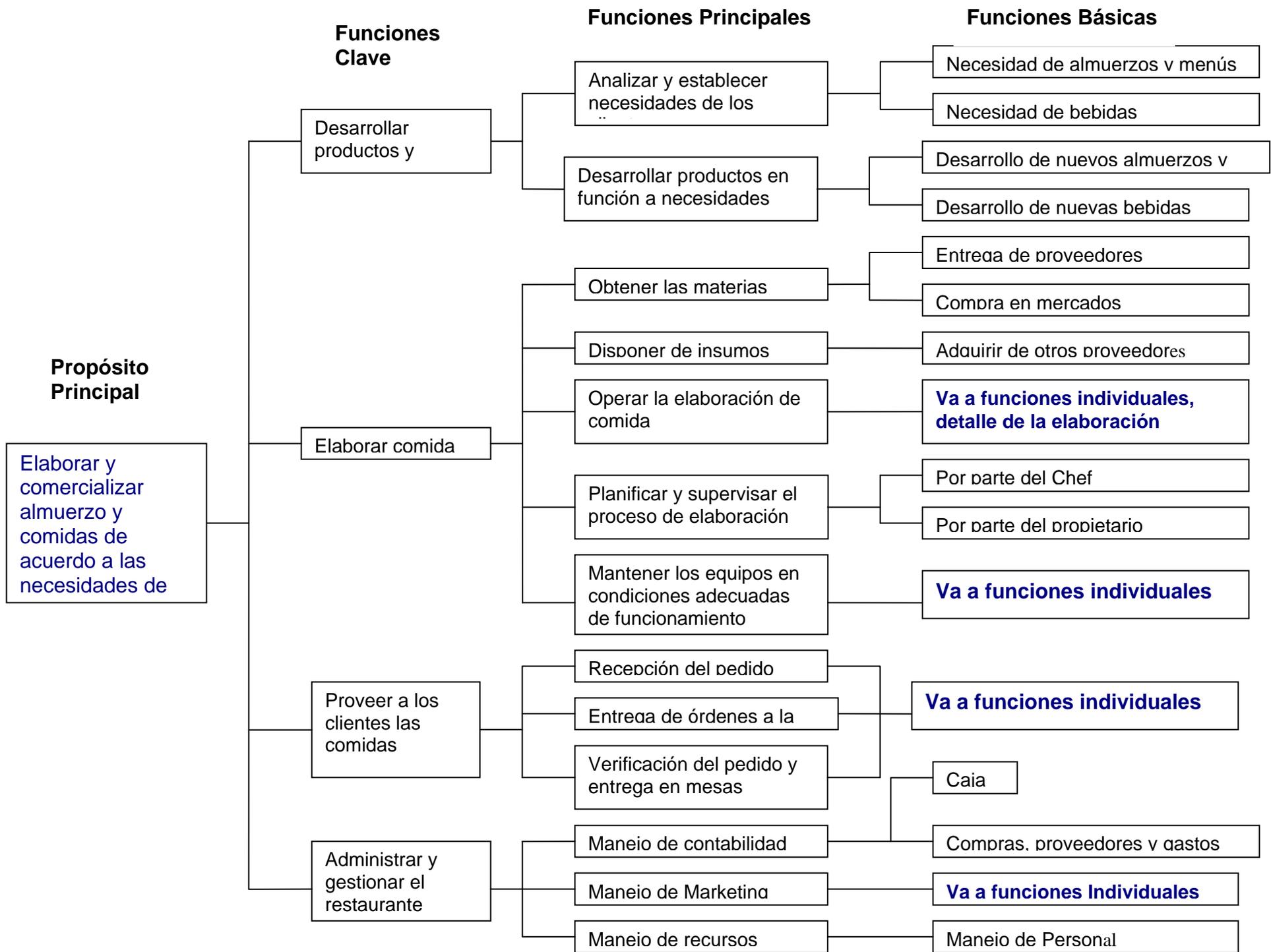
Para el desarrollo de esta monografía nos hemos basado en lo aprendido durante el modulo de gestión de competencias tomando como marco conceptual y teórico lo siguiente:

Gestión Del Talento Humano :Todas aquellas actividades que afectan el

comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las estrategias dentro de la empresa, dependiendo la gestión de aspectos como la cultura de cada organización el contexto ambiental el negocio la tecnología procesos internos etc.

**Gestión Por Competencias:** Surge como respuesta a la necesidad de las organizaciones para mejorar la calidad de sus recursos humanos diagnosticando esencialmente los conocimientos, habilidades y actitudes. El modelo de la gestión por competencias persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que se requiere para hacer su trabajo estableciendo normas o estándares respecto a la cual se debe comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización.

**Tipos De Competencias:** tenemos las básicas como leer o escribir, las conductuales como trabajo en equipo, técnicas conducir un vehiculo, de gestión planificar negociar controlar. En la monografía nos enfocaremos al uso de las competencias básicas. **Levantamiento Del Mapa Y Del Catalogo Funcional :** metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas dentro de una empresa, dicho mapa parte desde el propósito principal del negocio o empresa para luego identificar las funciones clave desde las que se derivan las funciones principales continúan las funciones básicas o individuales y finalmente los elementos de competencia. Entre cada nivel es necesario preguntarse que funciones son necesarias realizar para cumplir con un propósito determinado.

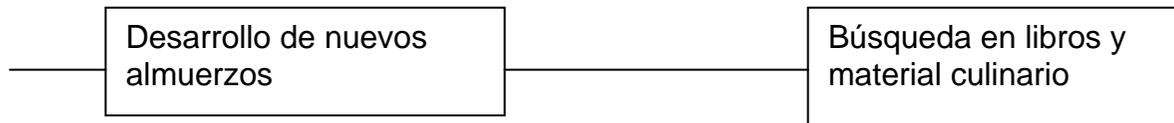


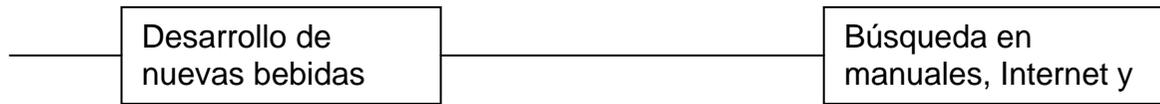


La necesidad básica de almuerzos como parte del proceso de productos deriva en la nuncio individual de encuestar a sus clientes para averiguar cuales son las necesidades de los clientes que frecuentan el restaurante.

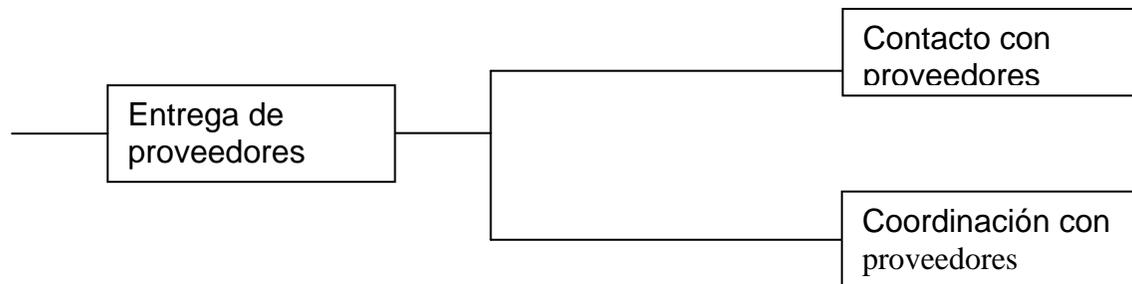


La necesidad de bebidas como necesidad básica nuevamente llega a una encuesta como una función individual.

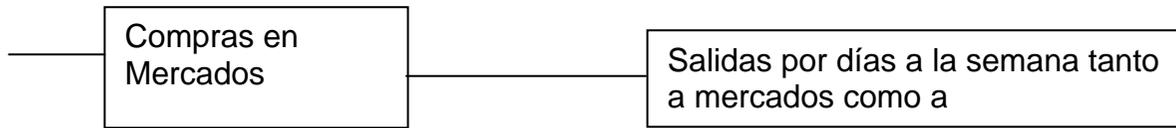




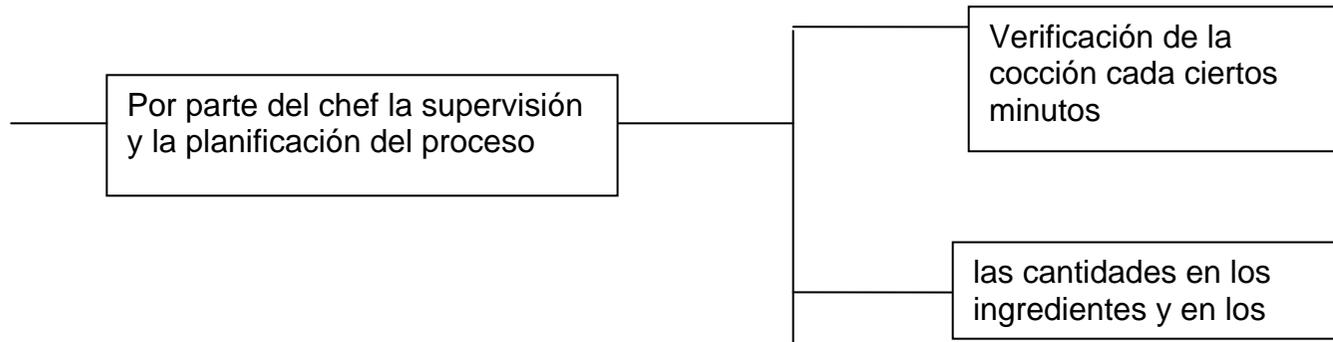
La necesidad básica del desarrollo de nuevos productos nos lleva a una función individual de búsqueda en libros y otro tipo de material culinario y de cocina al igual que de bebidas.



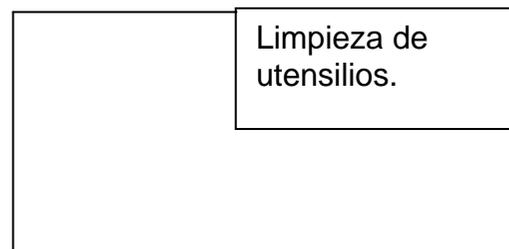
La entrega por parte de los proveedores se realiza mediante las funciones individuales tanto del contacto con los proveedores como por la coordinación con los mismos

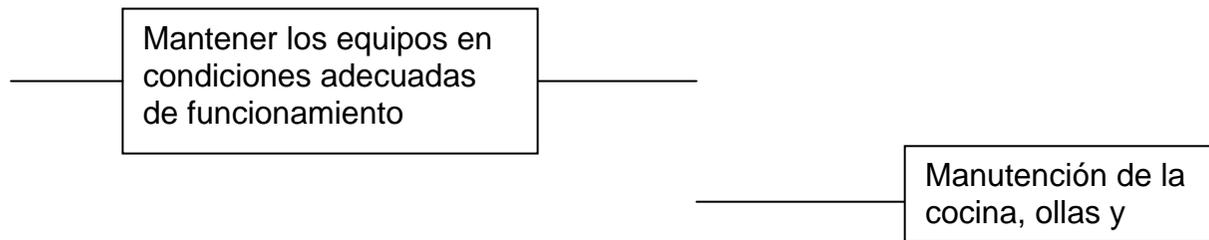


Las compras que se realizan en mercados están divididas en los días en los que llegan mas productos o productos específicos a los mercados volviéndose un poco

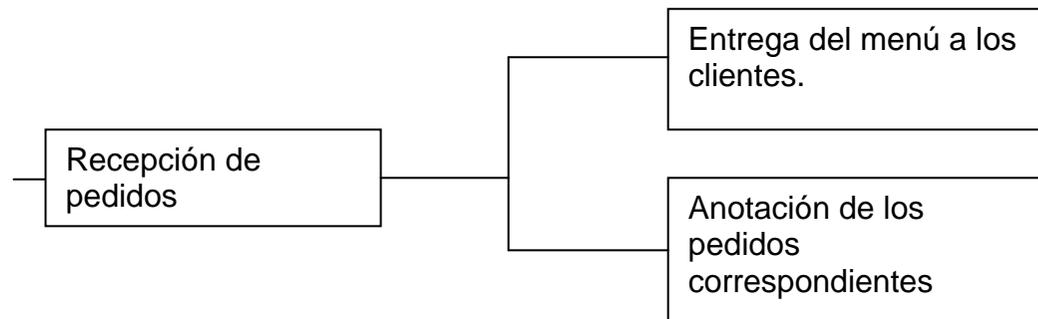


Dos de las actividades individuales del chef son el verificar el tiempo de cocción y las cantidades en los ingredientes.

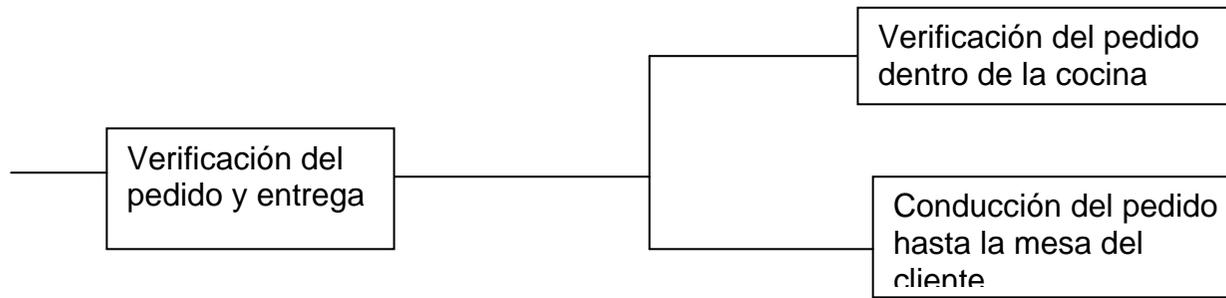




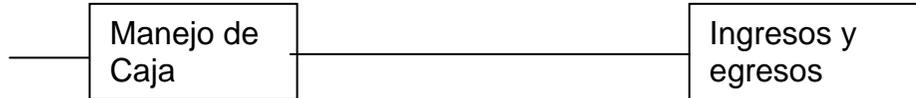
El equipo industrial como es el caso de la cocina es de vital importancia para el mejor funcionamiento del mismo y otros enseres, la manutención esta a cargo tanto del propietario como por parte del chef.



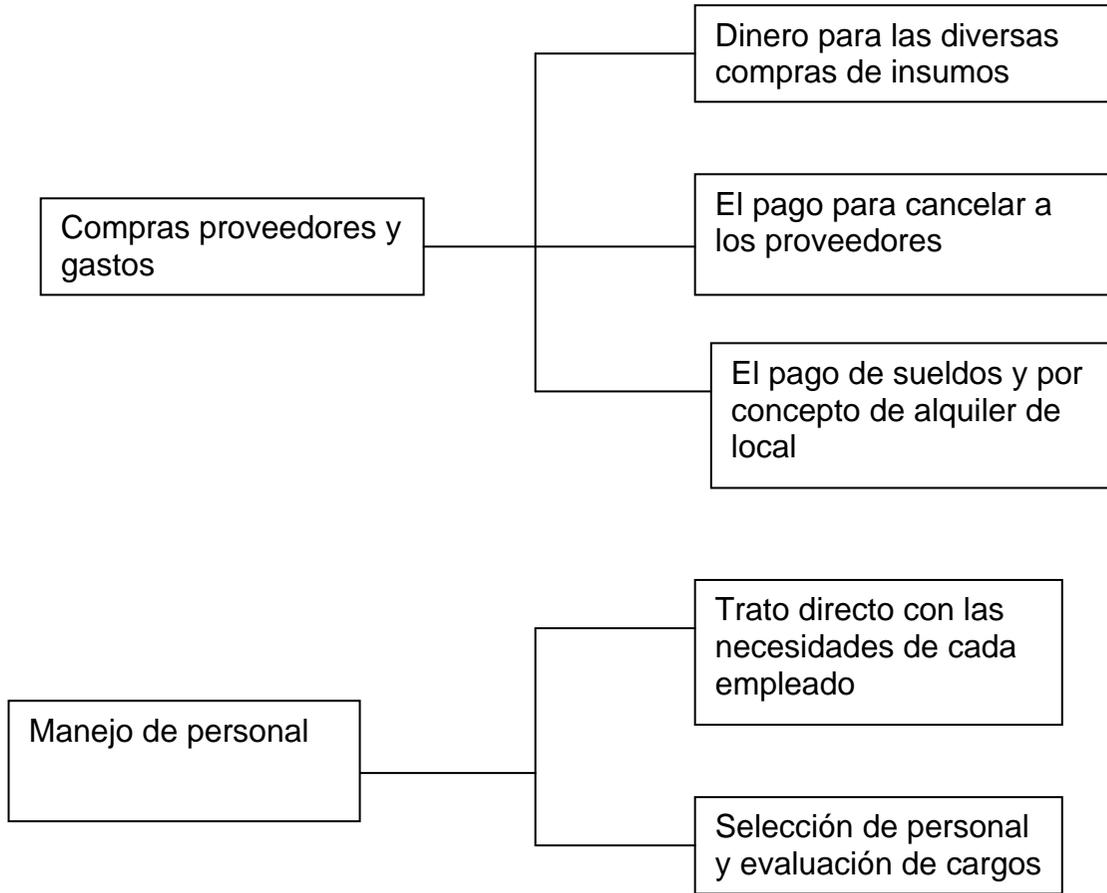
Una de las funciones principales del camarero comprende la atención del cliente en la entrega del menú responder a preguntas que pueda tener el cliente sugerencias y finalmente la toma del pedido que será llevado a la cocina.



