



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias de la Administración**

### **Escuela de Administración de Empresas**

**Monografías Sobre las Funciones Básicas de la Administración**

**Trabajo Previo a la Obtención del Grado de Ingeniero Comercial.**

**Autor: Pablo Alvarado Vintimilla**

**Profesores: Ing. Juan Aranda**

**Ing. Xavier Ortega**

**Ing. Fausto Calderón**

**Ing. Gustavo Cettolo**

**CUENCA – ECUADOR**

**2006 - 2007**

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito mi carrera, a mi familia que siempre estuvo a mi lado apoyándome para alcanzar este objetivo y a todo el personal Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias de la Administración, quienes me brindaron el respaldo necesario para el desarrollo de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a los tres tesoros más preciados de mi vida, mí adorada esposa Fernanda, mis hijas Karen y Cristina, quienes con su amor y paciencia me dieron las fuerzas necesarias para poder llegar a culminar mi carrera y a mis queridos y respetados padres Pablo y Maria Elena que con su ejemplo me enseñaron a luchar para alcanzar los ideales de mi vida.

## **RESPONSABLE**

El contenido que versa en las siguientes páginas es exclusiva responsabilidad de su autor.

Atte.

Sr. Pablo Alvarado V.

## RESUMEN

En el curso de graduación, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, se tubo el seguimiento de cuatro módulos, siendo el primero sobre Gestión de Recursos Humanos, el mismo que se aplico a la Clínica Paucarbamba, el segundo módulo fue de Marketing Estratégico Integral, aplicándose a un Proyecto llamado The Angel's Place, que con los conocimientos adquiridos y que se aplicaron, se determino que es muy rentable, posteriormente el tercer módulo fue de Gerencia Financiera, donde se presento una forma de analizar exhaustivamente a una empresa, en todos los campos sobre sus debilidades o fortalezas, el mismo que se lo conoce con el nombre de Balanced Scorecard, aplicado de igual manera a la Clínica Paucarbamba. Y finalmente el cuarto módulo fue sobre una materia nueva conocida como Emprendimiento, el mismo que se da a conocer en un proyecto preseleccionado, que corresponde a una Productora Musical con el nombre de Up Stars.

## **ABSTRACT**

During the graduation course prior to the attainment of the Commercial Engineering degree, we attended four seminars. The first one was about Human Resources Management which was applied to the Paucarbamba Clinic. The second seminar was about Integral Strategic Marketing applied to a project called The Angel's Place which was determined as very profitable. The third seminar was about Financial Management. It presented the Balance Scorecard, which is a way to perform an exhaustive analysis of all the aspects of a company including its strengths and which was applied to the same clinic. Finally, the fourth seminar was about a new subject known as Entrepreneurship which consisted in presenting a pre-selected project to be applied to a Musical Producer by the name of Up Stars.

# INDICE GENERAL

## MODULO # 1

### ( Gestión de Recursos Humanos )

#### Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño Para el Personal de la Clínica Paucarbamba (CLEMPA S.A.).

<b>RESUMEN</b>		<b>18</b>
<b>ABSTRAC</b>		<b>19</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>		<b>20</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		<b>20</b>
<b>MARCO TEORICO</b>		<b>20</b>
<b>1.-</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>21</b>
<b>1.1.-</b>	<b>Reseña Histórica</b>	<b>21</b>
<b>1.2.-</b>	<b>Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>1.3.-</b>	<b>Políticas</b>	<b>22</b>
<b>1.4.-</b>	<b>Estructura Administrativa</b>	<b>22</b>
<b>1.4.1.-</b>	<b>Área Administrativa</b>	<b>23</b>
<b>1.4.2.-</b>	<b>Departamento Financiero</b>	<b>23</b>
<b>1.4.3.-</b>	<b>Departamento de Administración Hotelera</b>	<b>23</b>
<b>2.-</b>	<b>DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS</b>	<b>23</b>
<b>2.1.-</b>	<b>Descripción de Cargos</b>	<b>24</b>
<b>2.2.-</b>	<b>Análisis de Cargos</b>	<b>24</b>
<b>2.3.-</b>	<b>Estructura del Análisis de Cargos</b>	<b>25</b>
<b>2.3.1.-</b>	<b>Competencias Básicas</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2.-</b>	<b>Competencias Conductuales</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3.-</b>	<b>Competencias Técnicas</b>	<b>26</b>

2.3.4.-	Competencias de Gestión	26
2.4.-	Métodos de Descripción y Análisis de Cargos	27
2.4.1.-	Métodos de Observación Directa	27
2.4.2.-	Método del Cuestionario	27
2.4.3.-	Método de la Entrevista Directa	27
2.5.-	Selección del Método a Utilizar	28
2.6.-	Aplicación Práctica: (Anexo 1)	38
3.-	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>	29
3.1.-	Evaluación del Desempeño	29
3.2.-	Responsabilidad por la Evaluación del Personal	29
3.3.-	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	29
3.4.-	Métodos de Evaluación	29
4.-	<b>METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	30
4.1.-	Métodos de Escalas Graficas	30
4.2.-	Características del Método	30
4.3.-	Ventajas	31
4.4.-	Desventajas	31
4.5.-	Aplicación del Método al Personal (Anexo 2)	46
4.6.-	Tabulación de los Resultados Obtenidos	32
4.7.-	Grafico de la Evaluación al Personal de CLEMPA S.A.	35
4.7.1.-	Comentario	35
5.-	<b>CONCLUSIONES</b>	36
6.-	<b>RECOMENDACIONES</b>	37
7.-	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	62

## MODULO # 2

### ( Marketing Estratégico Integral )

#### Proyecto de Marketing Aplicado a THE ANGEL'S PLACE

1.-	RESUMEN EJECUTIVO	64
2.-	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	65
3.-	INTRODUCCION	66
4.-	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION MARKETING	66
4.1.-	Mercadeo	66
4.2.-	Competencia	67
4.3.-	Consumidor	67
5.-	DESCRIPCION DEL NEGOCIO	68
5.1.-	Desde el Punto de Vista del Mercado	68
5.2.-	Análisis Estratégico	68
5.2.1.-	Análisis F.O.D.A.	68
6.-	SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOS	69
6.1.-	Campos de Investigación	69
6.2.-	Investigación de Mercado	69
6.2.1.-	Investigación Cualitativa	69
6.2.1.1.-	Objetivos	70
6.2.1.2.-	Metodología	70
6.2.1.3.-	Encuestas	70
6.2.1.3.1.-	(Anexo # 1)	89
6.2.1.4.-	Análisis Encubierto de la Competencia	71
6.2.1.5.-	Análisis de Proveedores de Insumos	71
6.2.1.6.-	Variables y Comportamientos que deben Explotar	71

6.2.2.-	Investigación Cuantitativa	71
7.-	<b>VARIABLES DEL MERCADO</b>	72
7.1.-	<b>Análisis del Consumidor</b>	72
7.1.1.-	Perfil Psicografico y Demográfico	72
7.1.2.-	Motivos de Contratar los Servicios	73
7.1.3.-	Hábitos de Contratación	73
7.1.4.-	Definición del Proceso de Obtención del Servicio	74
7.1.5.-	Análisis de Factores que Influyen Sobre el Consumidor	74
7.1.5.1.-	Factores Sociales y de Grupo	74
7.1.5.2.-	Factores Personales	74
7.1.5.3.-	Factores Psicológicos	75
7.1.5.4.-	Factores Situac. para la Adquisición del Servicio	75
7.1.6.-	Factores de Riesgo para el Consumidor	75
7.1.6.1.-	Tipos de Riesgo	75
7.2.-	<b>Competencia</b>	76
7.2.1.-	<b>Análisis de la Competencia</b>	76
7.2.1.1.-	Competidores	76
7.2.1.2.-	Instituciones Competidoras	76
7.3.-	<b>Análisis de Mercado</b>	76
7.3.1.-	Dinámica	76
7.3.2.-	Tamaño	76
7.3.3.-	Segmentación	77
8.-	<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	77
8.1.-	Enfoque Estratégico	77
8.2.-	Ventaja Competitiva	77
8.2.1.-	Análisis de Ventajas Competitivas	77
8.3.-	Posicionamiento	78
8.4.-	Concepto del Producto	78
8.5.-	Precio	79
8.6.-	Estrategia Competitiva del Producto	79
8.7.-	Estrategia de Crecimiento	80
9.-	<b>TACTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO</b>	80
9.1.-	Publicidad	80

<b>9.1.1.-</b>	<b>Objetivos Publicitarios</b>	<b>80</b>
<b>9.1.2.-</b>	<b>Estrategias Publicitarias</b>	<b>80</b>
<b>9.1.3.-</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>81</b>
<b>10.-</b>	<b>TACTICAS DE GESTION</b>	<b>81</b>
<b>10.1.-</b>	<b>Canales de Comercialización</b>	<b>81</b>
<b>10.2.-</b>	<b>Comercialización Virtual</b>	<b>82</b>
<b>11.-</b>	<b>VIABILIDAD ECONOMICA DEL PROYECTO</b>	<b>83</b>
<b>12.-</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>90</b>

## **MODULO # 3**

**( Gerencia Financiera )**

### **Balanced Scorecard Aplicado a la Clínica Paucarbamba S.A. (CLEMPA S.A.)**

<b>1.-</b>	<b>RESEÑA HISTORICA</b>	<b>92</b>
<b>2.-</b>	<b>VISION</b>	<b>92</b>
<b>3.-</b>	<b>MISION</b>	<b>92</b>
<b>4.-</b>	<b>VALORES</b>	<b>93</b>
<b>5.-</b>	<b>BALANCED SCORECARD</b>	<b>93</b>
<b>5.1.-</b>	<b>Que es el Balanced Scorecard?</b>	<b>93</b>
<b>5.2.-</b>	<b>Que hace el Balanced Scorecard?</b>	<b>93</b>
<b>5.3.-</b>	<b>Que Busca el Balanced Scorecard?</b>	<b>94</b>
<b>5.4.-</b>	<b>Porque es Importante el Balanced Scorecard?</b>	<b>94</b>
<b>5.5.-</b>	<b>Como Funciona el Balanced Scorecard?</b>	<b>94</b>
<b>5.6.-</b>	<b>Cuales son los Riesgos con el Balanced Scorecard?</b>	<b>95</b>
<b>5.7.-</b>	<b>Presentación del Balanced Scorecard</b>	<b>95</b>
<b>6.-</b>	<b>BALANCES GENERAL Y DE RESULTADOS DE CLEMPA S.A.</b>	<b>96</b>
<b>7.-</b>	<b>VISION ECONOMICA FINANCIERA</b>	<b>102</b>
<b>8.-</b>	<b>BALANCED ESCORECARD</b>	<b>104</b>
<b>9.-</b>	<b>MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO</b>	<b>105</b>
<b>10.-</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>11.-</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>