Una función básica del mesero es la verificación que este el pedido de acorde a lo anotado en la recepción y la posterior conducción hasta la mesa.



El manejo de la caja esta a cargo del propietario básicamente se cobran las facturas por concepto de consumos.



## **Unidad de Competencias Laborales (UCL)**

### **Propósito principal**

Preparación y comercialización de alimentos de acuerdo a la necesidad de los clientes

1. Planificar los menús y procesos a llevarse acabo
2. Preparar los alimentos
  - 2.1. Obtener la Materia prima
  - 2.2. Disponer de insumos de acuerdo a las necesidades del cliente
  - 2.3. Preparar (elaborar) los platos
    - 2.3.1. Elaboración de platos a la carta
      - 2.3.1.1. Recepción de la orden
      - 2.3.1.2. verificación de la receta
      - 2.3.1.3. preparar los insumos que pide la receta
      - 2.3.1.4. Cocción de los alimentos
        - 2.3.1.4.1. Cocción y/o preparación de granos
        - 2.3.1.4.2. Cocción y/o preparación de vegetales
        - 2.3.1.4.3. Cocción y/o preparación de carnes
        - 2.3.1.4.4. Cocción y/o preparación de aves
        - 2.3.1.4.5. Cocción y/o preparación de mariscos
        - 2.3.1.4.6. Cocción y/o preparación de pescado
        - 2.3.1.4.7. Cocción y/o preparación de entradas
        - 2.3.1.4.8. Elaboración de salsas
        - 2.3.1.4.9. Elaboración de sopas
        - 2.3.1.4.10. Elaboración de vacaditos
        - 2.3.1.4.11. Elaboración de postres
        - 2.3.1.4.12. Elaboración de arroz
      - 2.3.1.5. presentación del plato
      - 2.3.1.6. entrega del plato listo
    - 2.3.2. elaboración del menú del día (almuerzos)
  - 2.4. Planificar y supervisar el proceso de preparación
  - 2.5. Mantener los Equipos, muebles y enseres
3. Comercializar y proveer los alimentos a los clientes
4. Administrar y Gestionar el restaurante

## **PORQUE PLANTEAMOS LOS CAMBIOS EN EL NUEVO MAPA FUNCIONAL**

Una vez que pudimos estructurar el mapa funcional del restaurante señalando el propósito, las funciones claves, principales e individuales. En conjunto con las sugerencias y necesidades de los clientes al igual que el crecimiento que se ha notado en los últimos meses nos permitimos presentarle al propietario del establecimiento un nuevo mapa funcional con algunos cambios importantes en las funciones reorganizando un par de ellas descentralizando el área de marketing y la creación de dos nuevos puestos tras eliminar uno innecesario detallados dichos cambios a continuación.

### **El Area de Marketing como una función clave**

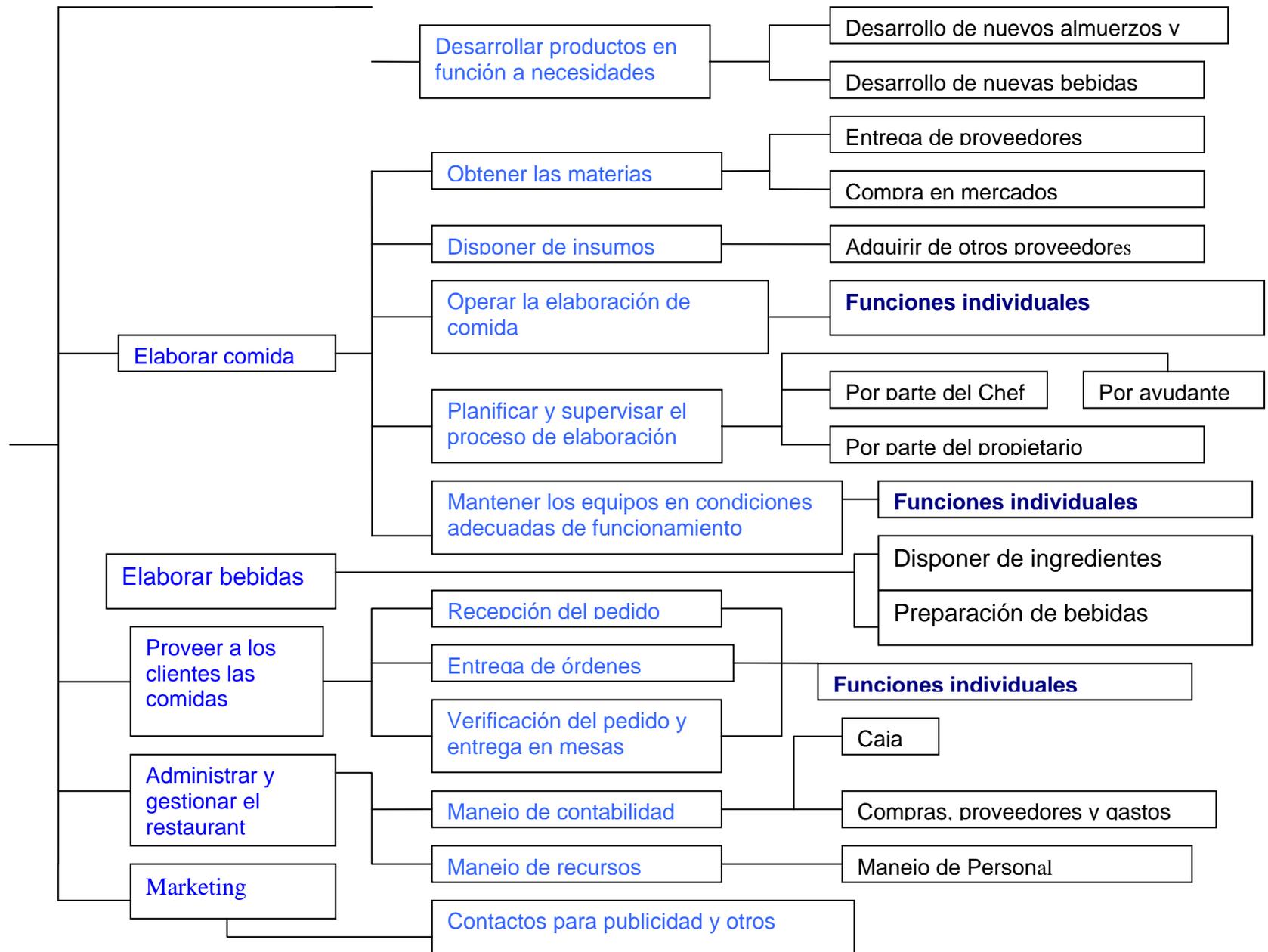
Destacamos en primer lugar la descentralización de la función principal de marketing bajo el manejo de la administración a ser una función clave por su importancia debido a que el propietario por sus diversas ocupaciones invertía poco tiempo y recursos a esta área es mejor que contrate los servicios de publicidad y mercadeo a cargo de una empresa publicitaria que se encargara de estos ámbitos incluyendo contactos con ferias gastronómicas y otros eventos similares donde podrá darse a conocer en un mayor mercado el restaurante

### **Eliminación de un mesero y creación del puesto de ayudante de cocina.**

Otro cambio que destacamos tras una observación en funciones del desempeño es cuatro de los cinco meseros son mas que suficientes para atender plenamente las mesas y el quinto mediante un ascenso reconociendo las capacidades las habilidades conocimientos y actitudes que posee pasaría a ser el ayudante del chef , puesto requerido ya que tiene muchas funciones asignadas el cocinero que puede compartir con el ayudante como es la verificación de las cantidades en los ingredientes como el la supervisión y vigilancia en el proceso de cocción, así también se evita involucrar al propietario que tenia que colaborar con el chef en estas funciones sencillas pero que descuidaban sus labores administrativas.

## **Creación del puesto de Barman**

Por otro lado el notable crecimiento del establecimiento derivó en una mayor demanda de bebidas mejorando e independizando el bar. de la cocina para lo cual se realizara un reclutamiento y selección de la persona que se va encargar del manejo de esta función basándose en la comparación con los requerimientos del cargo.



## **Conclusiones.-**

Hemos notado al elaborar nuestro trabajo que el restaurante “El Cántaro” ha estado realizando un tipo de reclutamiento de personal por medio de carpetas, entrevistas y pruebas de un día a los aspirantes a determinados puestos sin tomar en cuenta que para cada cargo las personas deben de tener un talento que les permita ser más eficientes y productivos. Reclutando de esta manera talento humano innecesario ya que después de elaborar el mapa funcional hemos designado mejor las funciones de cada colaborador ubicándolo y designándole funciones específicas a cada uno e ingresando el personal estrictamente necesario eliminando de esta manera los posibles cuellos de botella existentes.

Del mapa funcional partimos para la construcción de un nuevo que optimice las labores que describa exactamente las funciones y las personas asignadas a dichas funciones además de establecer las normas que regirán en la aplicación de cargos cuando sean necesarios.

El mapa funcional la construcción de UCL nos ha permitido ver exactamente que función debe saber y querer hacer la persona designada en cada puesto, la gestión por competencias es una excelente herramienta a ser aplicada en las empresas de hoy en día.

Por otra parte para nosotros además de ser una aplicación práctica de estos conocimientos en la administración de recursos humanos pudimos plantear mejoras reales a un negocio existente para mejorar su desempeño y por ende su rentabilidad.

## **Recomendaciones.-**

Desde nuestro punto de vista los señores dueños y a la vez administradores de el restaurante deben intentar aplicar los cambios sugeridos anteriormente ya que serán de gran ayuda para la empresa y no representan un gasto extra para esta sino mas bien será a la larga un ahorro para ésta.

## **Resumen.-**

En el módulo de Gestión De Competencias nos ha permitido eliminar cargos y optimizar las funciones y las personas asignadas a dichas funciones en el restaurante “El Cántaro” de la ciudad de Cuenca gracias a la implementación de un mapa funcional inexistente en la actualidad al igual que la construcción de UCL´S que nos permitirá un mejor reclutamiento de personal a futuro y quedando además de esta manera establecidas las normas que regirán en la aplicación de cargos cuando sean necesarios en lo posterior.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Dentro de la investigación que realizamos para la elaboración de la monografía además de las páginas proporcionadas por el Ingeniero Juan Aranda hemos encontrado otras publicaciones importantes que recopilan los mismo conceptos estudiados entre ellas tenemos las siguientes páginas:

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

[http://www.capitaleemocional.com/articulos/gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.capitaleemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm)

<http://www.mym.co.cl/menu/cursos/gesporcomp.html>

Un resumen de la gestión de competencias se explica de la siguiente manera.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

## **Monografía Nro2**

### **Tema:**

Identificación y aplicación del plan de marketing estratégico

### **Objetivo General**

Aplicación del plan de marketing al Restaurante “El Cántaro” para mejorar el desempeño de la empresa .

### **Objetivos Específicos**

- Identificación plena de nuestro segmento de mercado
- Planteamiento de la mejor y más óptima forma de publicidad y mercadeo
- Creación de nuevas estrategias de mercado
- Conseguir la fidelización y lealtad de nuestros clientes
- Alcanzar una mayor difusión dentro y fuera de la ciudad

### **Descripción de la empresa y su estado actual:**

El Restaurante “El Cántaro” es una empresa dedicada al servicio de comidas tanto nacionales como internacionales en la ciudad de Cuenca específicamente en el centro histórico de esta ciudad. Tiene una antigüedad de cinco años en el mercado en los cuales ha cubierto la necesidad de mucha gente en especial de oficina de tener un lugar cercano a su plaza de trabajo donde se brinde un buen servicio y buena comida a un costo accesible para el bolsillo de la mayoría de ellos.

Ayudando así a disminuir al tiempo de espera que estos tenían anteriormente, ya que los restaurantes existentes en el sector no eran suficientes para cubrir la demanda en la zona, lo que ocasionaba que mucha gente salga a comer y no encuentre un lugar disponible, éste creemos ha sido la principal contribución de nuestra empresa.

Su principal producto de venta son los almuerzos los cuales representan más del cincuenta por ciento de sus ventas diarias manteniéndose dentro de los estándares del resto de empresas ( restaurantes ) ubicados en la zona pero muestra un déficit de ventas en lo que a platos fuertes se refiere en las horas nocturnas comprendidas entre las siete a nueve de la noche y además un bajo nivel de ventas de licor como

aperitivos, bajativos y cócteles campo que deseamos potenciar ya que es uno de los productos en los cuales se obtiene mayor porcentaje de ganancia por lo que hemos visto la necesidad de optimizar el talento humano en esta área. Además vamos a definir las funciones de cada miembro que trabaja en la empresa en el área de cocina y servicio de mesas con el fin de ver que procesos se realizan cuales aportan un valor al producto y cuales se pueden eliminar con el fin de mejorar y obtener más velocidad en el servicio a nuestros clientes.

La empresa hoy en día cuenta con un total de 9 personas las cuales están repartidas de la siguiente forma. Se cuenta con un chef o cocinero para el horario diurno "8 AM a 5 PM" y uno para el horario nocturno "5 PM a 10 PM".

De igual forma en el área de cafetería y vajilla existen dos personas por horario los cuales están encargados de la elaboración de los jugos tanto para almuerzos como para los platos a la carta también esta a su cargo la elaboración de postres y el lavado de la vajilla, contamos con cinco meseros para la atención al cliente lo que incluye recibirlo, atenderlo y despedirlo.

El propietario y familiares cubren el puesto de caja tanto en el día como en la noche. Dado estos antecedentes creemos que en la empresa laboran demasiadas personas lo que eleva demasiado el rol de pagos y por lo tanto el costo, algunas de estos puestos pueden ser eliminados y otros reubicadas en lugares en donde su talento sea mejor aprovechado y resulten más productivos y de esta forma también lograr disminuir el costo de mano de obra existente para que la empresa llegue a ser más rentable.

### **Segmentación.-**

Se entiende por segmentación el sector del mercado al cual enfocaríamos nuestros esfuerzos para convertirlos en posibles clientes de nuestro restaurante.

Principalmente hablamos de bancos e instituciones financieras que se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, los principales comercios que laboran por el sector, personas en general y los turistas que visitan la ciudad de Cuenca y su centro histórico.

### **Posicionamiento.-**

El restaurante ha conseguido un buen posicionamiento en el mercado debido a la ubicación y alianzas estratégicas alcanzadas con instituciones a las cuales les brindamos el servicio de almuerzos y comida en general, satisfaciendo lo que quiere el consumidor con un buen servicio y sin descuidar en ningún momento la competencia en los servicios, productos, innovaciones, precios y calidad que damos a elegir a nuestros comensales.

### **Target Group.-**

Dentro del mercado meta que pretendemos alcanzar es incluir convenios con todas las instituciones financieras de la zona y todos los comercios sin sobrepasar nuestra capacidad instalada, e igualmente obtener convenios con guías de grupos de turistas que visitan nuestra ciudad en giras o tours. El objetivo es mantener y alcanzar una lealtad por parte de nuestros clientes aumentando la base que ya tenemos procurando satisfacer sus requerimientos con la finalidad de que sean ellos los que generen nuevos clientes para el restaurante.

### **Percepción de nuestros clientes.-**

En nuestro caso de estudio para la empresa analizaremos las percepciones de nuestros clientes para identificar el lugar en el que nos encontramos ubicados y así poder realizar nuestras estrategias. Según un análisis realizado en nuestro local el mercado que cubrimos es el de los empresarios empleados de mandos medios que a medio día requieren del servicio que nosotros ofrecemos, muchos de estos se encuentran laborando en los alrededores de nuestro local, como por ejemplo el municipio, la contraloría, agencias bancarias por mencionar algunas de estas.

### **Recordatorio.-**

Creemos haber logrado un buen recordatorio a nuestros clientes principalmente por la diferencia en el sabor de nuestra comida especialmente en lo que a almuerzos se refiere ya que su sabor se encuentra claramente diferenciado por el uso limitado de condimentos en nuestras recetas, lo que ha creado que nuestros clientes se fidelicen con nosotros ya que como ellos nos lo han dicho nuestra comida se siente bastante liviana y sana por lo que deducimos que creamos un buen recordatorio.

### **Atributos más Valorados por Nuestros Clientes.-**

Hemos realizado una pequeña encuesta en nuestro local de forma oral a algunos de nuestros clientes más fieles los cuales nos han mencionado que nos prefieren en primer lugar por el sabor de nuestros platos, en segundo lugar ha sido mencionado el ase de nuestro local y del personal que labora con nosotros, razones por las cuales creemos que estamos en el camino correcto para satisfacer a todos ellos.

### **Servicio.-**

Cabe mencionar que el servicio a pesar de ser uno de los puntos y pilares fundamentales de cualquier tipo de negocio es aún más valorado en la rama en la que nos desempeñamos y aunque no nos hemos descuidado creemos que aún podemos mejorar mucho en éste aspecto ya que si algún tipo de reclamo hemos tenido es precisamente en ésta área, se ha solucionado todos los inconvenientes hasta ahora presentados y seguimos trabajando e intentando mejorar para que estos errores no se vuelvan a repetir reclutando al personal más preparado y con mayor predisposición para una buena atención al cliente.

En lo que se refiere a la Pre-venta, esto abarca en nuestra empresa el recibimiento al cliente invitándole a pasar por parte del personal que labora y brindando toda la información que requieren nuestros clientes y cualquier duda que pudiesen tener acerca de nuestros platos y como están elaborados.

En la Venta hemos definido esto a partir de al toma de la orden del mesero al cliente e invitándole a servirse algo extra como entradas, postres o bebidas e informándole en que tiempo aproximado su orden estará lista.

La Post-Venta estará a cargo del propio mesero llevando la cuenta respectiva y receptando las felicitaciones o en su defecto cualquier queja o sugerencia que el cliente pudiese tener acerca del plato o servicio que se le ha brindado, en esto también participara el administrador de turno despidiéndole y de igual forma receptando las dudas de los clientes.

### **Marca.-**

Nuestra empresa a intentado internarse en el mercado a través de la elección de un nombre de origen típico como es el Cántaro, que es una vasija grande de barro utilizada antiguamente para la transportación o recolección de agua , se escogió este nombre precisamente porque nuestra empresa esta destinada a mostrar y brindar algunos de los platos típicos del Ecuador.

### **Estrategia.-**

Nuestro esfuerzo estratégico esta destinado a satisfacer la necesidad de almorzar en un lugar próximo a su lugar de trabajo mediante convenios se ha logrado conformar una buena base de clientes siendo ésta la manera como vamos a competir que nos garantiza el ingreso mensual base más un margen de utilidad fuera de los demás ingresos.

Por otro lado la afluencia de turistas que visitan la ciudad y visitan el centro se ven tentados a consumir en el restaurante ya sea desayunos, almuerzos y cenas, éstas últimas son las que dejan una mayor ganancia a la empresa.

### **Innovación.-**

Intentamos innovar nuestro servicio permitiendo a nuestros clientes que cuentan con un contrato mensual, el cambio de ciertos ingredientes del plato en lo cual también incluimos los platos a la carta, esto como un medio de atraer al cliente a no sentirse forzado a servirse ciertos ingredientes que no sean de su total agrado.

Hemos recurrido a otro medio para fidelizar a nuestros clientes mediante la conservación de sus tarjetas, con el fin de ser marcadas solo por el propietario el día que consume en nuestro local y ayudando a evitar así que se pierdan o se deterioren por el mal manejo de sus dueños.

### **Ventaja Competitiva.-**

Las mejores ventajas competitivas son la ubicación, pilar clave para el éxito del restaurante por ser fácil de llegar y recordar, ventaja frente a los demás restaurantes de la zona, el precio es bastante competitivo con respecto a la competencia eso atrae mucho a las personas que frecuentan el local, variedad en almuerzos y platos a la carta es otra ventaja competitiva, finalmente los convenios con instituciones que nos garantiza contar con una base de comensales diarios que pertenecen a diferentes comercios del centro.

### **Valor Agregado.-**

Como Valor agregado podemos mencionar que nuestra empresa expende tarjetas de consumo mensual de almuerzos con la diferencia de que estas no caducan cada mes como en la competencia sino cada tres meses lo que le ayuda y es un gran beneficio para nuestros clientes que deben viajar seguido fuera de la ciudad ya que no se les exige consumir en muy poco tiempo y no pierden su dinero. Además como valor agregado podemos mencionar que los guías turísticos que lleven a extranjeros tienen la ventaja de que su consumo es gratuito siempre y cuando se encuentre dentro de un valor razonable, esto se aplica también a personas que hagan llegar a grandes grupos a consumir en nuestro local.

### **Sinergia.-**

La conjunción de todas las ventajas competitivas nos ha ayudado a tener una sinergia en la frecuencia con que regresan nuestros comensales que nos guardan fidelización al mismo tiempo.

### **Costos.-**

Nuestros costos se encuentran dentro de la media de todos los locales ya que contamos con los mismos proveedores y el nivel de sueldos es el mismo, pero hemos intentado optimizar nuestro margen de ganancia con el fin único de atraer más clientes aprovechando también la firma de un contrato a largo plazo con el dueño del local que permite mantener el arriendo en valores razonables y sin imprevistas alzas y deriva en que nuestros platos con IVA están al mismo precio de la competencia con la diferencia que a los precios en la carta adicionan el IVA.

### **Calidad.-**

El restaurante el Cántaro se preocupa de la calidad en sus alimentos desde la adquisición de los insumos, el almacenaje, la preparación y el servicio, la calidad es una de nuestras fortalezas lo que la gente más le agrada y recuerda al momento de salir de nuestro local.

### **Crecimiento.-**

Gracias al éxito que hemos alcanzado en estos años el restaurante se va visto incrementado notablemente en el numero de comensales y personas que nos visitan a lo largo de la jornada diaria en el horario de atención, dicho incremento nos ha obligado a adecuar de una manera más óptima el local en espacio de mesas y la contratación de más personal que labora en nuestro restaurante.

### **Alianzas.-**

Nuestra empresa pertenece a ASBARES que es la Asociación de Bares y Restaurantes, entidad que aboga por sus participantes ante la Cámara de Turismo de Cuenca haciendo que éste ayude en ciertos requerimientos propios de los negocios de turismo existentes, ayudando y organizando eventos gastronómicos en los cuales nuestras empresas pueden exponer sus productos. Además se está tramitando la creación de una bodega general en la cual todos los miembros pueden encontrar su materia prima a precios más cómodos ya que se compraría o se haría el pedido para todas las empresas de éste gremio, lo que abarataría en gran medida sus costos de producción. Cabe mencionar que nuestra empresa ha recibido una calificación de cuatro estrellas por la Cámara de Turismo de Cuenca.

### **Atención al Cliente.-**

Como en todo negocio creemos que la atención al cliente es algo básico para su permanencia en el mercado, por lo que hemos intentado mantener el número correcto de personal tanto de cocina como de meseros para que el cliente se sienta en todo momento atendido y su servicio sea rápido y lo más personalizado posible, talvez en este aspecto buscaremos una mejora en las horas pico ya que al medio día la gente no tiene mucho tiempo y requiere atención inmediata. En nuestro local

contamos con dos meseros por la mañana cuatro al medio día (hora pico) y dos para el horario nocturno, esto nos da con gran certeza la satisfacción de nuestros clientes.

### **Franquicia.-**

Por el momento aún nos queda mucho mercado por explotar antes de pensar en la creación de franquicias pero está en nuestros planes a futuro dependiendo de la sumatoria de metas trazadas y alcanzadas a mediano plazo.

### **Diferenciación.-**

La elaboración de nuevos platos y bebidas será la diferenciación con los demás restaurantes aún estamos en el proceso de estudio y creación de nuevos productos y comidas que nos caractericen o la implementación de comida típica del Austro que ningún restaurante céntrico ofrece siendo costeable exclusivo en su entorno y rentable para el negocio.

### **Imagen Corporativa.-**

El negocio es familiar por el momento no se abre a nuevos socios pero se piensa hacerlo a futuro, se está desarrollando la imagen del restaurante bajo el nombre de “El Cántaro” poco a poco ha ido creciendo la imagen, tenemos la proyección de que ésta imagen crezca no solo a nivel local sino en información turística, así extranjeros sabrán que tienen una opción en comidas al visitar la ciudad de Cuenca.

### **Internacionalización.-**

En varios folletos informativos ya constamos como una opción, por otro lado en la página de Cuencanos. com se nos puede encontrar, estamos por crear nuestra propia página web para aquellos extranjeros que se informen sobre la ciudad y sepan de la existencia de nuestro local. Los convenios con algunas agencias de viajes y puntos de información nos ayudan en la promoción del restaurante en el exterior incluyéndonos en guías como “ Lonely Planet, South American Hand Book, Rouge Guide”.

### **Patentes.-**

Dentro del estudio de investigación de nuevos platos y bebidas que estamos desarrollando una vez concluidos los estudios y el éxito que tengan estos platos y bebidas se les darán un nombre y serán registrados su proceso de elaboración recetas e ingredientes mediante una patente para proteger nuestro trabajo.

### **Entorno.-**

Nuestro local esta bajo el entorno comercial y financiero de la ciudad además del turístico cada segmento lo hemos estado atacando ya sea con convenios o publicidad.

### **Mercado.-**

Dentro de lo que es restaurantes que ofrecen el servicio de almuerzos diarios y platos a la carta en el centro de la ciudad aún queda mucho mercado por satisfacer así podemos aplicar planes estratégicos a mediano y largo plazo que nos permitan ganar una mayor participación, la necesidad es, ha sido y seguirá siendo la misma , en lo que a almuerzos se refiere no es tan cambiante el mercado en éste sentido, eso nos permite mantenernos bajo los lineamientos con los cuales hemos venido trabajando hasta ahora.

### **Cliente.-**

Nuestro cliente no tiene diferenciación ni en sexo , edad o nacionalidad todas las personas que acuden al local son bien recibidas sin distinción alguna, nuestras alianzas van enfocadas a los empleados de instituciones de la zona, además de familias que por comodidad en tiempo y distancia también nos visitan y principalmente los extranjeros. Gracias al servicio en la calidad de nuestras comidas como en la atención rápida y oportuna esperamos que nuestra base clientes siga creciendo como hasta hoy y alcanzar una mayor participación de mercado.

### **Lealtad.-**

Nuestra calidad y precio ha creado en nuestros comensales habituales lealtad para con nosotros ya que pese a existir otras alternativas en lo que es comidas por las inmediaciones del local nos siguen prefiriendo e incluso nos presentan a nuevos comensales ya sean amistades o familiares.

### **Investigación.-**

Estamos desarrollando la investigación de nuevos productos en lo que es comidas y bebidas agregando y mejorando nuevas recetas internacionales a nuestro menú además de nuevas formas de fidelización para con nuestros clientes ofreciéndoles algún tipo de beneficio extra por visitarnos frecuentemente y que no optan por las tarjetas de mensuales.

### **Rentabilidad.-**

Nuestra rentabilidad se encuentra en un buen nivel ya que hemos cumplido con las metas propuestas al inicio de nuestro ejercicio aunque para el futuro se intenta potencializar nuestro negocio mejorando en ciertas horas en las cuales nuestro nivel de ventas no alcanza el punto de equilibrio el cual nos hemos propuesto como meta alcanzar y superar a lo largo del presente año.

Nuestras ventas las tenemos calculadas alrededor de los 9000 dólares mensuales los cuales cubren los gastos y costos, pero que creemos podría ser mejor dado nuestra ubicación y la calidad de nuestro producto. Nuestro nivel de gastos es de alrededor de 8000 dólares contando en esto lo que corresponde al arriendo del local, sueldos de nuestros colaboradores, y el pago a proveedores dejándonos una utilidad neta de alrededor de 1000 dólares mensuales.

## **ANALISIS DE LAS CUATRO Ps.**

### **Producto.-**

El restaurante brinda el servicio de almuerzos, platos a la carta, bebidas, cafés y bocaditos como su principal producto además de viandas a domicilio de personas cercanas al restaurante, ofreciendo en todo momento una excelente calidad un

valor agregado en el servicio puntual y presentación de cada plato de la manera más óptima y cordial prestos siempre a brindar el mejor servicio acompañado a los productos que ofrecemos.

#### **Precio.-**

El precio que ponemos a disposición creemos esta al alcance de nuestros potenciales clientes ya que nos encontramos a la par de la competencia directa de la empresa además aseguramos así la introducción en el mercado que deseamos cubrir por un factor de diferenciación a un valor no muy alto asegurando que nuestros clientes se sientan cómodos con el ambiente en el almuerzan o sise sirven diferentes platos a la carta y para nuestra empresa igual de rentable tener lleno nuestro local por un determinado tiempo que disminuyendo el precio y manteniéndolo lleno todo el día, pero que su rentabilidad no sea la que esperamos obtener y depreciando nuestros enseres más aceleradamente.

#### **Plaza.-**

“El Cántaro” está ubicado en la calle Bolívar en el portal frente al parque Calderón en el corazón mismo del centro histórico punto estratégico y clave para el desempeño de sus actividades y éxito que ha alcanzado en estos años desde que fue fundado.

#### **Promoción.-**

La empresa anteriormente mencionada a promocionado sus servicios a través de una emisora radial (FM 88) pasando cuñas diarias y realizando entrega de premios para los oyentes de dicha emisora como una manera de dar a conocer nuestro local. Esta promoción fue suspendida debido al costo que estuvo representando y en vista que nuestra capacidad ya estuvo siendo colmada en las horas pico, pero creemos necesario volver a implementar esto para ayudar a que las ventas de media tarde en donde nuestras ventas han caído además se ha estado realizando la promoción por medio de hojas volantes en el aeropuerto de la ciudad y por medio de algunos hoteles de la ciudad a los cuales nosotros también les ayudamos en la misma forma. Para esto tenemos destinado aproximadamente la cantidad de trescientos dólares mensuales.

## **ANALISIS FODA**

### **FORTALEZAS.-**

- Ubicación céntrica.
- Base de clientes
- Convenios con empresas del sector
- Convenios con agencias de turismo y guías turísticos.

### **DEBILIDADES.-**

- Espacio físico del local.
- Reconocimiento en el mercado únicamente como restaurante y no como cafetería.
- Falta de apertura a socios con aporte de capital fresco.
- No apertura los días Domingos.

### **OPORTUNIDADES.-**

- Implementación de nuevos platos.
- Entrega de viandas a domicilio.
- Obtención de convenios con nuevas empresas.
- Promoción de nuestro local a nivel nacional.

### **AMENAZAS.-**

- Aumento de la competencia.
- Mejoramiento de la competencia.
- Precios más bajos.
- Nuevas tendencias en bufets.