## **MODULO # 4**

### **( Emprendimiento )**

#### **Plan de Negocios Aplicado a la Empresa Up Stars**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>110</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>111</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>112</b>
<b>ABSTRAC</b>	<b>113</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>114</b>
<b>PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A LA EMPRESA UP STARS</b>	<b>115</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>115</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>115</b>
<b>SUMARIO EJECUTIVO</b>	<b>116</b>
<b>1.- LA COMPAÑIA Y LA INDUSTRIA</b>	<b>118</b>
1.1.- Concepción del Negocio	118
1.2.- Planteamientos Empresariales	118
1.2.1.- Misión	118
1.2.2.- Visión	118
1.2.3.- F.O.D.A.	118
1.2.3.1.- Fortalezas	118
1.2.3.2.- Oportunidades	119
1.2.3.3.- Debilidades	119
1.2.3.4.- Amenazas	119
<b>2.- PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>119</b>
<b>3.- TECNOLOGIA</b>	<b>120</b>
<b>4.- ANALISIS DE MERCADO</b>	<b>120</b>
4.1.- Segmentación de Mercado	120
4.2.- Tendencias del Mercado	121

4.3.-	Tamaño del Mercado	121
4.4.-	Otros Factores del Mercado	122
4.5.-	Mercado Objetivo	122
5.-	<b>ANALISIS DE LA COMPETENCIA</b>	122
6.-	<b>PLAN DE MARKETING</b>	123
6.1.-	Análisis del Producto, Precio, Plaza y Promoción	123
6.1.1.-	Producto	123
6.1.1.1.-	Triangulo de Valor	123
6.1.1.2.-	Propuesta de Valor	124
6.1.2.-	Precio	124
6.1.3.-	Plaza	124
6.1.4.-	Promoción	124
6.2.-	Estrategias de Marketing	125
6.2.1.-	De Crecimiento Intensivo	125
6.2.2.-	Estrategias Virtuales	125
7.-	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	125
8.-	<b>MANAGEMENT</b>	126
8.1.-	Gerentes Claves	126
8.1.1.-	Gerente General	126
8.1.2.-	Gerente de Comercialización	126
8.1.3.-	Gerente Administrativo	127
8.1.4.-	Gerente de Recursos Humanos	127
8.1.5.-	Gerente de Operaciones	127
8.2.-	Cuerpo de Asesores	127
8.2.1.-	Asesor Legal	127
8.2.2.-	Cuerpo de Capacitación	128
9.-	<b>ORGANIZACIÓN, RRHH</b>	128
9.1.-	Organigrama	128
9.2.-	Participación en Beneficios	128
9.3.-	Planes de Contratación	129
10.-	<b>RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES</b>	129
10.1.-	Riesgos	129

<b>10.2.-</b>	<b>Problemas</b>	<b>129</b>
<b>11.-</b>	<b>PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	<b>130</b>
<b>11.1.-</b>	<b>Propuesta de Inversión</b>	<b>130</b>
<b>11.2.-</b>	<b>Proyecciones de Ventas y Gastos</b>	<b>131</b>
<b>11.3.-</b>	<b>Flujo de Caja</b>	<b>138</b>
<b>12.-</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>140</b>
<b>13.-</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>141</b>
<b>14.-</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>141</b>



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño para el Personal de la  
Clínica Paucarbamba (CLEMPA S.A.).**

**Trabajo Previo a la Obtención del Grado de Ing. Comercial.**

**Autor: Pablo Alvarado Vintimilla**

**Profesor: Ing. Juan Aranda**

**Tutor: Ing. Mario Molina**

**CUENCA – ECUADOR**

**2006**

## **RESUMEN:**

Para la realización de este trabajo se escogió a la Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba (CLEMPA S.A.), tomando en cuenta que la misma no cuenta con ningún tipo de instrumento para realizar la evaluación del desempeño de su personal. Se inicio el trabajo con la elaboración del detalle y análisis de cargos de cada una de las personas que labora en el Área Administrativa de la misma, una vez realizado esto se procedió a elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño del personal, el mismo que fue aplicado a cada uno de los empleados para de esta forma observar las fortalezas y deficiencias de cada uno de los departamentos que lo conforman y la calidad de trabajo de su personal, una vez obtenido los resultados se procede a realizar las recomendaciones necesarias para poder alcanzar la excelencia en la calidad del trabajo, y así convertir a la Institución en una Empresa productiva, competitiva y con personal de alta calidad.

**ABSTRAC:**

For make this work I choose a Clinical de Especialidades Medical Paucarbamba CLEMPA S.A. , because I knew they didn't have any instrument to realize the Evaluation of performance to the personal, I started the work with the elaboration to the detail and analysis the position office, the each one person who worked in the Administration Department. Once it's realized, I proceed to elaborate the Manual of Evaluation of Performance to the personal; the same was aplicated to each one of the employers so this way I could observe the fortress and deficiency of each apartment and de equality of the work from their personal. Once I had the results I proceed to realize the necessary recommendations to get the excellence in the quality of the work and like that convert the institution in a productive, competitive Company, with personal the high quality.

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo principal para la elaboración de este trabajo es crear e implementar un manual para el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la Clínica Paucarbamba, basado en el enfoque de Gestión por Competencia, para de esta manera optimizar las capacidades de su personal para brindar un servicio de calidad tanto interno como externo.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Preparar el detalle de funciones y análisis de cada uno de los puestos del personal Administrativo de la Clínica Paucarbamba.

Desarrollar un manual de evaluación de desempeño para cada una de las posiciones u ocupaciones laborales.

Efectuar la implementación del manual de evaluación de desempeño y proceder al análisis de los resultados, elaborando las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **MARCO TEORICO**

La realización de este trabajo será aplicado al Área Administrativa de la Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba que es una empresa privada dedicada a prestar servicios de salud a la ciudad.

El marco teórico de la presente monografía esta basado en la Teoría de Evaluación de desempeño por Gestión de Competencias, considerando que grandes compañías que han obtenido el éxito reconocen que para ser competitivas en el siglo XXI es necesario invertir en su capital humano, en la actualidad en necesario tener todo el conocimiento para seleccionar trabajadores calificados para enfrentar los nuevos retos que se presentan día a día, ya que los avances tecnológicos nos exigen que el personal no solo tengan conocimientos de sus funciones sino que mantengan un aprendizaje permanente para el mejoramiento de las mismas y así pasar a formar parte del mundo competitivo en el cual debemos desarrollarnos.

Para el análisis y desarrollo de la presente vamos a tener en cuenta las siguientes Premisas de Recursos Humanos:

**a.-** La importancia del conocimiento en el trabajo moderno requiere una perspectiva sistemática de planear los recursos humanos desde el inicio de las formulaciones estratégicas para la organización.

**b.-** Las carreras deben ser planeadas, no por ascensión jerárquica y si por la adquisición de factores de productividad tales como: Conocimientos, habilidades, desempeño y atención a la clientela.

**c.-** La evaluación de desempeño debe considerar, menos el proceso y mas los resultados, contribuciones al colectivo, la dedicación a la tarea y la organización y, el desarrollo del potencial de cada persona.

**d.-** La formación continua es cada vez mas la dimensión clave para el progreso individual y organizacional. Parte sustancial de la carrera de una persona debe ser ocupada en el aprendizaje, no solo para la adquisición de nuevas habilidades sino también para la transferencia de conocimientos de un sector para otros dentro de la misma organización.

La descripción y análisis de puestos consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la Empresa, como que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace.

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos.

## **1.- GENERALIDADES**

### **1.1.- RESEÑA HISTORICA**

En el mes de Septiembre del año 1977 en la Avenida 12 de Abril se reunieron un grupo de Médicos y formaron el Centro Medico de Emergencia y Diagnostico "CEMEDI", en el cual se brindo los servicios médicos por el lapso de 7 años aproximadamente, posteriormente se adquiere un inmueble ubicado en la Ave. Paucarbamba en donde se transforma en Clínica con el nombre de Policlínico de Emergencia y Diagnostico, se incrementa el numero de socios y se transforma por tercera ocasión obteniendo el nombre de Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A., el cual lleva

en la actualidad, conformada por 52 socios especialistas en las diferentes ramas de la medicina, contando con 21 habitaciones, servicios de quirófanos, Salas de Parto, Recuperación, Cuidados Intensivos, Neonatología, Endoscopia, Ecografía, Dep. de Emergencia, Centro de Fertilización, contando también con toda el área Administrativa de la misma, todas conectadas entre si por una red informática para mayor agilidad en el servicio técnico administrativo.

## **1.2.- OBJETIVOS**

La Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A. es una casa privada de Salud, la cual brinda cobertura de atención médica y odontológica especialmente a la Provincia del Azuay, con funciones de servicio, docencia e investigación.

Su principal objetivo es la prestación de servicios médicos y odontológicos de calidad, garantizando la excelencia científica y el total respeto a la Ética Profesional.

## **1.3.- POLITICAS**

**a.** Asegurar que todos los pacientes tratados o admitidos en la clínica, reciban una atención médica y odontológica de alta calidad, científica.

**b.** Asegurar una practica profesional de alto nivel por parte de todos los miembros del cuerpo medico, a través de la definición apropiada de sus deberes y obligaciones del análisis y evaluación continua de su practica medica, desde el punto de vista científico y ético, cumplida con eficiencia y eficacia.

**c.** Promover, apoyar y participar en programas académicos y de investigación que busquen elevar el nivel científico y el mejoramiento del nivel de salud de la comunidad.

**d.** Proporcionar y recomendar a las autoridades competentes los medios y arbitrios para evitar el alza de costos hospitalarios, fomentar la utilización apropiada y razonable de los servicios y controlar los honorarios médicos establecidos.

## **1.4.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

El estudio estará dirigido concretamente al Área Administrativa de la Clínica Paucarbamba, a continuación se procede a realizar el detalle de cada uno de los

departamentos comprendidos dentro de la misma, información obtenida del Organigrama Estructural de la Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A.

#### **1.4.1.- AREA ADMINISTRATIVA**

El área Administrativa de la Clínica paucarbamba S.A. se subdivide en dos Departamentos:

#### **1.4.2.- DEPARTAMENTO FINANCIERO:**

El área financiera de la Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A. esta conformado por el Departamento de Contabilidad que lo integran a su vez el Contador, la Auxiliar de Contabilidad y la persona encargada de Tesorería y Facturación, además del área de Recepción de la misma.

#### **1.4.3.- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION HOTELERA:**

El Departamento de Administración Hotelera esta conformado por las áreas de Lavandería - Plancha, Limpieza, Conserjería y Mantenimiento.