## **Resumen.-**

En el módulo de mercadotecnia hicimos el análisis de el restaurante “El Cántaro” en lo que se refiere a su funcionamiento actual sus fortalezas debilidades oportunidades y amenazas con el fin de mejorar su rendimiento y rentabilidad. Hemos visto la necesidad de implementar nuevas estrategias de mercado de tal manera que se ataque los nichos de mercado que aún no han sido explotados al máximo y también buscar nuevos nichos.

Este análisis nos dio como resultado que el potencial del negocio existe pero que puede ser mejor aprovechado a través de un correcto manejo de la publicidad que no necesariamente tiene que ser costosa pero si lo suficiente para que este negocio obtenga una total penetración en el mercado.

## **Monografía Nro3.-**

### **Resumen Ejecutivo**

“Aventura sobre hielo” resolverá el problema de la falta de lugares de encuentro y entretenimiento, apropiado para jóvenes y familias en busca de satisfacción y momentos de placer. Al no existir una pista de hielo en Cuenca lo vuelve único en brindar este servicio, en el cual se desarrollarán con proyección a futuro competencias de jockey patinaje artístico patinaje de velocidad y cualquier otro tipo de actividad sobre hielo aunque en un principio se utilizara únicamente como lugar de entretenimiento el mismo ofrecerá el servicio de alquiler de todos los equipos necesarios para su entretenimiento y seguridad.

Aventura sobre Hielo contará dentro de sus instalaciones con una cafetería como un servicio adicional para todos sus visitantes.

El consumidor cumplirá sus deseos, al contar con una pista de hielo con un ambiente de luces espectaculares como una Disco Ice, lo cual enriquecerá el panorama cultural, deportivo y turístico de la ciudad de Cuenca.

Indiscutiblemente la mayor fortaleza que tiene Aventura sobre Hielo es que es única en el mercado. Además garantizaremos el bienestar de los clientes prestando el servicio de primeros auxilios inmediatos. También se contará con el servicio de reservación de los equipos y de la pista a grupos. Al contar con la venta de ticket's dentro de los establecimientos de la pista se podrá controlar el número de clientes que ingresan a ocupar la pista para no sobrepasar su capacidad y brindar comodidad al usuario.

El estado de nuestra empresa es un Start up ya que será una empresa nueva de entretenimiento y iniciará sus funciones en el año 2007 después de la construcción de sus propias y modernas instalaciones y la adecuación de las mismas.

La empresa se constituirá como Sociedad Anónima ya que su capital estará dividido en acciones negociables que aportan los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones. “Aventura sobre Hielo S.A.” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores.

En sus inicios la empresa contará con el personal estrictamente necesario procurando que sean lo más eficientes para su correcto funcionamiento con el fin de hacerla más rentable.

La ubicación es algo fundamental por eso hemos decidido ubicarla en un lugar de fácil acceso como es el sector de Ucubamba ya que es una plaza hacia donde la ciudad se proyecta crecer en un futuro cercano.

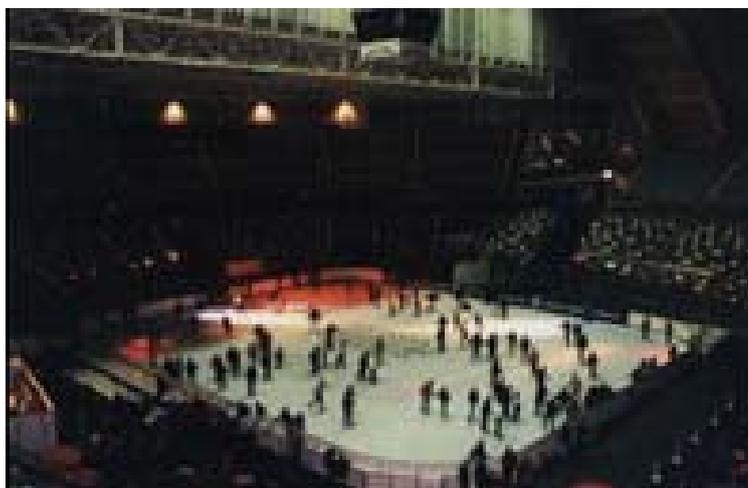
El grupo de emprendedores de este proyecto cuenta con la experiencia suficiente para el manejo del negocio ya que son personas preparadas, además todas se han venido desarrollando en los negocios desde muy jóvenes.

La inversión inicial estará alrededor de los cuatrocientos mil dólares, la misma que se hallara cubierta por el aporte de sus accionistas los cuales por sus aportes recibirán las acciones correspondientes, y el período de Payback estará alrededor de cinco años. Nuestro interés personal es demostrar que el proyecto es viable y que cuenca esta lista para el ingreso de este tipo de centros de diversión, además pensamos se puede crear nuevos mercados.

Contamos con una importante limitación que es la alta inversión que se debe realizar para ponerlo en funcionamiento y la falta de conocimiento del manejo del mismo ya que como se sabe es algo nuevo en lo que nosotros seríamos los pioneros en nuestro medio.

A largo plazo pensamos lograr adecuar y agrandar nuestra pista para poder cubrir más mercado ya que en un principio ésta apenas tendrá el espacio suficiente para ser un lugar de diversión familiar para un limitado número de clientes.

## **El Negocio**



Fuente: [www.pistadehielo.com](http://www.pistadehielo.com)

La idea de negocio nació de la visión de un equipo de estudiantes emprendedores con actitud positiva, que lucha por conquistar un lugar preponderante en el ámbito de la recreación sobre hielo a nivel local y realizable en un plazo razonable. Además se ha visto en nuestro medio la inexistencia de este lugar de esparcimiento, por lo que se cree que este proyecto beneficiará al mercado cuencano y turístico, ya que con éste proyecto se podrá cumplir con uno de los deseos que posee cada individuo.

Para llevar éste proyecto a la realidad se invertirá en el desarrollo del personal, así como en la importación de la tecnología (maquinaria) para brindar a los posibles clientes un servicio de excelente calidad, siendo un ejemplo de liderazgo empresarial.

La creación principal de éste negocio es brindar un lugar donde los jóvenes y las familias cuencanas puedan encontrar diversión, satisfacción y placer en un ambiente de sano esparcimiento.

## **La Empresa**

Se ha determinado que el nombre de la empresa será:

### **“Aventura Sobre Hielo”**

Y se constituirá como Sociedad Anónima porque su capital ésta dividido en acciones negociables que aportan los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. “Aventura sobre Hielo S.A.” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores siendo éstos:

<b>Socios</b>	<b>Capital</b>
Sr. Paolo Reinoso	25%
Srta. Silvana Malquín	25%
Sra. Eliana Guerrero	25%
Sra. Verónica Serrano	25%

El costo de la constitución será de \$ 450,00, la misma que tendrá una duración de 10 años, funcionará a partir del 14 de Febrero del 2007, su domicilio será en el Sector Ucubamba en la Av. Gonzáles Suárez entre Genoveva Gordillo y calle Moscú esquina, las acciones serán divididas por el aporte de capital individual de cada socio.

Para su funcionamiento “Aventura sobre Hielo S.A.” necesitará:

- RUC

Nombre de la Empresa

Representante Legal

Cedula

Dirección

Teléfonos

- Permisos Municipales

Permiso de Construcción

Planos

Aprobación

Firmas

Permiso de Sanidad (Centro de Salud)

Vacunas

Exámenes

Cédula

- Bomberos

Dirección

- Afiliación a la Cámara de Turismo

Nombre de la Empresa

RUC

Dirección

Teléfono

Pago mensual de \$ 18,00

“Aventura sobre Hielo S.A.” contara con un horario de atención al público de:

<b>Lunes a Jueves</b>	<b>Viernes a Domingo</b>	<b>Feridos</b>
08h00am a 13h00pm	08h00am a 21h00pm	08h00am a 21h00pm

**Misión.-**



Fuente: [www.pistadehielo.com](http://www.pistadehielo.com)

“Aventura sobre Hielo S.A.” brindará un servicio de recreación y sano esparcimiento con el objeto de diversificar el área de entretenimiento y hacer realidad los deseos de los clientes.

**Visión.-**



Fuente: [www.pistadehielo.com](http://www.pistadehielo.com)

Ser una zona deportiva y recreativa de la ciudad de Cuenca que forme uno de los complejos de diversiones más completos de la zona sur del País.

## **Definición de Objetivos.-**

### **Objetivo General**

Crear una pista de patinaje sobre hielo, la cual brinde un servicio que no existe en el medio deportivo y recreativo.

### **Objetivos Específicos**

- Hacer realidad sueños
- Proporcionar un lugar deportivo donde la gente pueda prepararse profesionalmente.
- Proporcionar un lugar recreativo donde las personas puedan disfrutar de momentos de sano esparcimiento y en compañía de sus seres queridos.
- Consolidar la imagen de la pista de patinaje sobre hielo como un lugar brinde momentos de placer a sus clientes.

## **Análisis Foda**

### **Fortalezas**

- Ser pioneros.
- El clima, ya que no se necesitará de mayor consumo de energía eléctrica.

### **Debilidades**

- Falta de experiencia.
- Inversión en Activos Fijos.
- Obtención de los Equipos de Congelamiento y Equipos de Patinaje.
- Ubicación, ya que se encuentra en una zona alejada y dificulta el acceso.

### **Oportunidades**

- Fácil ingreso al mercado, ya que es novedoso e innovador.
- Nueva área de distracción y deporte.
- Fijación de precios, ya que no se cuenta con competencia.

## Amenazas

- No alcanzar a abastecer a la demanda por la infraestructura y los equipos de patinaje.

## El Mercado

### Segmentación del Mercado.-

#### ENIGHU – HOGARES - CUENCA

#### Hogares por quintiles del hogar, según disponibilidad e Servicios de Comunicación y Vivienda

Total	Quintiles				
	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
49.251	5.872	8.209	11.277	11.780	12.113
21.705	8.274	6.024	2.937	2.457	2.013
26.405	2.678	3.173	4.911	6.999	8.644
44.548	11.467	11.059	9.302	7.237	5.483
<b>141.909</b>	<b>28.291</b>	<b>28.465</b>	<b>28.427</b>	<b>28.473</b>	<b>28.253</b>

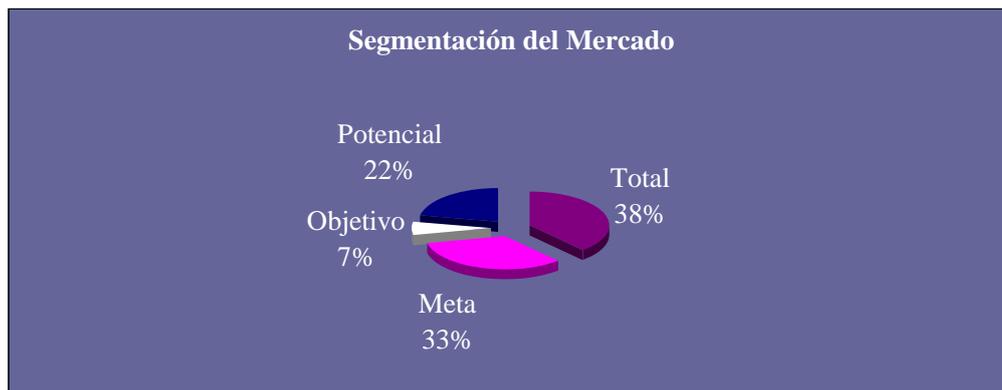
Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Para la segmentación de mercado se ha tomado la información del cuadro anterior, en especial los quintiles 3, 4 y 5 que poseen ingresos medios, medios altos y altos, ya que ha éste segmento es al cual se dirigirá “Aventura sobre Hielo S.A.”.

## Población de la Ciudad de Cuenca

Mercados	Hogares	Integrantes x Hogares	
		(4)	%
Total	70955	283820	100
Meta	61021	244084	86
Objetivo	12204	48816	20
Potencial	40274	161096	66

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 – 2004



El servicio que brindará “Aventura sobre Hielo S.A.” estará enfocado a las familias de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca, siendo el promedio de 4 personas por familia. El mercado total es de 283.820 personas, de los cuales el 86% (244.085 personas) es el mercado meta que pretende alcanzar la empresa en un lapso de 19 meses, y considera que el 20% del mercado meta será el mercado objetivo, al cual se pretende alcanzar en los primeros cuatro meses de funcionamiento de la pista. Estos cálculos están basados en la capacidad instalada de la pista que es de 67 personas por hora, se estima que ocuparan 35 personas cada hora, por lo que estos promedios se han calculado en base a que existirán horas en las que no se utilizará todo el espacio de la pista.

Una vez alcanzado el mercado objetivo se pretenderá alcanzar el mercado potencial en un período de 13 meses más.

### **Tamaño de la Muestra.-**

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula tomándose en cuenta que es para una población finita:

Datos:

$N = 283.820$

$p = 0,90$

$Q = 0,10$

$E = 0,05$

$Z = 1,96$

Fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * N * p * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1.96)^2 (0,90) (0,10)}$$

$$N = 138 \text{ encuestas}$$

Se asume que el 10% de probabilidad de no ocurrencia está dada por el número personas que no adquirirán el servicio ya sea por los diferentes gustos y preferencias y optan por otra alternativa de entretenimiento, mientras que el 90% se asume que será la probabilidad de ocurrencia, es decir, la aceptación en el mercado, ya que el proyecto es innovador y novedoso por lo que llamará la atención del mercado.

## Encuesta

Objetivo.-

Obtener mayor información acerca de la aceptación que tendría la instalación de una pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca, fijar el precio y la frecuencia de utilización del servicio.

### Información Básica:

Sexo: M..... F.....

Edad: .....

Ocupación: .....

### Preguntas:

1.- ¿Ha deseado patinar alguna vez sobre hielo?

SI ..... NO .....

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta No.2, en caso contrario agradecemos por su atención.

2.- ¿Le gustaría que exista una pista de patinaje sobre hielo en Cuenca?

SI ..... NO .....

3.- ¿En caso de que existiera ésta alternativa cuantas veces cree que la visitaría al mes?

1..... 2..... 3..... 4..... Otro.....

4.- ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por hora de este servicio?

.....

5.-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del equipo de patinaje?

.....

Agradecemos por su amabilidad, su información ha sido valiosa.