## **2.- DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS**

Hay diversos instrumentos disponibles para conocer y reconocer semejanzas y diferencias entre lo que hacen distintos trabajadores en una institución. La descripción y análisis de cargos tiene esta finalidad específica, puesto que es la base de la relación entre el profesional que ejecuta sus atribuciones y la institución que le proporciona la remuneración. Las cuestiones pertinentes a esta relación son tratadas en lo que se ha convenido en llamar Administración de Personal.

La primera fase del análisis de cargos es el estudio, que debe ser desarrollado de acuerdo con la metodología aceptada en cada organización. El método utilizado ayuda a descubrir que observar y como hacerlo.

La fase de estudio se subdivide en dos momentos: Actividad desarrollada y responsabilidad inherente al cargo. La actividad desarrollada es la resultante de las tareas de cada trabajador. La responsabilidad, a su vez, en el sentido organizacional y no individual, es lo que diferencia los cargos Administrativos.

## **2.1.- DESCRIPCION DE CARGOS**

La Descripción de Cargos es una herramienta utilizada desde hace mucho tiempo en la Administración de Personal, ya que representa una parte útil e importante tanto para los jefes, como para todo el personal que labora en una Empresa.

**DEFINICION:** La descripción del Cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencias de los demás cargos de la Empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), y los objetivos del cargo (porque lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Tomando en cuenta esta definición cabe recalcar que la Descripción de cargos también es un informe detallado y escrito que define al cargo, determinando su posición jerárquica y detallando de manera específica sus deberes y obligaciones. Sirviendo de guía para la empresa al momento del seleccionar su personal ya que la coordinación correcta entre jefes y trabajadores contribuirá al logro de los objetivo en la Organización. Se debe tomar en cuenta que una carencia de una correcta Descripción de Cargos podría generar desconocimiento de los deberes y responsabilidades obteniendo como resultado problemas en el desempeño laboral y desordenes en la organización.

## **2.2.- ANALISIS DE CARGOS**

Debemos tener en cuenta que en la actualidad es indispensable contar con esta técnica ya que de esta forma se podrá tener claro los requisitos que un cargo exige para que la persona que lo desempeñe lo haga con eficiencia y así alcanzar los objetivos de dicho cargo y de esta manera los de la empresa.

**DEFINICION:** El Análisis de Cargo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para se desempeñado de la mejor manera, es decir cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el correcto desempeño del cargo. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de determinar el

tipo de contratación y remuneración además de ayudar en la selección, en la evaluación del rendimiento, en la formación y en la carrera profesional.

### **2.3.- ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE CARGOS**

Para la Estructura del Análisis de Cargo se debe tomar en cuenta factores que van a ser determinantes, los mismos que se pueden aplicar a cualquier tipo o nivel de cargo.

A continuación se procede a analizar la estructura del análisis de cargo basándonos en aspectos que eran tomados en cuenta tradicionalmente y los que se quieren actualizar basándose en el análisis de gestión por competencias.

El concepto tradicional del Análisis de cargo esta definido anteriormente y tenemos claro su concepto, el Análisis de gestión por competencias parte a raíz de que las empresas intensifican su preocupación por reclutar personal mas capacitado y que logre alcanzar los objetivos de la organización.

El modelo persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que requieren para hacer bien su trabajo, en tiempo y forma. Para ello, el modelo establece la norma o estándar respecto a la cual se deben comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización. La norma o estándar puede llegar a ser reconocida por el mundo productivo, lo que le puede otorgar validez nacional.

La comparación entre las capacidades de los trabajadores y la norma o estándar dará como resultado que un determinado trabajador es competente o aun no competente para desempeñarse en su posición.

En síntesis, la Gestión por Competencia busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

La clasificación de las competencias básicas, conductuales, técnicas, y de gestión corresponde a una convención que hemos adoptado al analizar varios modelos y enfoques y que se encuadra muy ajustadamente al enfoque que ha hecho suyo la Fundación Chile.

### **2.3.1.- COMPETENCIAS BASICAS:**

Son los elementos mínimos para conseguir ingresar y mantenerse en un rol productivo, estas involucran destreza básicas para el desarrollo del cargo, tales como capacidad de lectura, de expresión, de comunicación oral y escrita, en el caso de la habilidad de lenguaje se considera una habilidad completa el caso de saber interpretar a cabalidad los instructivos, reportes, gráficos, etc. Así como también saber manejar los aspectos que se expresan en números y se demuestra la capacidad para resolver problemas aritméticos básicos.

### **2.3.2.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES:**

Estas competencia son habilidades y destrezas metodológicas y sociales que impactan notoriamente en el estilo de actuación y por consiguiente una actuación de mayor calificación permite producir resultados superiores.

Las competencias conductuales incluyen, por ejemplo, la capacidad para Trabajar en Equipo entregar y recibir instrucciones, Tomar decisiones, Trabajar bajo presión, Liderar, Orientarse a resultados, Tener iniciativa, ser Tenaz, Ser creativo e innovador, desarrollarse personalmente, etc.

### **2.3.3.- COMPETENCIAS TECNICAS:**

Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada y que además se relacionan con el uso de instrumentos y lenguaje técnico: Por ejemplo suturar una herida, conducir una ambulancia, analizar riesgos laborales, etc.

Para elaborar las competencias técnicas se requiere de la participación de personas con alto grado de conocimiento y experiencia, para establecer, proponer cada uno de los ítems que constituirán una determinada competencia.

### **2.3.4.- COMPETENCIAS DE GESTION:**

Esta competencia se refiere a los comportamientos laborales de índole técnico, coordinados con las capacidades de gestión, utilizando lenguaje apropiado que incluye la capacidad de Planificar, Organizar, Coordinar Negociar, etc.

Como conclusión podemos resumir que un trabajador es competente cuando es capaz de demostrar a un tercero capacitado que posee las competencias básicas, conductuales, técnicas y de gestión necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con una posición laboral.

## **2.4.- METODOS DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS**

Las Empresas utilizan diferentes métodos para el análisis de cargo dependiendo de las necesidades particulares de cada organización, este proceso se puede realizar por personas especializadas o por el superior del área a analizarse, el cual posee los conocimientos necesarios para realizar el estudio correspondiente, los métodos disponibles al momento que mas se utilizan en las organizaciones son los siguientes:

**2.4.1.- METODO DE OBSEVACION DIRECTA:** El cual radica principalmente en la observación directa del empleado durante el desarrollo de sus funciones rutinarias, la persona encargada se limita a observar y analizar anotando las características esenciales y anota los datos en una hoja de análisis convirtiéndose el en la parte activa del proceso y el trabajador en la parte pasiva.

**2.4.2.- METODO DEL CUESTIONARIO:** A este método se lo denomina Cuestionario de Descripción de puestos, ya que consiste en detallar todos los datos relativos al puesto al que se esta analizando es decir conocimiento, capacidad, habilidad, obligaciones y responsabilidades. Mediante este método se puede elaborar cuestionarios que contengan preguntas directas, de fácil entendimiento y claras, eliminando detalles innecesarios en las mismas, estas deben ser elaboradas por un funcionario superior que tenga los conocimientos necesarios del cargo que va ha ser analizado, en este caso la participación del analista es pasiva y la del trabajador es activa.

**2.4.3.- METODO DE LA ENTREVISTA DIRECTA:** Este método consiste en obtener la información completa sobre todos los aspectos del cargo a analizarse y las actividades del mismo, este se desarrolla mediante la interacción directa entre el ocupante y el supervisor o analista, ya que existe una colaboración y participación de ambas partes.

## 2.5.- SELECCIÓN DEL METODO A UTILIZAR

Una vez establecidos los métodos existentes para el análisis y de acuerdo al medio en el cual vamos a trabajar se ha determinado que el Método a utilizarse es el de Cuestionario, ya que es de fácil comprensión, además que se ajusta a las necesidades y los objetivos que se desean plantear.

A continuación presentaremos el esquema que será aplicado al personal de CLEMPA S.A.

<i>DESCRIPCION DEL CARGO</i>
<i>Titulo del Puesto:</i>
<i>Departamento:</i>
<i>Síntesis del Trabajo:</i>
<i>Detalle de Tareas,Actividades, Funciones:</i>
<i>Objetivos del Cargo:</i>

## 2.6.- APLICACIÓN PRACTICA: DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS DE CLEMPA S.A. (ANEXO 1).

### **3.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

#### **3.1.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

A través del tiempo la evaluación del desempeño a ha sido un hecho común en la vida de las personas y de las organizaciones , ya que en el momento que una persona pasa a formar parte de una organización es evaluado en términos de costo y beneficio, ya que servirá de base para tomar decisiones sobre las condiciones laborales como son remuneración, promociones, ascensos o despidos de la persona que realizara el trabajo, esta valoración no debe ser de critica o alabanza a sus trabajadores, sino que debe ser orientada a buscar un potencial dentro de la organización, para poder obtener de cada trabajador un rendimiento superior, fortaleciendo sus capacidades laborales para obtener su eficiencia y así el éxito laboral de la organización.

#### **3.2.- RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DEL PERSONAL**

La responsabilidad de la Evaluación del personal de una empresa es determinada de acuerdo a las políticas de la misma, es decir directamente por el Gerente, por un equipo de trabajo externo o por la interacción entre el superior y el empleado, ya que la persona encargada del manejo de cada departamento esta en la capacidad de conocer a profundidad las necesidades especificas de cada cargo para que este se ejecute de manera correcta.

#### **3.3.- OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño es mejorar el nivel de la calidad del trabajo del personal de la empresa, además intenta conseguir diversos objetivos intermedios tales como capacitación, promociones, conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa, incentivo salarial por buen desempeño, etc. para de esta forma alcanzar en su totalidad el éxito empresarial.

#### **3.4.- METODOS DE EVALUACION**

Existen varios métodos de la evaluación del desempeño, cada uno de los cuales debe ser aplicado de acuerdo a las necesidades de los evaluados y de las organizaciones, lo que se debe tener en cuenta al aplicarlo es que este debe procesarse y canalizarse para

mejorar el desempeño del recurso humano de la organización. Los principales métodos existentes en la actualidad son : Método de Escala Grafica, Método de Elección Forzada, Método de Investigación de Campo y Métodos de Incidentes Críticos.

A medida que los sistemas avanzan, las organizaciones buscan implementar métodos y tendencias nuevas para la evaluación del desempeño, las cuales buscan un mejor desenvolvimiento de las personas dentro de una empresa. Con estos objetivos se pretende dar más énfasis a la Auto evaluación, retroalimentación, a las metas y resultados obtenidos por el personal, a una evaluación sencilla y descomplicada, a la excelencia en el desempeño beneficiando a la empresa obteniendo una mayor productividad y al individuo alcanzando mejoras laborales.