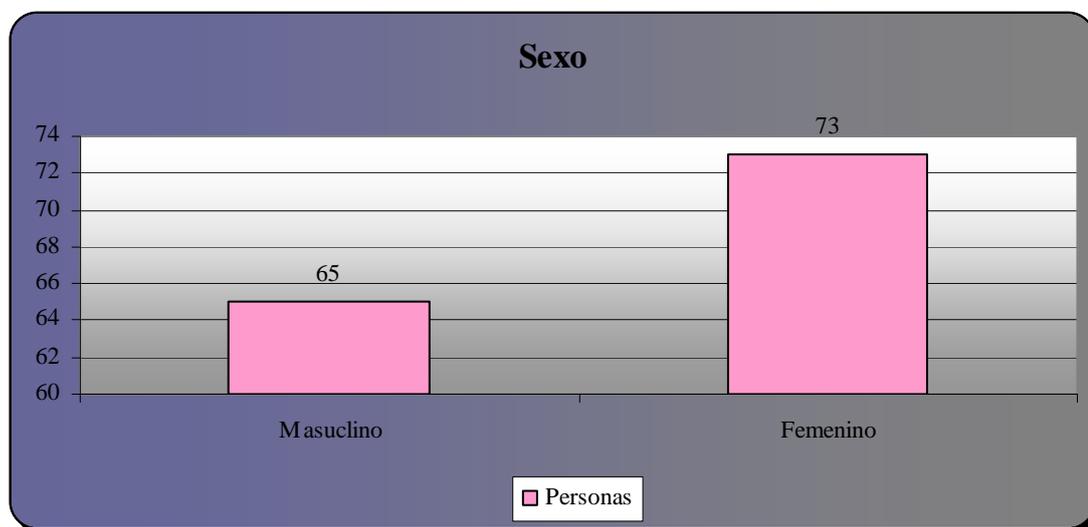
### Tabulación de la Encuesta.-

**Universo: 138 personas**

Conocimiento de la aceptación de “Aventura sobre Hielo S.A.” en el Mercado

#### Información Básica

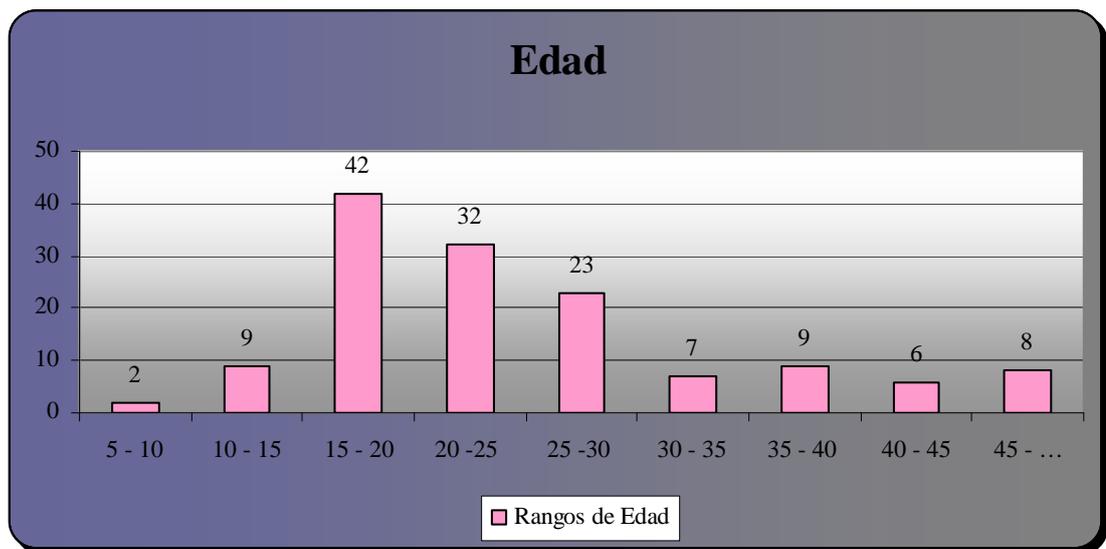
<b>Sexo</b>	<b># Personas</b>	<b>Universo</b>
Masculino	65	47
Femenino	73	53
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



Como resultado se obtuvo que de las 138 personas encuestadas el 53% (73 personas) son del sexo femenino mientras que el 47% (65 personas) son del sexo masculino.

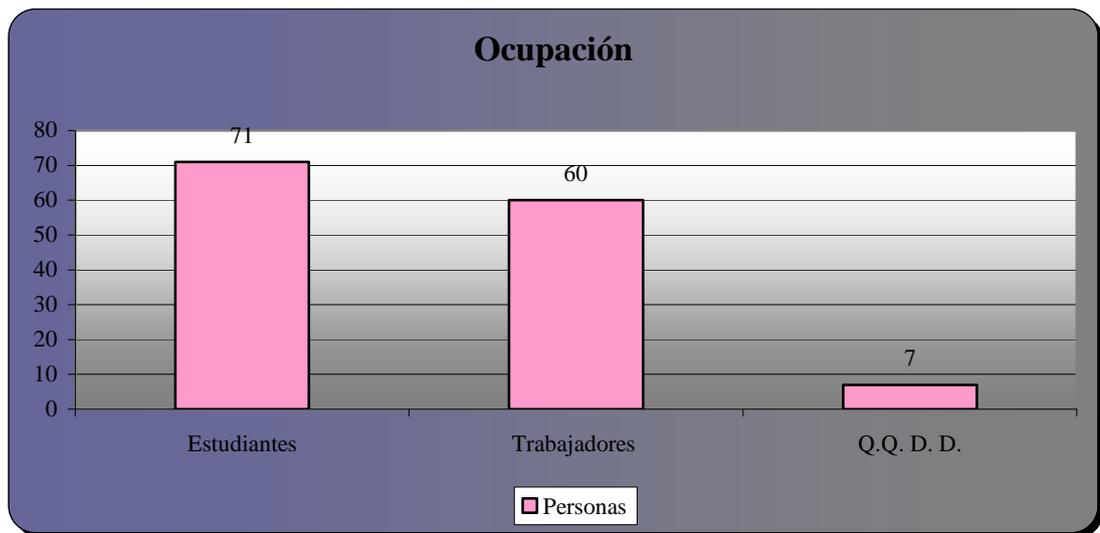
<b>Edad</b>	<b># Personas</b>	<b>Universo</b>
5 - 10	2	1
10 - 15	9	7
15 - 20	42	30

20 -25	32	23
25 -30	23	17
30 - 35	7	5
35 - 40	9	7
40 - 45	6	4
45 - ...	8	6
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



En lo que respecta a la edad se obtuvo que las personas que más acudirán a la pista serán entre los 15 a 30 años.

Ocupación	# Personas	Universo
Estudiantes	71	51
Trabajadores	60	43
Q.Q. D. D.	7	5
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100,00</b>



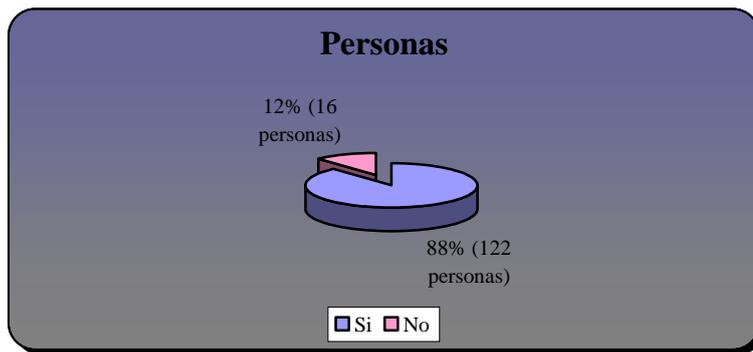
Como resultado se obtuvo que los estudiantes serán los que acudirán a la pista en mayor cantidad con una diferencia no muy marcada de los trabajadores.

#### Preguntas

##### 1.- ¿Ha deseado patinar alguna vez sobre hielo?

Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
No	16	12
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

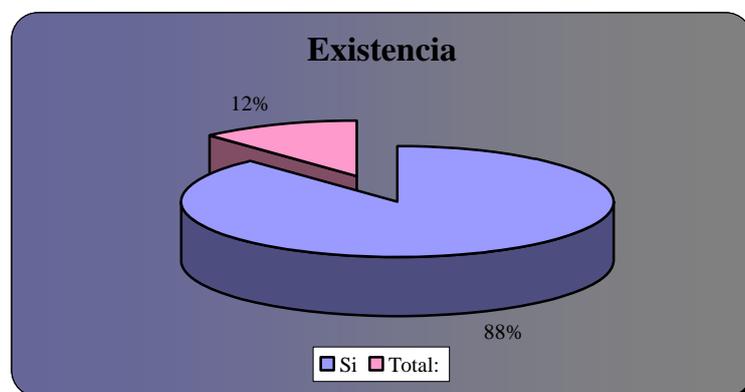
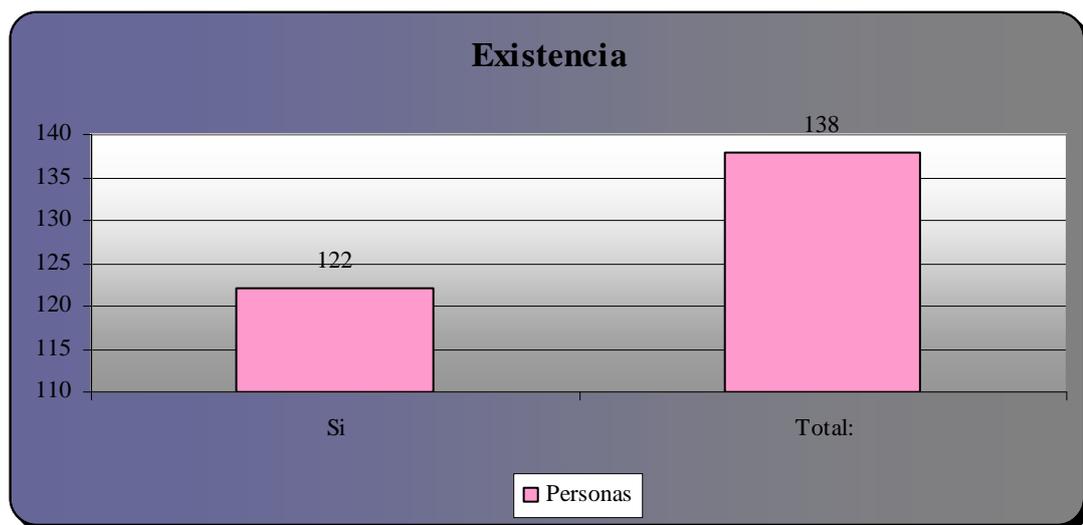




El resultado que da la encuesta es que de 138 personas las 122 han deseado patinar sobre hielo.

### 2.- ¿Le gustaría que exista una pista de patinaje sobre hielo en Cuenca?

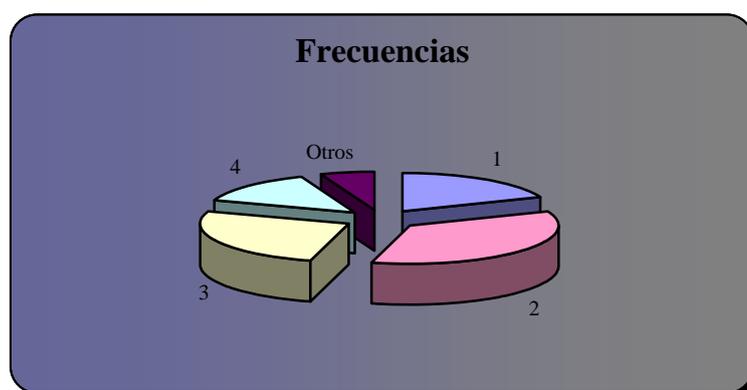
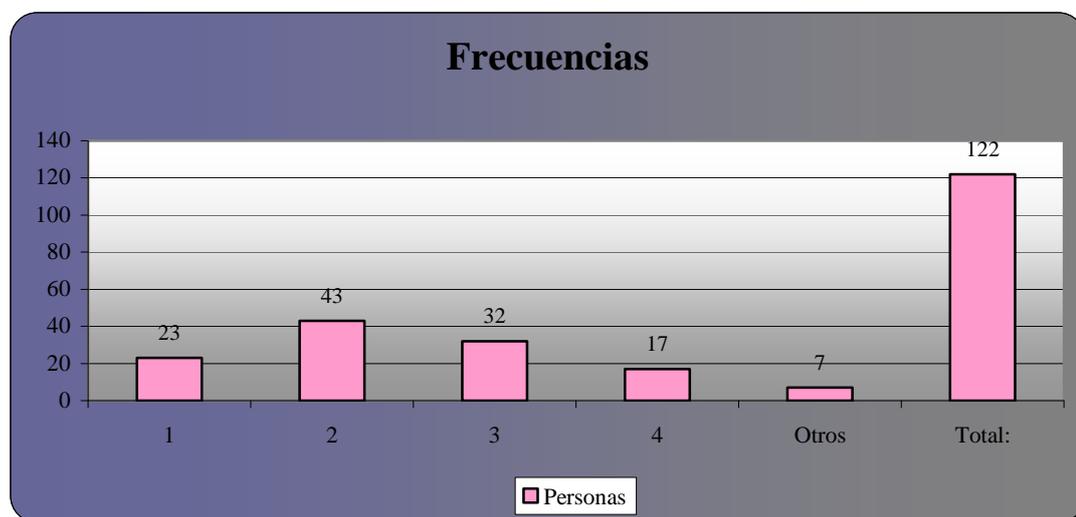
Respuesta	Encuesta	Universo
Si	122	88
<b>Total:</b>	<b>138</b>	<b>100</b>



Del 100% de los encuestados al 88%, es decir 122 personas le gustaría que exista una pista de hielo en la ciudad de Cuenca.

**3.- ¿En caso de que existiera ésta alternativa cuantas veces cree que la visitaría al mes?**

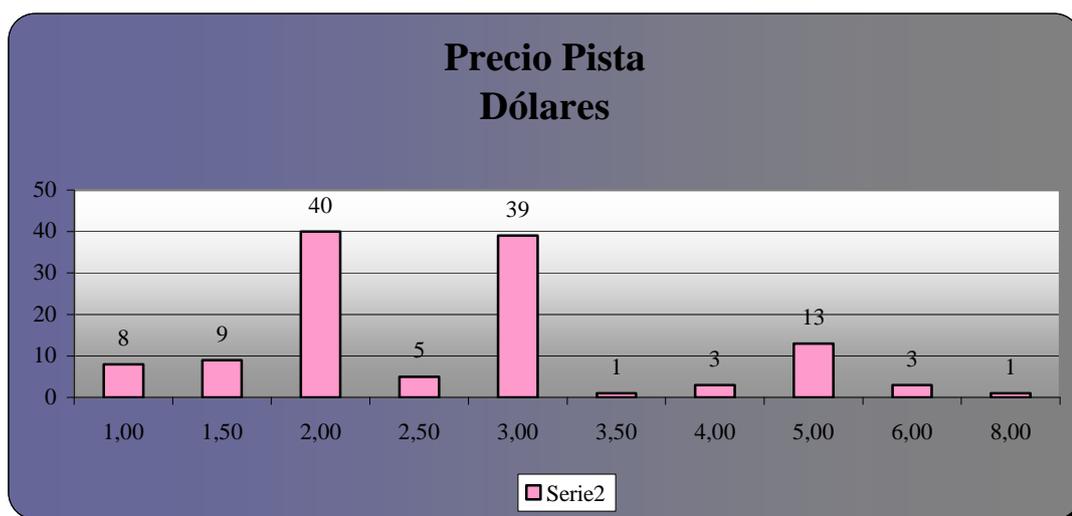
Frecuencia	Encuesta	Universo
1	23	19
2	43	35
3	32	26
4	17	14
Otros	7	6
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

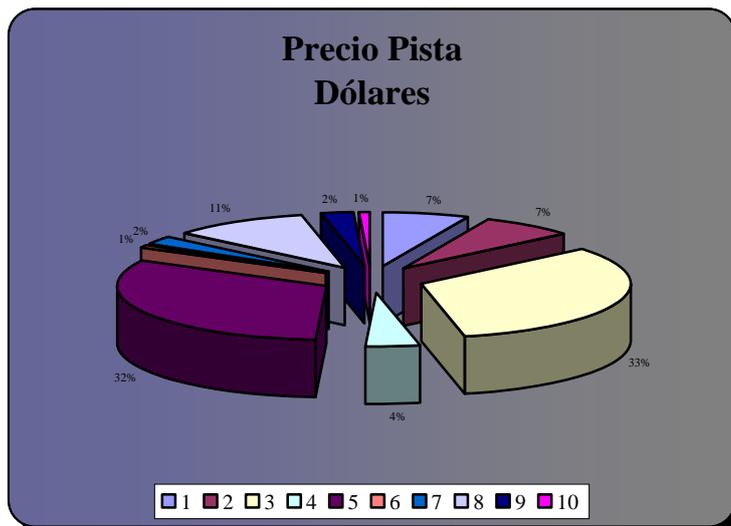


La mayor parte de los encuestados piensan que visitarían la pista de patinaje sobre hielo de 2 a 3 veces por mes.

4.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora de éste servicio?

Dólares	Encuesta	Universo
1,00	8	7
1,50	9	7
2,00	40	33
2,50	5	4
3,00	39	32
3,50	1	1
4,00	3	2
5,00	13	11
6,00	3	2
8,00	1	1
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

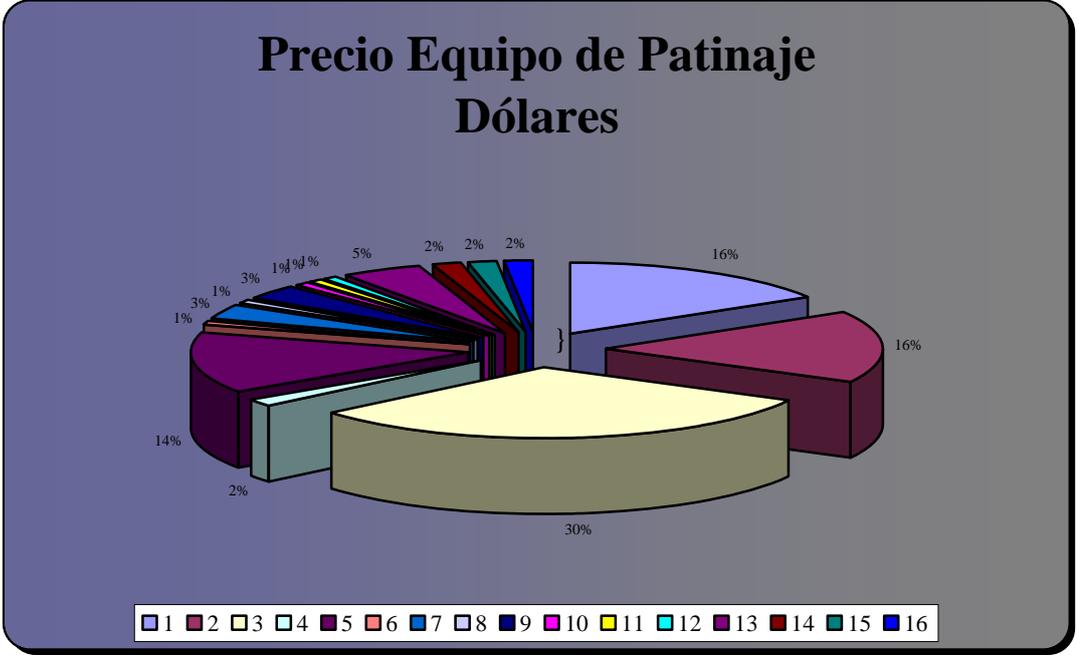
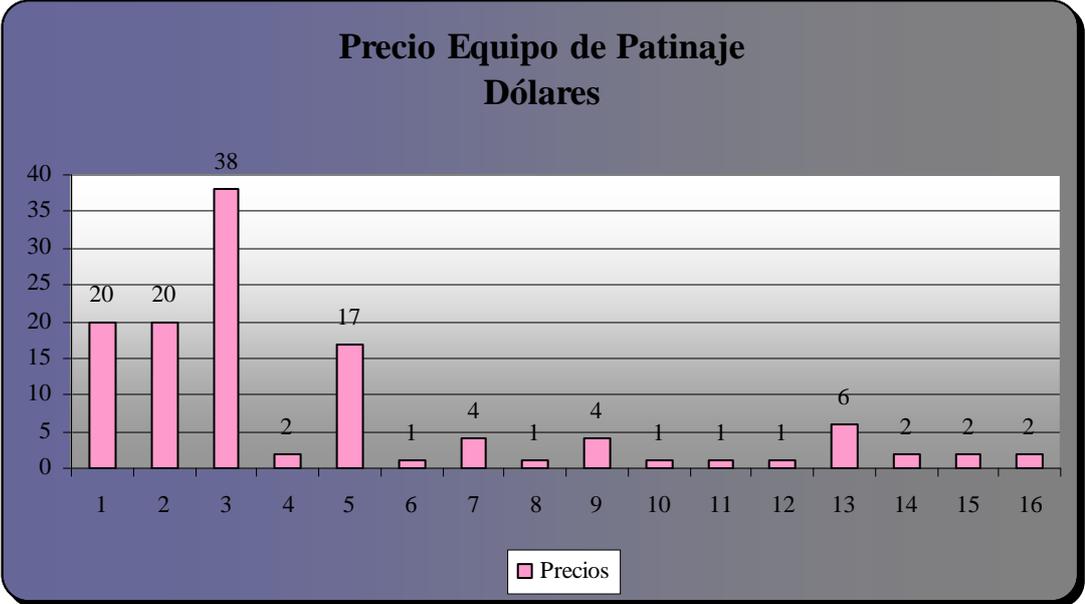




Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar \$3,00 por hora de éste servicio.

**5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el alquiler del equipo de patinaje?**

Dólares	Encuesta	Universo
1,00	20	16
1,50	20	16
2,00	38	31
2,50	2	2
3,00	17	14
3,50	1	1
4,00	4	3
4,50	1	1
5,00	4	3
6,00	1	1
7,00	1	1
8,00	1	1
10,00	6	5
12,00	2	2
15,00	2	2
20,00	2	2
<b>Total:</b>	<b>122</b>	<b>100</b>



Se ha establecido un promedio ponderado en el cual los encuestados estarían dispuestos a pagar por el alquiler de los equipos de patinaje \$3,50.

## PLAN MARKETING

### Objetivo.-

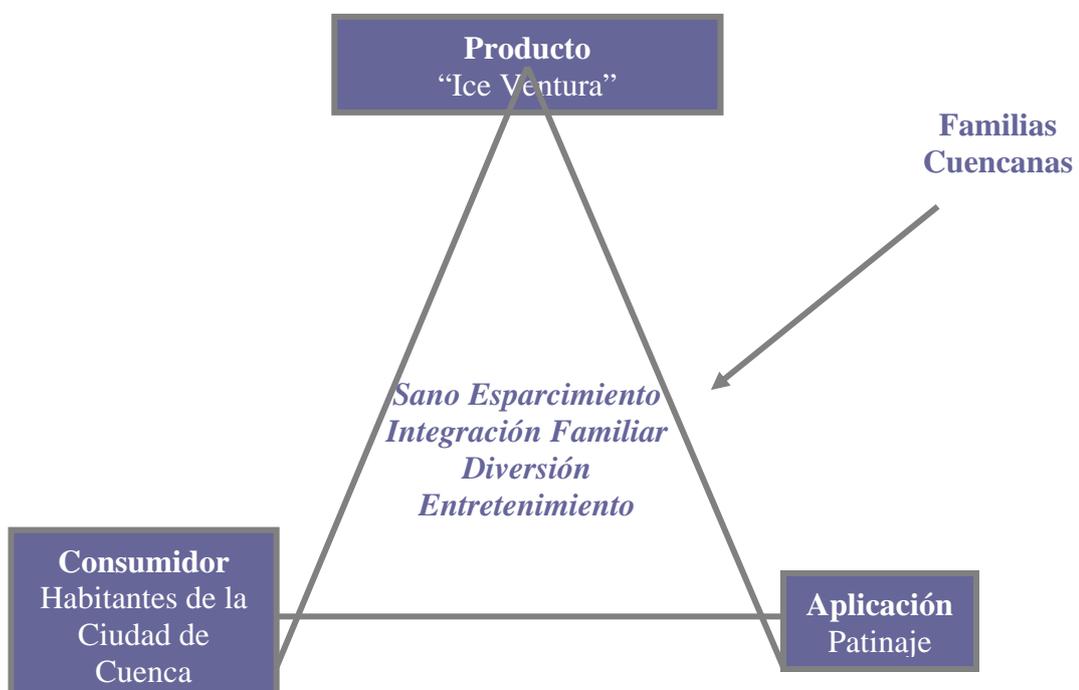
Dar a conocer la Pista de Hielo en el mercado, a través de un plan de marketing que permita obtener ventas, rentabilidad, crecimiento, posicionamiento, mediante una imagen corporativa y desarrollo del servicio.

### Producto.-

La oferta se extiende en el deporte, recreación y espectáculos sobre hielo como: jockey, patinaje artístico y de velocidad que enriquecen el panorama cultural y deportivo de la ciudad de Cuenca, haciendo realidad sueños y expectativas de los clientes.

Se contará con personal calificado que enseñará a los principiantes las bases fundamentales del patinaje sobre hielo, para que de esta manera puedan disfrutar los clientes con la mejor atención y minimizando los riesgos de accidente.

### Triángulo de Valor.-



"Aventura sobre Hielo S.A." ha considerado establecer sus precios de la siguiente manera:

- Alquiler de la pista



Fuente: [www.hieloemocion.com](http://www.hieloemocion.com)

Este precio será por el uso de la pista en fracciones de tiempo, la administración se encargará de establecer los diferentes valores por cada fracción de tiempo, y el cliente dispondrá del tiempo que desee alquilar la pista.

- Alquiler de los patines



Fuente: [www.hieloemocion.com](http://www.hieloemocion.com)

En cuanto al alquiler de los patines se cobrará un valor adicional al costo del alquiler de la pista, sin diferenciar éste valor por las tallas que el cliente requiera.

### **Plaza.-**

La Pista de Hielo oferta sus servicios desde el Sector Ucubamba en la Av. Gonzáles Suárez entre Genoveva Gordillo y calle Moscú esquina, esta ubicación cuenta con fácil acceso, suficiente área de parqueo y lo principal es que todos lo conocen. Al no existir competencia ya que se es único en el mercado ofertando éste servicio se obtendrá una ventaja competitiva generando rentabilidad a la empresa.

### **Promoción.-**

#### **Tarjetas de Consumo Mensual**

Se crearan tarjetas de consumo mensual para los clientes, los cuales cancelaran por anticipado el uso de treinta horas en el mes, obteniendo descuento en la adquisición de esta tarjeta del 20%.

## **Organización de Campeonatos tanto en jockey, patinaje artístico y de velocidad**

Alternativa No.1: Se realizará convenios con las escuelas, colegios y universidades de la Provincia del Azuay.

Alternativa No.2: Organización de campeonato de interjorgas.

## **Cumpleaños**

Los cumpleaños pueden disfrutar de la pista de hielo ingresando en forma gratuita y disfrutando todo el tiempo que desee.

## **Época Navideña**

Todos los clientes obtendrán el 10% de descuento

## **Estrategias Publicitarias.-**

Se realizaran estrategias publicitarias con la finalidad de comunicar, persuadir y vender el servicio, brindando información a los clientes sobre las innovaciones en el entretenimiento y en una nueva manera de hacer deporte. Poniendo a su alcance la Pista de Patinaje sobre de Hielo que deseo y soñó disfrutar durante muchos años.

Las estrategias publicitarias que se aplicaran son:

Medios Publicitarios

Considerando que los medios publicitarios son los vehículos que llevan mensajes al público consumidor, se han determinado los siguientes:

## **Cuñas Radiales**

- Radio FM 88

Descripción	Precio Unitario	Precio Diario	Precio Mensual	Total
Costo grabación: 1 voz				90,00
Costo de la Frecuencia: 14 cuñas diarias	2,00	28,00	840,00	840,00
			<b>Costo Total:</b>	<b>930,00</b>

**Fuente: Radio FM 88**

- Radio Super 9 49

Descripción	Precio Unitario	Precio Diario	Precio Mensual	Total
Costo de la Frecuencia: 14 cuñas diarias			870,00	870,00
			<b>Costo Total:</b>	<b>870,00</b>

**Fuente: Radio Super 9 49**

Se ha seleccionado estos medios ya que tienen capacidad de persuasión de la voz humana, flexibilidad, más emotividad, penetración en grupos económicos sociales y audiencia regional.

La publicidad radial se realizará de lunes a viernes por el lapso de un mes cada trimestre, tornándose en una publicidad agresiva requerida para que dé el impacto que la Pista de Patinaje sobre Hielo necesita.

### **Hojas**

### **Volantes**

Descripción	Precio Unitario	Total
Hojas Volantes 1000 cada trimestre	0,25	250,00
	<b>Costo Total:</b>	<b>250,00</b>

**Fuente: Artes Gráficas Muñoz**

Estas hojas contendrán toda la información de la Pista de Patinaje sobre Hielo como horarios de atención, precios, promociones, dirección, etc. Su entrega se realizará un mes por cada trimestre del año, en puntos estratégicos de la Ciudad, siendo estos los siguientes:

- Centro Histórico
- Sector Zona Rosa
- Sector del Estadio
- Av. Solano
- Ciudadela Católica
- Parque Industrial
- Aeropuerto
- Mall's
- Terminal

### **Vallas Publicitarias**

#### **Señal X**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
2	Valla tubular con publicidad en lona, arrendamiento por 3 meses, a un lado de la valla impresión a full color. Nota: Este valor incluye el arrendamiento, los permisos municipales, la iluminación e instalación de su publicidad en una valla disponible	6,60x3,30 mts	2.043,81	4087,62
<b>IVA 12%:</b>				490,51
<b>Costo Total:</b>				<b>4578,13</b>

**Fuente: Señal X**

Se realizará vallas semestralmente con el objeto de publicitar masivamente la Pista de Patinaje sobre Hielo durante todo el año, estas vallas serán realizadas por Señal X y se ubicaran en:

- SuperMaxi, Av. de las Américas
- Av. González Suárez

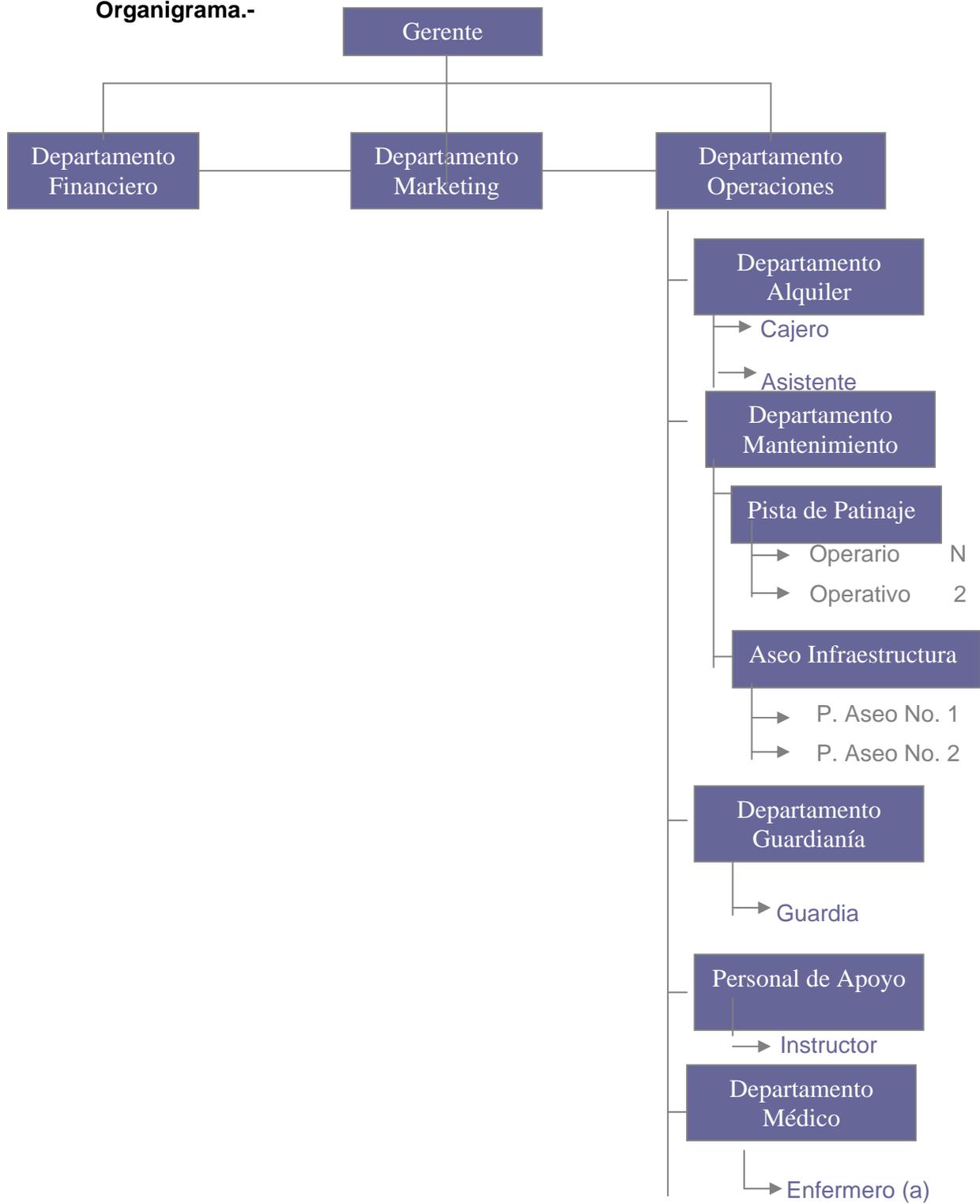
### **Presupuesto Publicitario.-**

“Ice Ventura” contará con una inversión inicial en publicidad durante un año de:

<b>Descripción</b>	<b>1er. Trimestre</b>	<b>2do. Trimestre</b>	<b>3er. Trimestre</b>	<b>4to. Trimestre</b>	<b>Total</b>
Radio FM 88	930,00	840,00	840,00	840,00	3450,00
Radio Super 9 49	870,00	870,00	870,00	870,00	3480,00
Hojas Volantes	250,00	250,00	250,00	250,00	1000,00
Vallas Publicitarias	4578,13		4578,13		9156,27
<b>Total Presupuesto:</b>					<b>17086,27</b>

R.R.H.H

Organigrama.-



“Aventura sobre Hielo S.A.” en sus inicios contará con el personal estrictamente necesario para el funcionamiento, ya que de ésta manera no se incurriría en costos, permitiendo optimizar los recursos humanos y financieros.