Una vez realizada la evaluación del desempeño es vital dar a conocer los resultados de las mismas a cada uno de los evaluados, para de esta forma concientizar a cada uno de sus deficiencias y fortalezas, para así poder alcanzar los objetivos propuestos, y esta comunicación se establece durante la Entrevista de Evaluación del Desempeño.

#### **4.- METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

##### **4.1.- METODOS DE ESCALAS GRAFICAS**

Se ha escogido este método para la realización de este estudio, debido a que es un método sencillo, de fácil comprensión y que se lo utiliza frecuentemente.

##### **4.2.- CARACTERISTICAS DEL METODO:**

El método de Escalas Graficas se basa en factores de evaluación previamente definidos y graduados. Su estructura estará conformada por filas (factores de evaluación), y las columnas (grados de variación). A cada uno de los factores se le dará una definición sencilla y objetiva que permita obtener desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Este método presenta tres alternativas:

Escalas Graficas Continuas: Se encuentran definidos los extremos, y la evaluación puede situarse en cualquier punto de la línea.

Escalas Graficas Semicontinuas: Se incluye puntos intermedios entre los extremos.

Escalas Graficas Discontinuas: Los puntos están determinados, el evaluador solo selecciona uno de ellos para evaluar el desempeño del empleado. Esta alternativa es la que se ha escogido para realizar la evaluación del desempeño al Personal de la Clínica Paucarbamba CLEMPA S.A.

#### **4.3.- VENTAJAS**

- Es un instrumento de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Da una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Exige poco trabajo al evaluador.

#### **4.4.- DESVENTAJAS**

- Poca flexibilidad al trabajador
- Su información puede presentar distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.

#### **4.5.- APLICACIÓN DEL METODO AL PERSONAL. (Anexo 2)**

#### 4.6.- TABULACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

**TRABAJADOR**

Ing. Sixto Sánchez

**CARGO**

Contador

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo	+				
Calidad del Trabajo		+			
Iniciativa		+			
Responsabilidad	+				
Cooperación		+			
Trabajo en Equipo	+				
Liderazgo		+			
Asistencia y puntualidad				+	
Relaciones Humanas		+			
Adaptabilidad al Cambio		+			

**TRABAJADOR**

Sra. Violeta Bustamante

**CARGO**

Tesorería - Facturación

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo				+	
Calidad del Trabajo				+	
Iniciativa			+		
Responsabilidad			+		
Cooperación		+			
Trabajo en Equipo				+	
Liderazgo			+		
Asistencia y puntualidad		+			
Relaciones Humanas		+			
Adaptabilidad al Cambio		+			

**TRABAJADOR**

Srta. Fernanda Alvarado

**CARGO**

Aux. Contabilidad

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo	+				
Calidad del Trabajo		+			
Iniciativa		+			
Responsabilidad	+				
Cooperación		+			
Trabajo en Equipo		+			
Liderazgo	+				
Asistencia y puntualidad			+		
Relaciones Humanas		+			
Adaptabilidad al Cambio		+			

**TRABAJADOR**  
**CARGO**Srta. Lorena Maldonado  
Recepcionista

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo			+		
Calidad del Trabajo				+	
Iniciativa		+			
Responsabilidad		+			
Cooperación			+		
Trabajo en Equipo			+		
Liderazgo					+
Asistencia y puntualidad		+			
Relaciones Humanas			+		
Adaptabilidad al Cambio			+		

**TRABAJADOR**  
**CARGO**Sra. Bertha Méndez  
Limpieza

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo			+		
Calidad del Trabajo			+		
Iniciativa		+			
Responsabilidad		+			
Cooperación	+				
Trabajo en Equipo		+			
Liderazgo			+		
Asistencia y puntualidad		+			
Relaciones Humanas			+		
Adaptabilidad al Cambio			+		

**TRABAJADOR**  
**CARGO**Sr. Jaime Mejía  
Conserje

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo				+	
Calidad del Trabajo				+	
Iniciativa			+		
Responsabilidad			+		
Cooperación				+	
Trabajo en Equipo			+		
Liderazgo				+	
Asistencia y puntualidad	+				
Relaciones Humanas			+		
Adaptabilidad al Cambio				+	

**TRABAJADOR**  
**CARGO**

Sr. Rolando Jiménez  
Mantenimiento

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo			+		
Calidad del Trabajo			+		
Iniciativa		+			
Responsabilidad			+		
Cooperación		+			
Trabajo en Equipo			+		
Liderazgo				+	
Asistencia y puntualidad		+			
Relaciones Humanas			+		
Adaptabilidad al Cambio			+		

**TRABAJADOR**  
**CARGO**

Sra. Julia Quintuña  
Lavandería - Plancha

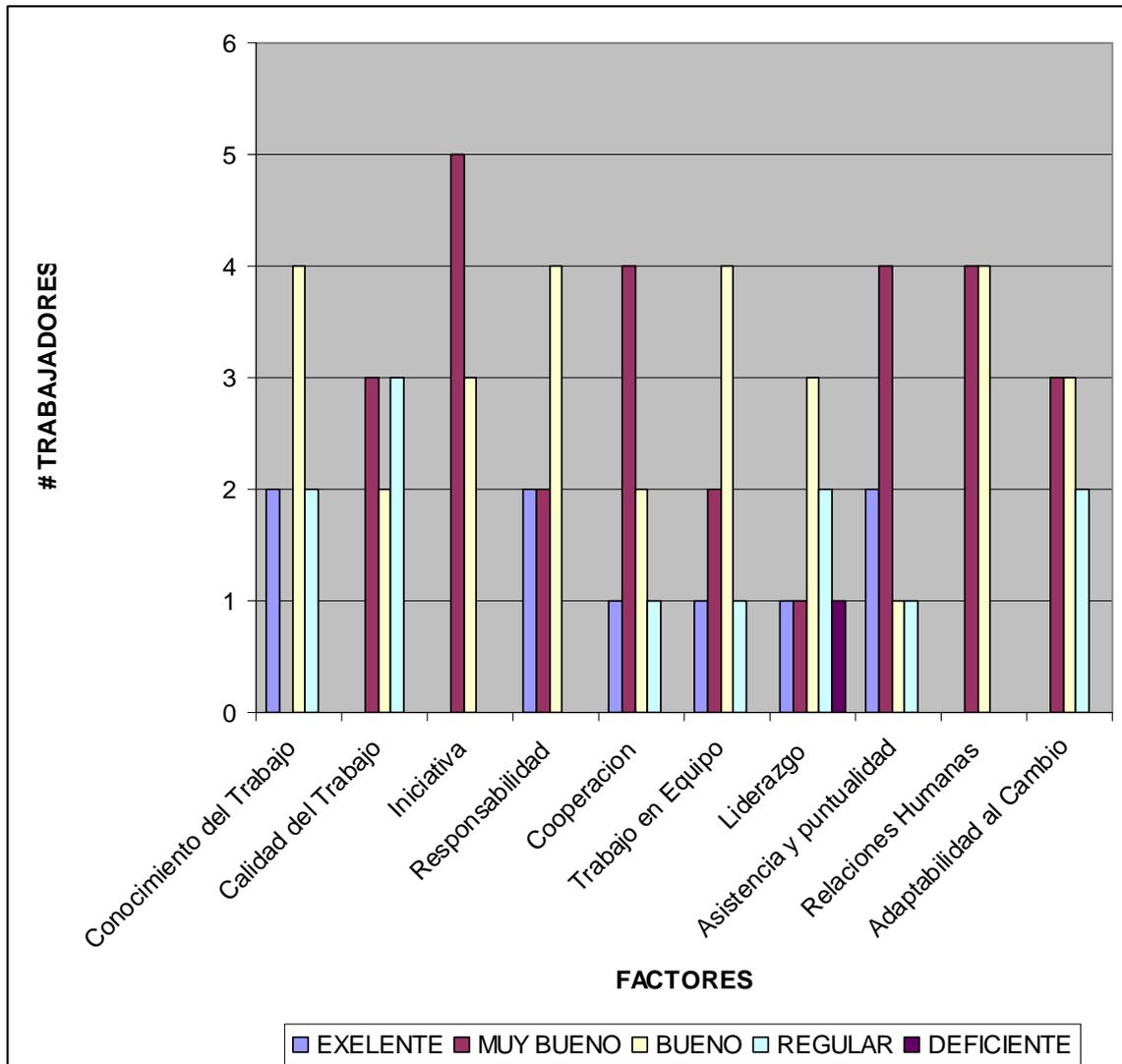
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo			+		
Calidad del Trabajo		+			
Iniciativa			+		
Responsabilidad			+		
Cooperación			+		
Trabajo en Equipo			+		
Liderazgo			+		
Asistencia y puntualidad	+				
Relaciones Humanas		+			
Adaptabilidad al Cambio				+	

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

**RESULTADOS CONDENSADOS:**

Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Conocimiento del Trabajo	2	0	4	2	0
Calidad del Trabajo	0	3	2	3	0
Iniciativa	0	5	3	0	0
Responsabilidad	2	2	4	0	0
Cooperación	1	4	2	1	0
Trabajo en Equipo	1	2	4	1	0
Liderazgo	1	1	3	2	1
Asistencia y puntualidad	2	4	1	1	0
Relaciones Humanas	0	4	4	0	0
Adaptabilidad al Cambio	0	3	3	2	0

#### 4.7 GRAFICO DE LA EVALUACION AL PERSONAL DE CLEMPA S.A.



**4.7.1 COMENTARIO:** Como se puede observar el promedio de Calidad del Empleado se ubica entre un termino Muy Bueno y Bueno, teniendo en cuenta los diferentes factores que han sido analizados, sin dejar de tomar en cuenta que se posee áreas en las cuales las tendencias cambian a Regular, por lo cual debemos tomar en cuenta las siguientes conclusiones y recomendaciones para alcanzar la excelencia de todos sus empleados.

## **5 CONCLUSIONES:**

Luego de realizar el trabajo de Evaluación del Desempeño de la Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Como objetivo General se planteo la elaboración de un manual para el proceso de Evaluación de desempeño del personal, el mismo que se realizo y se aplico y cuyos resultados servirán para tener conocimiento del nivel de preparación que posee cada empleado para el desempeño de sus funciones.

Dentro de los Objetivos Específicos se Planteo:

Preparar el detalle de funciones y análisis de cada uno de los puestos para facilitar la Evaluación del desempeño del personal, con este objetivo se determino las actividades que desarrollan individualmente cada uno de los empleados. (Anexo 1)

El segundo objetivo hace referencia a la elaboración de un Manual de Evaluación de desempeño para cada una de las posiciones u ocupaciones laborales, utilizando el método de escalas Graficas discontinuas, el mismo que fue realizado conjuntamente con la colaboración del Gerente de la Institución, Ing. PATRICIO TORRES (Anexo 2).