La Gerencia estará a cargo del Sr. Paolo Reinoso ya que es el emprendedor del proyecto y conecedor de este negocio. Se encargará de tomar decisiones a nivel gerencial y comunicar a los socios y personal en general.

El Área Financiera estará a cargo de la Srta. Silvana Malquín, la cual se encargará de manejar los ingresos y egresos que tendrá “Aventura sobre Hielo S.A.” para realizar los respectivos estados financieros, reportando la situación actual de la empresa.

El Área de Marketing estará a cargo de la Sra. Eliana Guerrero, la cual se encargará de buscar la mejor forma de publicitar a “Aventura sobre Hielo S.A.”, tanto el producto, precio, plaza y las promociones.

El Área de Operaciones estará a cargo de la Sra. Verónica Serrano, la cual se encargará de las áreas de Mantenimiento de la Pista, Aseo del local, Departamento de Alquiler, Personal de Apoyo y Guardianía estén funcionando correctamente.

Departamento de Alquiler contará con:

- Cajero: Se encargará de cobrar el alquiler de los patines y de la venta de los ticket's de acceso a la pista.
- Asistente: Se encargará de la entrega y recepción de los equipos de alquiler. Controlará los tiempos de entrega de cada cliente.

Departamento de Mantenimiento de Pista, contará con:

- Operario No.1: controlará el ***Ice Business Sweeper***<sup>1</sup>
- Operario No.2: controlará todo el funcionamiento de la maquinaria<sup>2</sup>

La instalación de la pista incluirá la capacitación al Operario No.1 del funcionamiento del Ice Business Sweeper, y al Operario No.2 de todo lo que hace el sistema para que la pista funcione, y se mantendrá en contacto permanente para las respectivas actualizaciones.

Departamento Médico, contará con:

---

- Enfermero(a), en cual se encargará de brindar primeros auxilios en caso de accidentes en la pista de hielo.

Departamento de Aseo, contará con:

- Personal de aseo, serán 2 personas las cuales se encargarán de mantener el aseo de toda la infraestructura física de la pista.

Guardianía, contará con:

- Guardia, el cual se encargará del área de estacionamiento y vigilancia del local.

Personal de Apoyo, contará con:

- “Aventura sobre Hielo S.A.” contará con un instructor el cual se encargará de enseñar las técnicas básicas del patinaje a los clientes principiantes.

### **Perfiles.-**

Gerencia

Cargo: Gerente

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Economía

Cualidades: Poseer liderazgo, don de gentes, puntualidad y responsabilidad.

Responsabilidades: Controlar el buen funcionamiento de la empresa mediante la toma decisiones, aprobación de diseños, estrategias, y mantener una buena comunicación con las áreas de la empresa.

Experiencia: Mínima de 5 años

Departamento de Operaciones

Cargo: Jefe del Departamento Operaciones

Estudios: Título en Administración de Empresas

Cualidades: Organización, iniciativa para solución de problemas, don de gentes y responsabilidad.

Responsabilidades: Sobre el funcionamiento de equipos estándares de producción y aprovechamiento, programas de producción y su cumplimiento.

Experiencia: Mínima 4 años

Departamento Financiero

Cargo: Jefe del Departamento Financiero

Estudios: Título en Administración de Empresas

Cualidades: Planificación, organización, control y evaluación de resultados financieros.

Responsabilidades: Sobre las fuentes y usos del dinero y sus costos, sobre las cuentas y registros, costos y gastos, balances y estados de pérdidas y ganancias, patrimonio y cambio del estado de resultados.

Experiencia: Mínima 3 años

Departamento de Marketing

Cargo: Jefe del Departamento de Marketing

Estudios: Título en Administración de Empresas ó Marketing

Cualidades: Innovador, emprendedor, creativo, relacionista y observador.

Responsabilidades: Manejar la imagen de la empresa y buscar alternativas de mejora. Crear políticas de comercialización y programas de ventas.

Experiencia: Mínimo 2 años

Departamento de Alquiler

Cargo: Cajero

Estudios: Bachiller

Cualidades: Honrado, puntual, responsable, amable, comunicativo y carismático.

Responsabilidades: Manejo del dinero de caja, control de los equipos de alquiler y tiempo de uso de los mismos.

Experiencia: Indispensable

Cargo: Asistente

Estudios: Bachiller

Cualidades: Honrado, puntual, responsable, amable, comunicativo y carismático.

Responsabilidades: Entrega y recepción de los equipos de alquiler, y control de los tiempos de uso de los equipos.

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Mantenimiento de Pista

Cargo: Operarios

Estudios: Bachilleres Técnicos

Cualidades: Responsable, precavido, intuitivo, puntual.

Responsabilidades: Manejo y cuidado de maquinaria, mantenimiento de la pista.

Experiencia: No Indispensable

Departamento Médico

Cargo: Enfermero (a)

Estudios: Título en Enfermería

Cualidades: Responsable, don de gentes, delicado, cordial.

Responsabilidades: Curar a los accidentados.

Experiencia: Mínima 1 año

Departamento de Aseo

Cargo: Limpieza

Estudios: Estudios Básicos

Cualidades: Responsable, puntual y aseado.

Responsabilidades: Mantener las instalaciones en perfectas condiciones.

Experiencia: No Indispensable

Departamento de Guadianía

Cargo: Guardia

Estudios: Bachiller

Cualidades: Conocimientos de defensa personal

Responsabilidades: Velar por el bienestar y seguridad de la pista como de los clientes y bienes de la empresa las 24 horas del día.

Experiencia: Mínima 1 año.

Departamento de Personal de Apoyo

Cargo: Instructor

Estudios: Bachiller

Cualidades: Puntual, don de gentes, carismático, poseer conocimientos necesarios sobre el patinaje en hielo.

Responsabilidades: Enseñar a los clientes las técnicas básicas del patinaje sobre hielo.

Experiencia: Mínima 1 año.

## **Gerencia**

Para alcanzar los objetivos empresariales de “Aventura sobre Hielo S.A.” la gerencia a determinado lo siguiente:

- Definir las políticas empresariales
- Fijar los objetivos de la empresa
- Conformar el grupo de colaboradores leales y con conciencia de equipo
- Determinar el campo de acción departamental
- Definir las responsabilidades personales

- Establecer los puestos de trabajo necesarios
- Seleccionar, capacitar y motivar permanentemente al personal para los puestos que ocupan
- Establecer cronogramas de actividad que determinen plazos para el cumplimiento de tareas
- Dirigir los esfuerzos fundamentalmente hacia el logro de los objetivos antes que la simple resolución de los problemas
- Aplicar el control como único mecanismo que permita la evaluación de resultados, la corrección de desviaciones, el cumplimiento de normas y reglamentos
- Buscar constantemente el éxito haciendo de lado la incompetencia.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS**

## **Conclusiones**

### **Escenario No.1**

En este escenario se puede apreciar el financiamiento del proyecto por medio de sus cuatro accionistas con una participación del 25% cada uno. Como resultado se observa que éste es el que mejor en el análisis del VAN Y TIR en sus resultados, considerándose la mejor de los tres escenarios.

### **Escenario No. 2**

Esté escenario cuenta con el financiamiento del 70% del total de la inversión dicho crédito otorgará el Banco del Austro a una tasa del 9.37% anual en un periodo de 72 meses, es decir, seis años. Esta tasa es una de las mejores en el mercado, pero esto no beneficia al proyecto ya que al pagar capital más interés como resultado reduce las utilidades de “Aventura sobre Hielo S.A.”, sin embargo con éste préstamo el proyecto no deja de ser viable.

### **Escenario No. 3**

En el escenario No.3 se puede apreciar el incremento del los sueldos en un 15%, lo cual hace que incrementen los costos del proyecto dando como resultado disminución en la utilidades netas. A diferencia del escenario No. 2, éste escenario no tiene mucha repercusión el los resultados obtenidos mediante el VAN y el TIR, cuyas cantidades indican que el proyecto seguiría siendo viable.

## **Recomendaciones**

“Aventura sobre Hielo S.A.” es un proyecto que cubre nuestras expectativas y las del mercado cuencano, ya que al ser innovador, atractivo y después de un estudio de mercado, marketing y financiero en sus tres escenarios, se obtuvo como resultado que es rentable. Por lo cual recomendaríamos que se ponga en marcha éste proyecto.

**Resumen.-**

En el módulo de emprendimientos consideramos la opción de la implementación de una pista de Hielo en la ciudad de Cuenca en donde no existe éste tipo de diversión y lo haría único, motivo por el cuál después del análisis realizado en tres diferentes escenarios y mediante encuestas encontramos que éste sería un negocio productivo aunque el valor de su financiamiento sería alto y se recuperaría en un largo tiempo en caso de ser financiado con capital ajeno, pero si el capital es propio el costo sería menor y sin duda dejaría una buena rentabilidad a mediano plazo.

## **ANEXOS**

## Anexo Nro 1

### “AVENTURA SOBRE HIELO S.A.”

La pista de hielo esta integrada por los siguientes componentes:

- La pista propiamente dicha, y
- Los equipos generadores de hielo

Pista de Patinaje sobre Hielo, la misma tiene:

- Cobertura de Nylon reforzado para que no se filtre el agua que pueda producir la pista.
- Aislamiento térmico para el piso donde se apoya la pista.
- Parrillas de tuberías de polietileno reforzado para producir el hielo

Rack de bombas Recircular, el mismo tiene:

- Bombas para recirculado de agua con glicol para alimentar frigorífica mente las parrillas de tuberías y el tanque de expansión con la solución de agua glicol. La estructura de bombas esta aislada e insonorizada.

Chiller para enfriamiento de Agua/Glicol, el mismo consta de:

- Compresores a tornillo, montado en paralelo con condensación de aire y montado en una estructura compacta y preparado para poder ubicarla en el exterior.
- Cuenta con un circuito primario y otro secundario que compuesto por un enfriador de placas y un cuadro de bombas en paralelo para el recirculado de agua con glicol de solución al tanque de bombas próximo a la pista

Tablero de Control y Comando de los Equipos, el mismo consta de:

- Tablero general de comando y control con sus alarmas por si se presenta algún inconveniente.
- Los equipos están controlados y automatizados por un microprocesador que realiza las funciones operativas y también de vigía dado que ante algún problema se puede comunicar por vía moden telefónicamente o internet y dar la alarma.

**Ice Business Sweeper**, es la maquinaria encargada de dar mantenimiento para dejar la pista de hielo limpio y liso para el nuevo uso.

**Afiladora de cuchillas (skatepal)**, esta máquina se encargará de afilar las

cuchillas de los patines, que realza el performance al patinar.

Se ha considerado que la distancia entre la pista y la máquina deben estar lo más cerca posible, ya que así el líquido refrigerante no perderá tanta energía en el trayecto que tendría que recorrer.

## Anexo Nro 2

### Equipos de Patinaje

Descripción	Tallas	Cantidad	Precio	Total
<b>Patines Niños</b>				
	4	6	47,20	57,20
	5	6	47,20	58,20
	6	6	47,20	59,20
	7	10	47,20	64,20
	8	10	47,20	65,20
	9	10	47,20	66,20
	10	10	47,20	67,20
<b>Patines Adultos</b>				
	5	10	65,80	3290,00
	6	10	65,80	3948,00
	7	12	65,80	5527,20
	8	15	65,80	7896,00
	9	10	65,80	5922,00
	10	6	65,80	3948,00
	11	4	65,80	2895,20
	12	4	65,80	3158,40
<b>Cascos</b>				
	Niños	30	12,00	360,00
	Adolescentes	30	14,00	420,00
	Adultos	30	16,00	480,00
<b>Guantes</b>				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
<b>Coderas</b>				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
<b>Rodilleras</b>				
	Niños	30	2,00	60,00
	Adolescentes	30	2,00	60,00
	Adultos	30	2,00	60,00
<b>Total Presupuesto:</b>				38822,20

Fuente: kAO Sport Center

## Bibliografía

- [www.pistadehielo.com](http://www.pistadehielo.com)
- [www.hieloemocion.com](http://www.hieloemocion.com)
- INEC
- Módulo de Emprendimiento
- SOTEM

## **Monografía Nro 4**

**Tema:**

### **Comercialización de Pinturas para la Línea Automotriz**

#### **I. Introducción.-**

El rol que el vehículo desempeña ha ido cobrando cada vez mayor relevancia constituyéndose paulatinamente en una herramienta imprescindible para casi todas las organizaciones actuales incluyendo al núcleo familiar.

En los últimos años se ha remarcado la dependencia que el ser humano en general tiene respecto al automotor tanto para la consecución de tareas como para actividades de entretenimiento y status social.

Esta realidad es elemental y de fácil percepción en ámbitos nacionales con un incremento vehicular considerable. La provincia del Azuay abarca alrededor de un 8.50% del parque automotor nacional, mientras que a Cuenca le corresponde un 60% del total azuayo.

En la ciudad de Cuenca tal crecimiento se deriva de la posición económica relativamente buena que en promedio dispone la población de clase media para arriba, justificando con ello la tendencia generalizada a adquirir vehículos, situación capaz de crear en el propietario variadas necesidades de mantenimiento originando en consecuencia un amplio sector de comercio que debe ser atendido.

Con todo esto, la empresa se encamina a satisfacer los requerimientos de mantenimiento de pintura que las especificaciones técnicas y los gustos de cada propietario exigen.

Un punto a favor como se ha comentado anteriormente es la demanda creciente del parque automotor y el consiguiente mantenimiento de la pintura, situación que analizada en el estudio que se presenta avala con certeza la factibilidad de la empresa para posicionarse favorablemente en el negocio.

Entre otras ventajas se encuentran también la posibilidad que la técnica actual proporciona para la creación del color que el cliente requiera, la disponibilidad de proveedores que ofertan una amplia gama de productos y finalmente la garantía de

la marca del tinte proveído que otorga total confianza al cliente y que a la vez ahorra a la empresa tiempo y dinero en publicidad del producto final.

Debemos también aclarar que el posicionamiento requiere además de estrategias eficaces de comercialización capaces de contrarrestar situaciones tales como la resistencia que los negocios imponen hacia un competidor.

Los Tratados de libre Comercio y la globalización en general si bien podrían crear aumento en la demanda traerán también consigo la creación de más empresas de igual índole que generarán competencia.

### **Misión**

Satisfacer con calidad, eficiencia y economía las necesidades de mantenimiento de pintura automotriz del parque vehicular de la ciudad de Cuenca posicionando la empresa a nivel local.

### **Visión**

Llegar a ser líderes en el asesoramiento técnico de productos y servicios en todo tipo de pinturas y compuestos en el Austro. Buscaremos alcanzar la excelencia en el servicio puntualidad y prestación de servicios y disponer e incrementar el stock de mercadería a fin de satisfacer sin demoras al consumidor.

Para ser líderes y mantener la lealtad de los clientes e incrementar el número de los mismos debemos estar siempre a la vanguardia en la innovación de nuevos productos y procesos alcanzando los niveles deseados de rentabilidad.

### **Fuerzas de Porter**

#### **Clientes**

Nuestros principales clientes son varios talleres de latonería, que están repartidos por la ciudad destacándose 12 de ellos principalmente los cuales semanalmente nos llevan insumos y pinturas automotrices de distintos tipos marcas y cantidades, hemos logrado fidelización con los mismos gracias a la calidad y garantía que brindamos en nuestros productos como también en la puntualidad en el tiempo de entrega y descuentos .

## **Clientes Potenciales.**

Nuestros clientes potenciales tomando como universo el parque automotor de la ciudad de Cuenca son cada día más debido al incremento en el número de vehículos, por otro lado se está negociando con las aseguradoras que a su vez trabajan con talleres donde llevan los autos siniestrados.

## **Productos**

El producto final garantiza las características y calidad que los fabricantes de las pinturas bases (tintes primarios) otorgan a sus productos.

Los distribuidores con los que nuestra empresa trabajará certifican que las mercaderías entregadas son de origen internacional (WANDA, GLASURIT) provenientes de fábricas con tecnologías de punta y pioneras en la elaboración de pinturas a nivel mundial.

## **Especificaciones de los Productos.**

La línea GLASURIT ofrece dos tintes básicos diferenciados por el acabado final que el cliente solicite.

### ***GAMA 21 POLIURETANO***

Ofrece acabados con brillo incorporado.

### ***GAMA 54 POLIESTER***

Ofrece acabados de colores mate (opacos) a los cuales se les aplicará barniz acrílico o clear a fin de conseguir el brillo solicitado.

El precio fijado para el consumidor de US\$ 65.95 por galón de tinte producido representa el 60% de los ingresos por ventas, correspondiendo el 40% restante a la venta de artículos complementarios de pinturas como masillas, fondos y thinner cuyos precios al consumidor serán iguales a los del distribuidor más un 25% por utilidad y administración.

Los canales de distribución son directos mediante relación personal con el cliente. Además se han implementado políticas de comercialización como publicidad y entrega personalizada de tintes al domicilio o taller del cliente si costo para el mismo.

### **Productos Sustitutos.**

Un producto sustituto dentro de la pintura para autos es la pintura en aerografía si bien es una opción el costo de la misma es excesivamente alto lo cual no deja de ser una opción o producto sustituto pero no se convierte en una amenaza como competencia.

### **Comportamiento de la Competencia.**

Por cuestiones de rentabilidad, reducción de potenciales compradores y prestigio propio, la competencia presenta resistencias al ingreso de nuevos comercios similares.

La oferta anual para el año 2005 calculada a partir de una producción diaria de 104 gln

### **Competencia Potencial.**

La mayoría de los autos nuevos de concesionarias como Chevrolet Mirasol venden sus autos con cobertura total incluyendo contra choques rayones y otros, están extendiendo sus servicios a varios autos de esta marca con repuestos originales y taller de pintura de autos desde el año 2000, poco a poco ésta tendencia en varias marcas de vehículos reduce en parte el mercado y se convierten en competidores potenciales a nivel mercado.

<b>TOTAL OFERTA DIARIA:</b>	<b>104 glns</b>
<b>TOTAL OFERTA ANUAL (AÑO 2005):</b>	<b>26.208 glns</b>

### **Proveedores**

Los proveedores no incrementan sus precios debido a que su mercado sufre un cambio positivo al disponer de otro cliente formal que se remita a sus productos.

Las distribuidoras existentes en la ciudad actúan de manera responsable y honesta la confiabilidad para el abastecimiento requerido de productos.

## **Promociones**

Por la compra del paquete completo de material (pintura, masilla, fondos y pulimentos) se otorga al cliente un descuento del 4%.

## **Publicidad**

Se aplica un programa de distribución de afiches informativos en las latonerías del sector, se entrega calendarios a los clientes

Además se cuenta con una campaña publicitaria por radio de audiencia promedio que informa acerca de la empresa, su dirección, productos, servicios y promociones.

El marketing recomienda además reforzar la identidad e imagen de la empresa adicionando a su nombre un logotipo y un slogan que permite al cliente identificar directamente a la empresa y los servicios que esta ofrece.

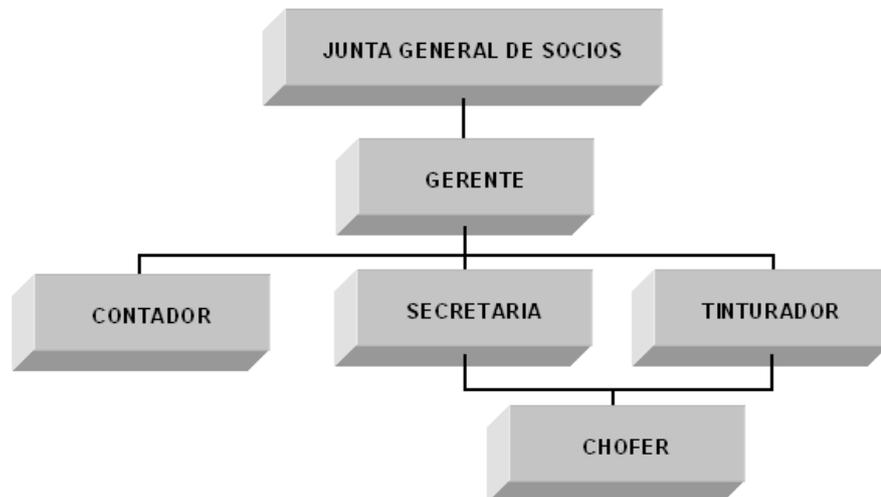
## **Canales de Distribución.**

La empresa se encuentra ubicada dentro de la cadena de comercio como un subdistribuidor en lo referente a pinturas, masillas, pulimento y otros, sin embargo para la mezcla y configuración de colores la empresa es un productor y comercializador directo.

## **Diseño Organizacional.**

Para un correcto funcionamiento y consecución de objetivos, presentamos detalladamente el manual de funciones del personal, el diagrama orgánico funcional y los requisitos mínimos necesarios exigidos para el equipo humano.

## Organigrama Funicional



## Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>.-La empresa puede soportar disminuciones en demanda sin incurrir en pérdidas.</li><li>.-Las mezcladoras son del fabricante de la pintura abaratando el costo de estas.</li><li>.-Las mezcladoras necesitan un mínimo de mantenimiento previniendo retrasos.</li><li>.-Se cuenta con alianzas con talleres de latonería quienes tienen descuentos</li><li>.-Esta estratégicamente ubicado el local y cuenta con el espacio necesario</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>.-Incremento del parque automotor en la ciudad en todo tipo de vehículos marcas y colores</li><li>.-Globalización de diferentes productos y de técnicas de preparación de las pinturas</li><li>.-Mucha de la competencia no cuenta con planes innovadores de acuerdo al comportamiento actual del mercado y demanda.</li><li>.-Déficit en la oferta de productos de tinturado en el austro</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>.-Total dependencia de los proveedores de de pintura por el servicio de las mezcladoras</li><li>.-Los procesos de producción en la obtención de los colores requiere de experiencia habilidad personal difícil de entrenar.</li><li>.-Por el momento solamente se trabaja con pinturas para autos cuando varios de nuestro clientes y otras personas nos preguntan sobre pinturas para casa que no tenemos.</li><li>.-No contar con un mayor número de canales de distribución que podrían mejorar nuestros niveles de venta</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>.-Con un incremento del 10% del precio nuestras ventas se verían afectadas un 12%</li><li>.-Competencia con infraestructura y prestigio que ya son bien conocidas en la ciudad.</li><li>.-La importación ilegal de pigmentos y tintes a costos muy inferiores de difícil competencia en el mercado.</li><li>.-Nuevas técnicas en la preparación que sean adquiridas por la competencia y no por nosotros.</li></ul> <p>Las compañías de seguros que ya tienen sus contactos para reparación y pintura de los autos de sus clientes asegurados</p>

La empresa esta en riesgo al sufrir simultáneamente una disminución en sus ventas de un 12% conjuntamente con un 10% de incremento en los precios de materia prima.

### **Cadena de Valor**

Se ha determinado como principales componentes de la cadena de valor para la empresa las siguientes:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Servicio y ventas

**Infraestructura de la empresa**

Financiamiento interno/externo, normas legales y procedimientos internos, Sistema de contabilidad

**Recursos humanos**

Selección de aspirantes, capacitación continua, programas de motivación

**Tecnologías y procedimientos**

Estructuración de inventarios de Software de inventarios de Software de pedidos de Software de producción de Software de logística de pedidos al cliente o a talleres	Software de pedidos Software de producción Software de logística de pedidos al cliente o a talleres	de pedidos de producción de logística de pedidos al cliente o a talleres	Estudios de mercado y marketing Promociones y programas de publicidad al cliente o a talleres
Ordenes de pedido de tiras base de tiras aljen en bodegas de la proveedor	Recepción de pedidos al cliente	Producción de tiras según pedidos del cliente	Embalaje de productos terminados según orden de pedido Entrega de pedidos al cliente o a talleres
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA</b>	<b>SERVICIO Y VENTAS</b>

ACTIVIDADES SECUNDARIAS (DE APOYO)

ACTIVIDADES PRIMARIAS

## **Cambio Propuesto**

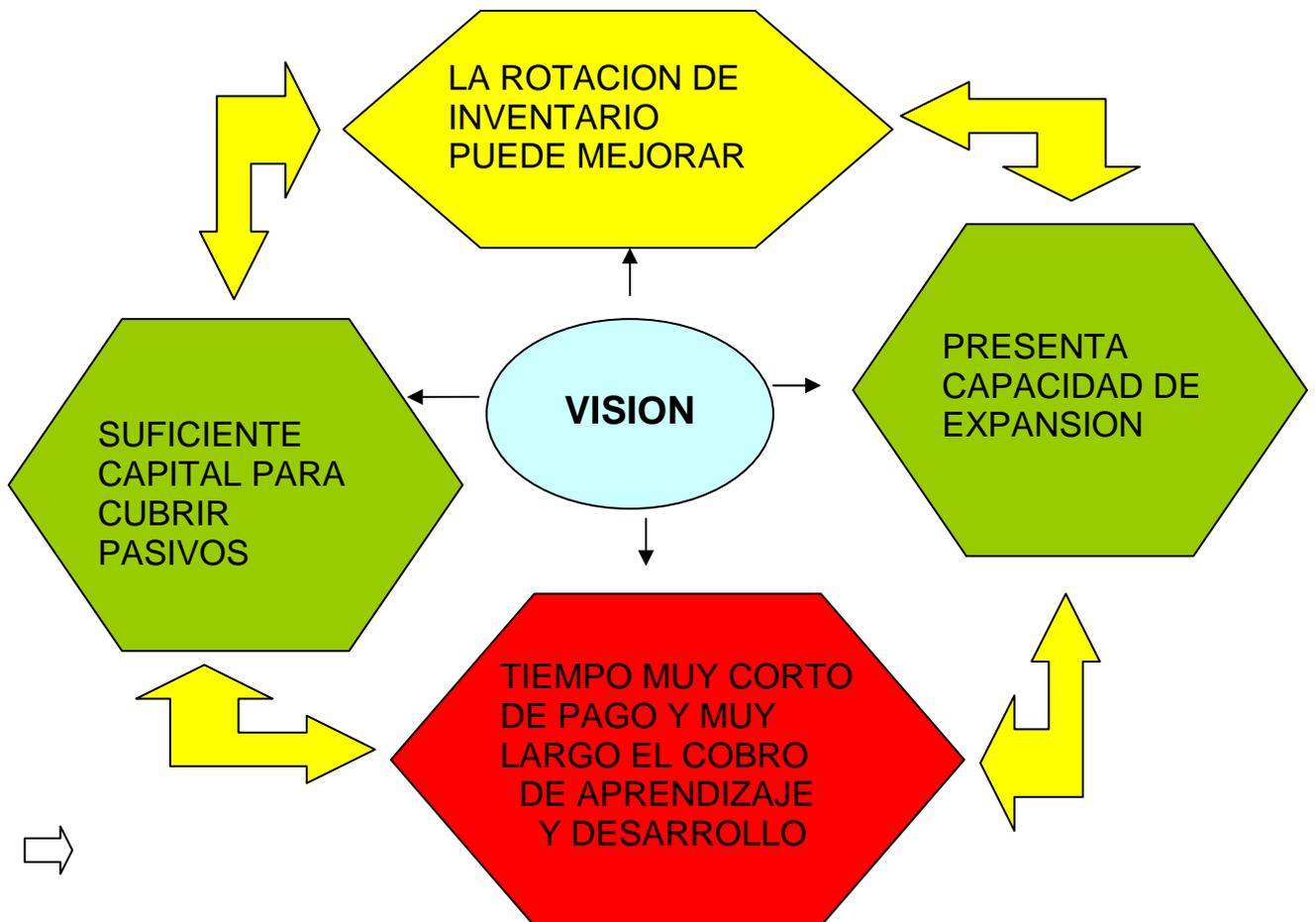
Recogiendo las ideas y sugerencias que muchos clientes del almacén de pinturas manifestaron y tras un análisis de mercado nos hemos dado cuenta que ya se tiene la infraestructura necesaria para implementar una nueva línea para la venta como lo es la de pinturas para casa el local esta provisto con el espacio físico en bodega necesario para la adquisición de un nuevo inventario .

Por otro lado se ha previsto la capacitación necesaria para las personas de venta y la adecuación a bajo costo de los mostradores para el público.

El gasto en activos fijos y otros es casi nulo la inversión en inventario esta financiada una parte por los accionistas y los mismos proveedores de pinturas que nos otorgaran créditos en las pinturas.

La reingeniería planteada involucra cambios y sugerencias en base a lo que obtuvimos en el análisis de ratios por una parte la rotación de cuentas por cobrar de 77 días en el 2004 y de 62 en el 2005, y la rotación de inventario 190 días para el 2004 y 181 en el 2005.

Planteamos reducir las cuentas por cobrar a menos 30 días y la rotación de inventarios a unos 120 días. Pensamos que esta nueva línea nos abrirá un nuevo mercado potencial, nuevos clientes y alianzas que con un buen plan estratégico nos llevara a mejorar nuestros ingresos y rentabilidad considerablemente .



### **Balance Scord Card.**

Una vez analizadas las funciones y desempeño actual del almacén de pinturas tenemos luz amarilla en la **ROTACION DE INVENTARIO** Debería mejorar los días de rotación en inventarios .

Tenemos luz verde en **SUFICIENTE CAPITAL PARA CUBRIR PASIVOS**

Tenemos luz verde en la **CAPACIDAD DE EXPANSION** , lo que se necesita para la nueva inversión.

Finalmente la **TIEMPO MUY CORTO DE PAGO A PROVEEDORES Y MUY LARGO DE COBRO A CLIENTES** Existiendo un desfase en estos tiempos que a lo largo podría afectar la liquidez de la empresa.

### **Conclusiones.**

El modulo de Reingeniería Financiera impartido durante el curso de graduación nos permitió tomar una empresa real en este caso un almacén de pinturas y analizar sus balances, estado de resultados ratios y otros para llegar a determinar su condición actual de desempeño sus fortalezas y debilidades y en base a estas sus oportunidades.

Planteamos una estrategia nueva de mercado basada en una inversión en inventarios de la línea de pinturas para casa una línea que no comercializaba el almacén se cuenta con el espacio físico los mostradores y los empleados.

Sacamos los nuevos balances proyectados, estados de resultados, fuentes y usos de fondos para llegar al balance scord card traído a valor presente que nos demuestra que la reingeniería esta bien planteada y posiblemente será puesta en la práctica por los propietarios del almacén.

Por otro lado tenemos bases sólidas en reingeniería que podamos utilizar en la vida profesional una vez concluido el curso de graduación de la Universidad Del Azuay.

**Resumen.-**

En el modulo de Finanzas nos hemos planteado una nueva estrategia de negocio implementando una línea de producto nueva en un almacén que comercializaba pinturas para vehículos a pinturas para vehículos y casas, dicho plan fue aplicado utilizando herramientas como el cálculo de ratios para conocer más a fondo al negocio al igual que el balance Score card se averiguó cuanto sería el monto de inversión cuales serían los balances y estados de resultados proyectados en base a los actuales y el margen de rentabilidad que se obtendría traído a valor presente llegando a la conclusión que vale la pena implementar ésta re ingeniería en éste negocio.