Una vez concluido el proceso de Evaluación del desempeño del personal, se procedió a analizar los resultados, y se pudo determinar que el nivel de la calidad del personal se encuentra fluctuando entre un grado Muy Bueno y Bueno, teniendo ciertas áreas dentro de las cuales el desenvolvimiento de algunos de los empleados se reduce a Regular, contando también con un grado de Excelencia en áreas determinadas y con ciertos empleados.

## **6 RECOMENDACIONES:**

A continuación se procede a realizar algunas recomendaciones basadas en el estudio realizado, las mismas que surgieron después del análisis, y que están enfocadas al mejoramiento en el rendimiento y eficiencia de su personal.

Se recomienda tener un Sistema de Evaluación del Personal constante para que el empleado mejore su rendimiento y de esta manera cumpla con las expectativas requeridas tanto para su jefe inmediato como para la Institución.

Se recomienda que se realice con mayor frecuencia una evaluación del personal para que de esta manera exista un mayor control del cumplimiento de las labores asignadas a cada empleado.

Creo conveniente que se cree programas de capacitación acordes a los diferentes cargos y necesidades requeridas por el personal, es decir comparar el perfil del cargo con el perfil real del personal, ya que de esta forma se desarrollaran mayores conocimientos y habilidades en las diferentes funciones a ellos encomendadas y así mantenerse en una constante actualización.

Una vez analizados los resultados de la evaluación se pudo observar que dentro de los grados de Excelente y Regular existe un numero de empleados mínimo, por lo que la institución debería buscar una manera de premiar e incentivar a los excelentes y para el personal que tiene deficiencias en ciertos factores dar capacitación y un plazo determinado para que mejore su rendimiento y posteriormente realizar una nueva evaluación.

## ANEXO 1

<i>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</i>
<b>Titulo del Puesto: CONTADOR</b>
<b>Departamento: FINANCIERO</b>
<b>Síntesis del Trabajo: Supervisión total sobre el proceso contable y sus soportes</b>
<b>Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Elaboración de libros de bancos y conciliaciones bancarias.</i></li><li>- <i>Revisión de Cuentas Contables.</i></li><li>- <i>Elaboración de Balances</i></li><li>- <i>Elaboración de Asientos de Ajustes.</i></li><li>- <i>Valoración de Soportes</i></li><li>- <i>Verificar los formulario para el S.R.I.</i></li><li>- <i>Verificar los formulario para el I.E.S.S</i></li></ul>
<b>Objetivos del Cargo:</b> <p><b>Validar la información financiera bajo los parámetros de exactitud y objetividad</b></p>

## ***DESCRIPCIÓN DEL CARGO***

***Título del Puesto: TESORERÍA Y FACTURACIÓN***

***Departamento: FINANCIERO***

***Síntesis del Trabajo:***

***Realización de Cobros y Pagos de la Institución***

***Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:***

- Facturación y Cobro de Planillas***
- Pagos de Honorarios a los Médicos***
- Cobro de Arriendos de Consultorios Médicos***
- Documentación relacionada con las Compañías de Seguro***

***Objetivos del Cargo:***

***Mantener al día los ingresos y egresos de la Institución.***

## *DESCRIPCIÓN DEL CARGO*

***Título del Puesto: AUXILIAR CONTABLE***

***Departamento: FINANCIERO***

***Síntesis del Trabajo:***

***Control General tanto de ingresos como egresos de caja, Declaración de formularios de SRI y del IESS.***

***Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:***

- Llevar control de ingresos de caja***
- Ingresar registros contables***
- Realizar comprobantes de egresos con su respectivo cheque***
- Manejo de Caja Chica***
- Llenar formularios S.R.I.***
- Llenar formularios para el I.E.S.S***

***Objetivos del Cargo:***

***Mantener al día la información concerniente a sus funciones y colaborar con el contador en las diferentes actividades dentro del departamento.***

## *DESCRIPCIÓN DEL CARGO*

**Titulo del Puesto: RECEPCIÓN**

**Departamento: FINANCIERO**

**Síntesis del Trabajo:**

**Atención al cliente interno como externa.**

**Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:**

- **Recepción y realización de llamadas telefónicas**
- **Recepción y entrega de correspondencia**
- **Emisión y control de turnos de consultas particulares de los Médicos**
- **Redacción de oficios**
- **Dar información a los clientes de los servicios ofrecidos por la Clínica**

**Objetivos del Cargo:**

**Servir de apoyo para que exista una correcta comunicación tanto para el cliente interno, como para el cliente externo.**

## ***DESCRIPCIÓN DEL CARGO***

***Título del Puesto: LIMPIEZA***

***Departamento: ADMINISTRACIÓN HOTELERA***

***Síntesis del Trabajo:***

***Mantener limpia la Clínica y colaborar en lo que sea necesario dentro de su área de trabajo.***

***Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:***

- Limpiar adecuadamente todos los pasillos***
- Limpiar los baños***
- Vaciar todos los basureros de las áreas de consultorios***
- Limpiar los consultorios de los Médicos***
- Informar sobre el stock de suministros necesarios para el cumplimiento de las funciones***
- Permanecer en su área de trabajo y colaborar de forma inmediata a cualquier llamado de sus superiores.***

***Objetivos del Cargo:***

***Mantener todas las áreas de la Clínica limpias y así colaborar con la imagen de la misma.***

## ***DESCRIPCIÓN DEL CARGO***

***Título del Puesto: CONSERJERÍA***

***Departamento: ADMINISTRACIÓN HOTELERA***

### ***Síntesis del Trabajo:***

***Controlar el ingreso y egreso de personas a la Clínica, colaborando así con la seguridad de la misma,  
Cooperar en lo que sea necesario con la limpieza del Establecimiento.***

### ***Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:***

- Controlar la entrada y salida de persona.***
- Vigilar las pertenencias de la Clínica***
- Solicitar el abastecimiento de los tanques de oxígeno***
- Cooperar con la limpieza de la Clínica***
- Colaborar con las ordenes que le sean impartidas por sus superiores cuando sea requerido***

### ***Objetivos del Cargo:***

***Colaborar con todo el personal para que la Clínica sea un lugar seguro y servir de apoyo a todas las áreas que sea necesaria su colaboración.***

## ***DESCRIPCIÓN DEL CARGO***

***Título del Puesto: MANTENIMIENTO***

***Departamento: ADMINISTRACIÓN HOTELERA***

***Síntesis del Trabajo:***

***Realizar el mantenimiento oportuno de los Equipos Médicos, del Edificio y sus instalaciones, llevando un registro del material utilizado y del stock necesario.***

***Detalle de Tareas, Actividades, Funciones:***

- Realizar el mantenimiento de todos los Equipos Médicos***
- Mantener en perfecto estado todas las instalaciones tales como luces, baños, timbres, etc.***
- Solicitar todo el material necesario para poder realizar su trabajo oportunamente.***
- Revisar periódicamente que el Edificio luzca en perfectas condiciones.***

***Objetivos del Cargo:***

***Encargarse de que la Clínica cuente con el perfecto funcionamiento de todas sus instalaciones para poder brindar un excelente servicio de calidad.***

## *DESCRIPCIÓN DEL CARGO*

**Titulo del Puesto: LAVANDERÍA Y PLANCHADO**

**Departamento: ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**Síntesis del Trabajo:**

**Mantener toda la utilería de hospitalización y del personal Medico limpio y disponible en el momento requerido.**

**Detalle de Tareas,Actividades, Funciones:**

- **Lavar y Planchar toda la utilería de hospitalización y del personal Medico de Quirófano.**
- **Informar acerca del stock de la utilería de hospitalización para su respectiva reposición**
- **Informar acerca del stock de los suministros necesarios para el respectivo funcionamiento de sus labores.**
- **Realizar la limpieza diaria de su departamento.**

**Objetivos del Cargo:**

**Mantener permanentemente toda la utilería a su cargo limpia y disponible para ser utilizada en el momento que sea requerida y de esta manera colaborar para poder brindar un servicio de calidad tanto para el cliente interno como externo.**

## **ANEXO 2**

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Ing. Sixto Sánchez		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Contador		<b>Departamento</b>	FINANCIERO	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	+ constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	----- posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en Actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	+ siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	----- eventualmente su Trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente Necesita constante Supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	+ siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco Interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	+ trabajador totalmente responsable	----- trabajador muy responsable	----- trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- Trabajador Irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	+ un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	<b>+</b> contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	<b>-----</b> se involucra en el equipo y exige responsabilidades	<b>-----</b> mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	<b>-----</b> coopera y responde de manera positiva	<b>-----</b> apoya rara vez al Equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	<b>-----</b> posee características de un líder y las utiliza de forma optima	<b>+</b> el estilo gerencial que tiene supera al normal	<b>-----</b> maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	<b>-----</b> aplica parcialmente las técnicas gerenciales	<b>-----</b> no posee las características del Líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	<b>-----</b> trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	<b>-----</b> a veces supera lo normal	<b>-----</b> trabajador que cumple los horarios normalmente falta	<b>+</b> trabajador que frecuentemente es impuntual	<b>-----</b> trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	<b>-----</b> trabajador totalmente integrado excelente interacción	<b>+</b> trabajador que mantiene una relación interpersonal	<b>-----</b> trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	<b>-----</b> trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	<b>-----</b> el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	<b>-----</b> se adapta siempre y sin problema a los cambios	<b>+</b> se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	<b>-----</b> se adapta a los cambios	<b>-----</b> se adapta a los cambios con dificultad	<b>-----</b> nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Sra. Violeta Bustamante		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Tesorería - Facturación		<b>Departamento</b>	FINANCIERO	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	----- posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- + necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	----- siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	----- + eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	----- siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- + aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente responsable	----- trabajador muy responsable	----- + trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	----- + un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- se involucra en el equipo y exige responsabilidades	----- mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- <b>+</b> coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- <b>+</b> maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	----- aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	----- trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	----- <b>+</b> a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	----- <b>+</b> trabajador que mantiene una relación interpersonal	----- trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- <b>+</b> se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	----- se adapta a los cambios	----- se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Srta. Fernanda Alvarado		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Aux. Contabilidad		<b>Departamento</b>	FINANCIERO	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	+ constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	----- posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	+ siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	----- eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	+ siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	+ trabajador totalmente responsable	----- trabajador muy responsable	----- trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	+ un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	++ se involucra en el equipo y exige responsabilidades	----- mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	++ posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	----- aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	----- trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	----- a veces supera lo normal	++ trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	++ trabajador que mantiene una relación interpersonal	----- trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	++ se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	----- se adapta a los cambios	----- se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>					
<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>					
<b>Ing. Sixto Sánchez (Contador)</b>					

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Srta. Lorena Maldonado		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Recepcionista		<b>Departamento</b>	FINANCIERO	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	++ posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	----- siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	++ eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	++ siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente responsable	++ trabajador muy responsable	----- trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	----- un grado de cooperación muy bueno	++ su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- se involucra en el equipo y exige responsabilidades	++ mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	----- aplica parcialmente las técnicas gerenciales	++ no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	----- trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	++ a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	----- trabajador que mantiene una relación interpersonal	++ trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	++ se adapta a los cambios	----- se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Sra. Bertha Méndez		<b>Fecha</b> 24/10/2006		
<b>Cargo</b>	Limpieza	<b>Departamento</b>		Adm. Hotelera	
<b>Factores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	++ posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	----- siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	++ su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	----- eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	++ siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente responsable	++ trabajador muy responsable	----- trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	++ excelente cooperador	----- un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- + se involucra en el equipo y exige responsabilidades	----- mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- + maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	----- aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	----- trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	----- + a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	----- trabajador que mantiene una relación interpersonal	----- + trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	----- + se adapta a los cambios	----- se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Sr. Jaime Mejia		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Conserje		<b>Departamento</b>	Adm. Hotelera	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	----- posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- + necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	----- siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realiza con calidad bajo las normas establecidas	----- + eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	----- siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- + aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente responsable	----- trabajador muy responsable	----- + trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la Institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	----- un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- + rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- se involucra en el equipo y exige responsabilidades	++ mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	++ aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	++ trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	----- a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	----- trabajador que mantiene una relación interpersonal	++ trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	----- se adapta a los cambios	++ se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

EVUALUACION DE DESEMPEÑO					
<b>Nombre Completo</b>	Sr. Rolando Jiménez		<b>Fecha</b>	24/10/2006	
<b>Cargo</b>	Mantenimiento		<b>Departamento</b>	Adm. Hotelera	
Factores	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	----- + posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	----- siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- + su trabajo lo realice con calidad bajo las normas establecidas	----- eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	----- + siempre aporta ideas para realizar mejoras	----- aprovecha las oportunidades que se presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente responsable	----- trabajador muy responsable	----- + trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la institución, jefes y compañeros.	----- excelente cooperador	----- + un grado de cooperación muy bueno	----- su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- se involucra en el equipo y exige responsabilidades	++ mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	----- maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	++ aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	----- trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	++ a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	----- trabajador que mantiene una relación interpersonal	++ trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	++ se adapta a los cambios	----- se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

<b>EVUALUACION DE DESEMPENO</b>					
<b>Nombre Completo</b>	<b>Sra. Julia Quintuña</b>		<b>Fecha</b>	<b>24/10/2006</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Lavandería – Plancha</b>		<b>Departamento</b>	<b>Adm. Hotelera</b>	
<b>Factores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Conocimiento de tareas, métodos y procedimientos requeridos por el cargo.	----- constantemente actualizado en sus conocimientos.	----- profundo conocimiento del trabajo, se mantiene actualizado	++ posee conocimiento del trabajo y muestra interés por actualizarse	----- necesita entrenamiento y conoce parcialmente su trabajo	----- no muestra interés en actualizarse y no muestra interés en actualizarse
<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.	----- su trabajo es de excelente calidad a tiempo, no necesita Supervisión.	++ siempre su trabajo lo realiza de manera correcta	----- su trabajo lo realice con calidad bajo las normas establecidas	----- eventualmente su trabajo necesita supervisión	----- trabajo deficiente necesita constante supervisión
<b>INICIATIVA:</b> Actitud y disposición para generar ideas y alternativas de solución de problemas.	----- disposición continua para generar buenas alternativas de solución	----- siempre aporta ideas para realizar mejoras	++ aprovecha las oportunidades que se Presenta	----- demuestra poco interés por mejorar en su trabajo	----- no se preocupa por mejorar su trabajo
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Considera la manera como el empleado ejecuta sus tareas y sigue los procedimientos de su puesto.	----- trabajador totalmente Responsable	----- trabajador muy responsable	++ trabajador responsable	----- trabajador poco responsable	----- trabajador irresponsable
<b>COOPERACION:</b> Es el grado de participación, cooperación y ayuda que presta a la institución, jefes y compañeros.	----- Excelente cooperador	----- un grado de cooperación muy bueno	++ su cooperación es adecuada	----- rara vez coopera	----- nunca coopera

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Actitud de cooperación, colaboración y participación hacia la institución, jefe y compañeros de trabajo	----- contribuye dentro y fuera del equipo crea espíritu de equipo	----- se involucra en el equipo y exige responsabilidades	++ mantiene compromisos y comparte sus conocimientos	----- coopera y responde de manera positiva	----- apoya rara vez al equipo
<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad y capacidad para conducir grupos humanos, delegar motivar y dirigir personal a su cargo	----- posee características de un líder y las utiliza de forma optima	----- el estilo gerencial que tiene supera al normal	++ maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales	----- aplica parcialmente las técnicas gerenciales	----- no posee las características del líder
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> Considera la regularidad del trabajo con respecto al cumplimiento de los horarios a la asistencia al trabajo	++ trabajador totalmente puntual supera la norma de puntualidad	----- a veces supera lo normal	----- trabajador que cumple los horarios normalmente falta	----- trabajador que frecuentemente es impuntual	----- trabajador completamente impuntual
<b>RELACIONES HUMANAS:</b> Mide el grado de integración que posee el trabajador con sus compañeros y jefes inmediatos a mas del buen trato a sus clientes	----- trabajador totalmente integrado excelente interacción	++ trabajador que mantiene una relación interpersonal	----- trabajador que si mantiene relaciones interpersonales normales	----- trabajador que tiene relaciones interpersonales no adecuadas	----- el trabajador nunca se integra al grupo de trabajo
<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:</b> Mide el grado de adaptabilidad que posee el empleado ante diversas situaciones que se presentan en la institución y en su puesto de trabajo	----- se adapta siempre y sin problema a los cambios	----- se adapta y asimila los cambios con alguna facilidad	----- se adapta a los cambios	++ se adapta a los cambios con dificultad	----- nunca se adapta a los cambios
<b>RESPONSABLES</b>					
<b>JEFE INMEDIATO</b>		<b>Ing. Patricio Torres (Gerente)</b>			

## **7 BIBLIOGRAFIA:**

**CHIAVENATO, Adalberto**

Administración de Recursos Humanos,  
5ta Edición, Edit. McGraw Hill Interamericana  
S.A., Colombia 2000.

**ORGANIZACIÓN PANAMERICANA  
DE LA SALUD.**

Volumen I y V Serie HSP-UNI/ Manuales  
Operativos PALTEX.

**Organigrama Estructural del CLEMPA S.A.**

**Guía del Curso de Gestión de Recursos Humanos: El Enfoque de Competencias  
Laborales.**



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Proyecto de Marketing Aplicado a THE ANGEL'S PLACE**

**Trabajo Previo a la Obtención del Grado de Ing. Comercial.**

**Autor: Pablo Alvarado Vintimilla**

**Profesor: Ing. Xavier Ortega**

**Tutor: Ing. Juan Salgado**

**CUENCA – ECUADOR**

**2006**

## **1.- RESUMEN EJECUTIVO**

The Angel's Place es un proyecto de negocio de servicios para el cuidado de niños, para iniciarlo en la Ciudad de Cuenca, su viabilidad de mercado se encuentra amparada en la necesidad imperativa de contar con lugar en donde los niños reciban un cuidado, tanto físico como de salud (medicas y odontológicas) de excelente calidad, contando con un seguro de asistencia medica y con un control de seguimiento de las enseñanzas impartidas luego de abandonar la Institución.

El proyecto arrancara con una inversión inicial de US \$ 15.000.00, la misma que durante el segundo y tercer año de funcionamiento se incrementara en US \$ 5.700.00 y US \$ 3.500.00 respectivamente, de acuerdo a la planificación financiera reanalizada la inversión inicial se recuperara en 12 meses de funcionamiento, obteniendo al final de los tres años una rentabilidad del 157.74 % . Por consiguiente y de acuerdo a los datos obtenidos se ha llegado a la conclusión de que es un proyecto con una viabilidad económica muy aceptable.

### **MISIÓN**

The Angel's Place ofrece servicio de cuidado de niños, que satisfaga totalmente tanto al niño como a sus padres, contando con un ambiente calido y comfortable brindando la seguridad y bienestar que todo padre busca para confiar a su hijo, dirigida a familias de clase media alta y alta en el sector urbano de la ciudad de Cuenca.

Nuestro servicio esta dirigido a niños de edades comprendidas entre 2 y 5 años, con un horario de atención desde las 7:30 AM. hasta las 13:30 PM.

### **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

- Seguridad en el servicio
- Rigurosa política de reclutamiento y selección del personal
- Oportunidad y eficiencia en el servicio.
- Mantener un sistema de supervisión y control.
- Publicidad inteligente.
- Acciones de post-venta.

El reto de la empresa es romper el esquema tradicional de enfocarse únicamente en el cuidado físico y educativo del niño dentro del lugar de cuidado, sino inmiscuirse en el comportamiento del menor en el hogar, para de esta forma identificar las falencias del niño y trabajar conjuntamente con sus padres para poder superarlas, además de brindar servicios médicos y odontológicos.

## **2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Ingresar al mercado objetivo establecido, en un 15% en el primer año.
- Ingresar al mercado objetivo establecido, en un 26% en el segundo año luego de alcanzar un posicionamiento real en el primero, alcanzando así nuestro mercado meta.
  
- Posicionar a The Angel's Place como una empresa que brinda seguridad, garantía y calidad.

## **EL MERCADO**

De un total de 38.292 niños nacidos en la ciudad de Cuenca entre los años 2002 al 2005, solamente el 10% de las familias a las que pertenecen poseen la capacidad económica para poder acceder a nuestros servicios, lo que significa que 3.829 niños es el mercado total ( Información obtenida en el INEC ). Una vez tabulados los resultados de la encuesta realizada por nosotros se observó que un 80% de los padres si están de acuerdo en enviar a sus hijos a un centro especializado, por lo tanto 3.063 niños conformarían nuestro mercado potencial.

Según datos obtenidos en el Ministerio de Bienestar Social, conocemos que aproximadamente 2.680 niños están distribuidos en los centros existentes en la actualidad, por lo que 383 niños conforman nuestro mercado objetivo.

En cuanto a nuestro mercado meta, este lo hemos determinado basado en nuestra capacidad de operación instalada por lo que podremos brindar nuestros servicios a 100 niños.

## **VIABILIDAD ECONÓMICA**

De acuerdo al estudio económico y financiero del proyecto, se requiere una inversión inicial de US \$ 15.000.00, para el segundo año se requerirá de una nueva inversión de

US \$ 5.700.00, y para el tercer año en donde se llegara a alcanzar el mercado meta se requerirá de US \$ 3.500.00 mas, estas inversiones se necesitaran para el crecimiento de nuestra institución según el plan de ventas propuesto. Estas inversiones serán recuperadas en el primer caso en 12 meses de funcionamiento, la segunda inversión en 2 meses del segundo año y la tercera inversión en el primer mes del tercer año.

### **3.- INTRODUCCIÓN**

The Angel's Place nace ante la necesidad de contar con un servicio de cuidado de niños profesional garantizado tanto en calidad como en seguridad. Nuestro negocio estaría dirigido a los hogares pertenecientes a la clase media alta y alta, que por su condición socio económico están en posibilidad de recurrir a este servicio.

En el primer año se espera finalizar con un 15% del mercado objetivo, y para finales del segundo año se espera llegar a cumplir con el 26% que seria nuestro objetivo meta.

En cuanto a la competencia en la ciudad de Cuenca existen varias empresas que se dedican al cuidado de los niños brindando una atención que se centra exclusivamente a los resultados del aprendizaje del niño dentro del recinto del cuidado, desconectándose automáticamente el momento que el niño abandona el mismo.

- Nuestro proyecto busca brindar un servicio mediante el cual se involucren padres y maestros fuera del horario de cuidado, para así detectar las falencias del niño en casa y reforzarlas en la escuela, siendo así un apoyo para los padres en la educación del niño, teniendo en cuenta que los primeros años de formación son la base para el futuro.
- Además de implementar la atención de salud preventiva tanto médica como odontológica, para de esta forma contribuir más al bienestar del niño.

### **4.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN MARKETING**

#### **4.1.- MERCADEO**

En razón de que en la actualidad se ha convertido en algo necesario el hecho de que en los hogares trabaje tanto el padre como la madre, para poder cubrir con todas las

necesidades dentro del hogar, teniendo en cuenta la importancia de contar con alguien que se ocupe del cuidado de los niños de manera eficiente brindando tranquilidad a los padres para que puedan cumplir sus labores a cabalidad, y teniendo en cuenta que en la actualidad contamos cada vez con menos personas que realicen el trabajo en casa con la confianza y seguridad necesarias.

Al segmentar el mercado hemos definido como mercado objetivo a aquellos hogares cuencanos que tienen ingresos superiores a \$ 800.00 y que por situaciones de trabajo u otras se ven en la necesidad de contratar a una tercera persona para esta labor.

#### **4.2.- COMPETENCIA**

El servicio de atención de los niños es una labor que tradicionalmente desempeñaba la niñera, que obviamente constituía la mas fuerte competencia, pero que por la paulatina reducción de la oferta de la misma nuestra principal competencia son instituciones que al momento se dedican a prestar los servicios en esta área.

En la ciudad de Cuenca existen varias empresas de cuidado de niños que son de competencia directa que comparten el mercado.

Como competencia directa tenemos a las siguientes Instituciones: Carrusel, Estrellitas, Crayola, El Camino, La Cometa y El Trencito, entre otras. Teniendo como particularidad que ninguna de ellas lidera el mercado.

Como competencia indirecta se puede resaltar a personas particulares que brindan este servicio consideramos dentro de este rubro a las niñeras que si bien no ofrecen exactamente nuestros servicios, realizan una parte de ellos en una forma diaria.

#### **4.3.- CONSUMIDOR**

El mercado que necesita un servicio de cuidado de niños está compuesto por familias del cantón Cuenca cuyos ingresos sean superiores a \$ 800.00 y que pertenecen a una clase social media-alta y alta.

Hoy en día la gente busca, innovación, calidad, calidez, en el servicio que demanda, pero sobre todo busca seguridad.

## 5.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

**5.1- DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MERCADO:** Nuestro negocio es brindar seguridad y bienestar.

### 5.2.- ANALISIS ESTRATÉGICO

#### 5.2.1.- ANALISIS F.O.D.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>^ Recurso Humano Capacitado</li><li>^ Precios Competitivos</li><li>^ Garantía en la calidad y seguridad en el trabajo</li><li>^ Innovación de Servicios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>^ Somos una empresa nueva en el mercado</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>^ Cada día es mas difícil conseguir una niñera (Migración y otros)</li><li>^ Las condiciones socioeconómicas actuales hacen que la mujer ingrese al campo laboral</li> <li>^ Mercado que no se ha explotado en su totalidad.</li><li>^ Ningún centro de este tipo ofrece los servicios preventivos de Salud y Odontológico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>^ Experiencia de la competencia</li> <li>^ Restricciones económicas</li></ul>

## **6.- SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOS**

### **6.1.- CAMPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### a.- Situación de mercadeo

Conocer las necesidades del cliente en cuanto a la forma de cómo sería la atención óptima para su hijo y así definir el mercado meta.

#### b.- Objetivo del mercadeo.

Identificar plenamente las necesidades principales que se desea cubrir.

#### c.- Objetivos de la investigación.

Identificar los factores relevantes para la toma de decisiones.

Conocer a la competencia.

#### d.- Target

Determinar con precisión el grupo al cuál va dirigido el servicio.

Hogares con ingresos superiores a \$ 800.00, ubicados en ellos sectores urbanos residenciales de la ciudad de Cuenca.

#### e.- Importancia de la investigación.

Conocer los parámetros de costo-beneficio.

Determinar el posicionamiento de la competencia.

### **6.2.- INVESTIGACION DE MERCADO**

Dentro de esta investigación identificaremos dónde están ubicados estos mercados, cuáles son sus necesidades principales, cuál es el tamaño de dicho mercado y el tipo de servicio que requieren el cuidado de niños en la ciudad de Cuenca.

#### **6.2.1.- INVESTIGACION CUALITATIVA**

#### **6.2.1.1.- OBJETIVOS**

- Identificar los parámetros educativos tomados en cuenta por los padres para la elección del plantel.
- Cuantificar el mercado potencial, el mercado objetivo y el mercado meta para nuestro negocio.
- Lograr definir el posicionamiento actual de la competencia y definir nuestra estrategia de posicionamiento a seguir.
- Identificar nuestro segmento estratégico al cual nos dirigimos.

#### **6.2.1.2.- METODOLOGIA**

La metodología usada en la investigación va a ser mediante encuestas realizadas a padres de familia que en la actualidad tienen uno de sus hijos en algún Centro de Cuidado diario, o a aquellos que tienen hijos los cuales no están en ninguna institución, pero consideran la posibilidad de enviarlos a una de ellas.

Otra metodología que se usará es un análisis encubierto de la competencia. (Haciéndonos pasar por posibles clientes)

#### **6.2.1.3.- ENCUESTAS**

Mediante esta metodología, se abordó varias preguntas relacionadas directamente con el cuidado de los niños durante la ausencia de sus padres, en las que se tocó varios temas sobre los factores relevantes al momento de elegir a la persona o institución que va a estar al frente del cuidado de los niños

- a) Quién trabaja en el hogar
- b) Número de miembros que la conforman
- c) Si tiene hijos menores de 5 años, quien está a cargo de su cuidado.
- d) Ha considerado la idea de dejar el cuidado de su hijo a profesionales.
- e) Cuales son las características que usted desearía que le brindaran estos centros.
- f) Conoce algún centro que le brinde a parte de cuidado diario servicios preventivos de salud y odontología.
  
- g) Algún centro le ha brindado seguimiento de las enseñanzas impartidas en el

plantel y su continuidad en el hogar.

(Anexo N.1: Modelo de la encuesta)

#### **6.2.1.4.- ANALISIS ENCUBIERTO DE LA COMPETENCIA**

Se solicito información a la competencia haciéndonos pasar como clientes y solicitando precios y detalle de los servicios que ofrecen.

#### **6.2.1.5.- ANALISIS DE PROVEEDORES DE INSUMOS**

Se solicito información de costos a la Compañía Kindersariato, ubicado en la Ciudad de Guayaquil, quienes son fabricantes e importadores de todos los suministros necesarios para la implementación de un centro de cuidado diario.

#### **6.2.1.6.- VARIABLES Y COMPORTAMIENTOS QUE SE DEBEN EXPLOTAR**

Las variables y comportamientos que se deben explotar son:

- Quién necesita este servicio: Los Padres
- Porque lo necesitan: por necesidad y sociabilizacion del niño.
- Quienes participan en la decisión: esposa y esposo.
- Percepción e importancia del servicio: 1. Seguridad; 2. Calidad; 3. Precio.
- Alternativas: Personas particulares
- Riesgo percibido: inseguridad.
- Expectativas en el servicio posventa: alto.

#### **6.2.2.- INVESTIGACION CUANTITATIVA**

Para evaluar la factibilidad de mercado del proyecto del negocio, se planifico una encuesta a 100 familias en donde se va a determinar los factores principales que influirán al momento de decidir si el niño debe o no ingresar a un centro especializado de cuidado y bajo que condiciones.

1.- Quien trabaja en el hogar? : En el 60% de los hogares encuestados trabaja la madre.

2.- Cuantas personas conforman su hogar? : Según datos estadísticos ( INEC ) 4.2 personas conforman un hogar, según la encuesta determinaron que los hogares están conformados por 4 personas.

3.- Tiene Ud. Hijos menores de 5 años, quien esta a cargo de su cuidado? : El 65% tiene el cuidado de su hijo bajo una institución Profesional, 8% con una niñera, 20% con sus madres y un 7% con otras personas.

4.- Ha considerado la idea de dejar el cuidado de su hijo en un Centro de Cuidado Diario? : Un 80% si considera en dejar a sus hijos en un centro de cuidado diario.

5.- Cuales son las características que Ud. Desearía que le brindaran estos centros? : un 100% considera como la primera característica la seguridad para el bienestar de su hijo.

6.- Conoce algún centro que le brinde a parte de cuidado diario, servicios de salud preventivos en medicina y odontología? : 100% contesto que No.

7.- Algún centro le ha brindado seguimiento de las enseñanzas impartidas en el plantel y su continuidad en el hogar? : De igual manera un 100% respondió que no.

## **7.- VARIABLES DE MERCADO**

### **7.1.- ANALISIS DEL CONSUMIDOR**

#### **7.1.1.- PERFIL PSICOGRAFICO Y DEMOGRÁFICO**

Hogares:

Desde el punto de vista demográfico son familias del cantón Cuenca cuyos ingresos sean superiores a \$ 800.00.

Desde el punto de vista psicográfico son los siguientes:

- Mujeres que incursionan en el ámbito de los negocios alejándose de las tareas del hogar.
- Amas de casa tradicionales que buscan status y comodidad.
- Personas naturales que no desean mantener una relación de dependencia con personas que brindan servicios de este tipo.
- Hogares donde ambos trabajan

Conclusiones:

En conclusión personas que busquen un servicio de cuidado de niños con calidad, seguridad y confianza.

### **7.1.2.- MOTIVOS DE CONTRATAR LOS SERVICIOS**

Basados en nuestras investigaciones los clientes contratarían nuestro servicio de Cuidado de Niños por los siguientes motivos:

**Seguridad:** Es importante que los clientes sientan que están dejando a sus hijos en un lugar seguro en el cual no correrán peligros, además de contar con personal medico y odontológico capacitado en caso de que se presente cualquier emergencia.

**Calidad:** Es importante que sepan que contamos con un personal altamente calificado para cada una de los servicios que se ofrece, como son enseñanza personalizada, alimentación adecuada, y el departamento de salud.

**Precio:** La situación económica actual del país no afecta en gran medida a clientes que perciben ingreso mensuales superiores, por lo que existen preferencias de calidad frente al precio cuando se trata del bienestar de los hijos.

### **7.1.3.- HABITOS DE CONTRATACION**

Los clientes acuden a este servicio cuando tanto el padre y madre trabajan, por estimular al niño a un aprendizaje desde temprana edad, o por estatus y comodidad.

Es primordial que los servicios se brinden durante toda la semana, ya que es el tiempo en el cual los padres están ausentes.

Antes de contratar un servicio para el cuidado diario de los niños los padres buscan referencias del lugar en donde piensan ponerlos, en cuanto a calidad, precio y seguridad.

Generalmente, si los padres están satisfechos con la atención brindada al niño mantendrán al menor al cuidado de la Institución.

#### **7.1.4.- DEFINICION DEL PROCESO DE OBTENCION DEL SERVICIO**

Necesidad: El cliente se da cuenta de que necesita contar con una persona que se haga cargo del cuidado del niño durante su ausencia.

Búsqueda de Alternativas: Hace una evaluación de sus necesidades y procede a preguntar a terceros sobre quien podría ayudarle.

Evaluación de Alternativas y Decisión del Servicio: Visita los lugares recomendados, solicitando información de los servicios que estos ofrecen, para así evaluar si esta de acuerdo a sus necesidades, confrontando costo/beneficio y escogiendo el que llena sus aspiraciones.

Recompensa: La Institución logra llenar las expectativas del cliente, éste lo tendrá en su mente para futuras recomendaciones.

#### **7.1.5.- ANALISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE EL CONSUMIDOR**

##### **7.1.5.1.- FACTORES SOCIALES Y DE GRUPO:**

Los hogares a los que esta dirigido nuestro servicio son los de clase media-alta y alta los cuales contratan a personas o centros que realicen esta labor, por estimulación temprana, comodidad y status. También esta dirigido a donde el esposo y la esposa trabajan y ven éste servicio como una necesidad.

##### **7.1.5.2.- FACTORES PERSONALES:**

La situación económica de estos hogares les facilita contratar este servicio; mientras más ingresos tienen buscan mayor comodidad. Otro punto importante es que la mayoría de mujeres trabajan hoy en día por lo que se ven en la necesidad de tener una niñera; sin embargo, últimamente es difícil encontrar una persona confiable, por lo que prefieren contratar a Centros especializados en este campo.

#### **7.1.5.3.- FACTORES PSICOLOGICOS:**

Es muy importante que los padres tengan la tranquilidad que sus hijos se encuentren en manos de personas profesionales y con experiencia, para de esta forma poder ellos también realizar sus labores con eficiencia.

#### **7.1.5.4.- FACTORES SITUACIONALES PARA LA ADQUISICION DEL SERVICIO:**

Cuando en un hogar el esposo y la esposa trabajan, por lo que se ven en la necesidad de contratar a un tercero que los ayude con esta labor.

Los padres en estas épocas buscan este servicio no solamente por el hecho de encontrar a alguien que cuide del niño, sino por la importancia de que este desarrolle funciones de aprendizaje a temprana edad y sociabilice con niños de su misma edad.

#### **7.1.6.- FACTORES DE RIESGO PARA EL CONSUMIDOR.**

Los Padres que contratan este servicio buscan que sea 100% seguro, ya que están dejando en manos de terceras personas el cuidado de lo más importante que poseen.

##### **7.1.6.1.- TIPOS DE RIESGO:**

Funcional: Que no exista la supervisión y control adecuado hacia las personas encargadas del cuidado del niño.

Psicológico: Que el servicio no llene las expectativas de satisfacción y status que el cliente espera.

Financiero: Que el costo del servicio sea superior al beneficio obtenido.

Físico: Que el material utilizado en el desarrollo de estas funciones representen algún peligro para la salud e integridad física del niño.

## **7.2.- COMPETENCIA.**

### **7.2.1.- ANALISIS DE LA COMPETENCIA.**

#### **7.2.1.1.- COMPETIDORES.**

De acuerdo a los datos que se encuentran registrados en el Ministerio de Bienestar Social, en la ciudad de Cuenca existen alrededor de 76 Centros de Cuidado Diario, los mismos que brindan sus servicios en diferentes sectores de la ciudad, captando cada uno de ellos a diferentes estratos socioeconómicos de la población.

#### **7.2.1.2.- INSTITUCIONES COMPETIDORAS.**

Dentro de este campo tenemos a Instituciones que son consideradas como Competidores Potenciales debido a que este proyecto esta enfocado a familias de clase socioeconómica media-alta, alta, como resultado de la encuesta realizada tenemos dentro de estas Instituciones a: Carrusel, Estrellitas, Crayola, El Camino, La Cometa y El Trencito, como las mas sobresalientes, teniendo en cuenta que ninguna de ellas lidera el mercado.

## **7.3.- ANALISIS DE MERCADO**

### **7.3.1.- DINAMICA**

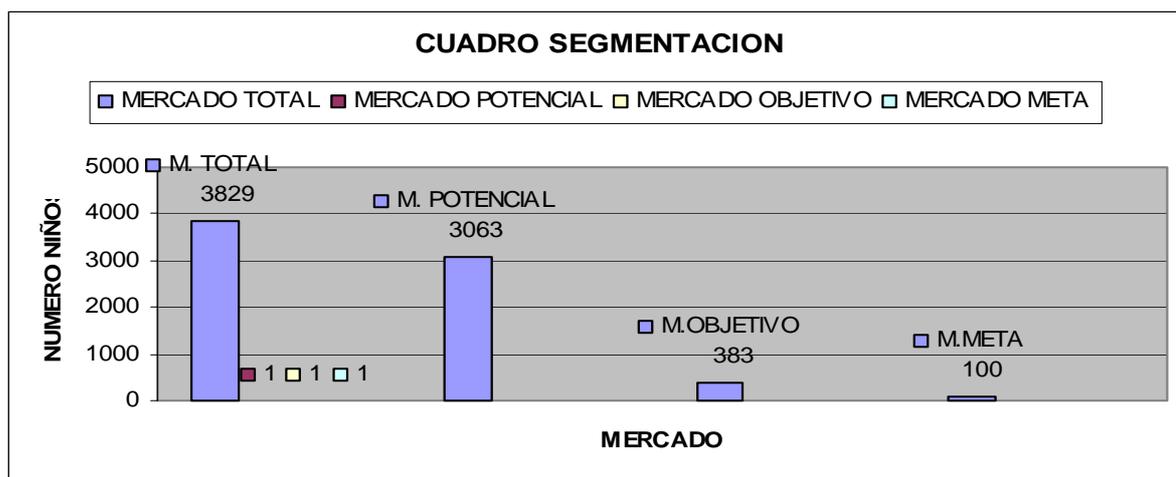
El mercado de servicio de cuidado de niños es de oferta, ya que los padres tienen la opción de decidir si contratan a: Una niñera, una Institución especializada o realizan ellos mismos.

### **7.3.2.- TAMAÑO**

<b>MERCADO</b>	<b>NUMERO DE NIÑOS</b>
Total ( INEC )	3.829
Potencial (Según encuestas)	3.063
Objetivo	383
Meta	100

### 7.3.3.- SEGMENTACION

Luego de haber realizado las investigaciones necesarias ( INEC , MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL ) y realizado la Tabulación de las encuestas, se logro definir el perfil de nuestros clientes y el tamaño de nuestro mercado.



## 8.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 8.1.- ENFOQUE ESTRATEGICO

Nuestra estrategia competitiva esta basada en un enfoque de valor ya que esta fundamentada en una relación directa con el cliente, ya que se brinda un servicio personalizado que garantiza la satisfacción del mismo a través de la seguridad, calidad y bienestar de su niño

### 8.2.- VENTAJA COMPETITIVA

#### 8.2.1.- ANALISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

De la encuesta directa a los clientes se desprende que este servicio lo brindan Instituciones como son Carrusel, Estrellitas, Crayola, El Camino, La Cometa y El Trencito entre otras, cada una de las cuales posee un buen posicionamiento en la población, sin identificar a ninguna de ellas como líder.

Todos los competidores existentes han orientado sus servicios básicamente al cuidado y educación de los niños dentro del plantel, dejando en segundo plano el comportamiento de ellos en el hogar, al no existir un seguimiento de control después de que el niño abandona la institución.

A más de esto ningún centro posee un servicio médico y odontológico preventivo.

El mercado de los servicios, quizá como ningún otro puede fundamentar su éxito y por ende su sostenibilidad en el tiempo, en base a una inversión en la capacitación del recurso humano, fundamentalmente en temas relacionados con educación, buenas costumbres, relaciones humanas y salud.

### **8.3.- POSICIONAMIENTO**

Instituciones como son Carrusel, Estrellitas, Crayola, El Camino, La Cometa y El Trencito, brindan los servicios de cuidado diario y estimulación temprana, contando todos ellos con un buen posicionamiento en la población gracias a los años que se encuentran en el mercado.

#### **The Angel's Place**

Nuestro producto va a estar diferenciado por la excelencia en el Servicio, mediante el contacto permanente con los padres para así poder ubicar las falencias del niño fuera del plantel y reforzarlas en el mismo, así como la atención médica y odontológica preventiva, para precautelar la salud del menor.

### **8.4.- CONCEPTO DEL PRODUCTO**

En la ciudad de Cuenca existen varios centros de cuidado diario, los mismos que están solamente orientados al cuidado y a la estimulación temprana del menor.

Teniendo en cuenta esta observación nace The Angel's Place, un centro creado no solamente para el cuidado del niño sino preocupado en verificar si la labor realizada dentro del plantel está siendo útil una vez que el niño abandona el mismo. Comprometido además a mantener control preventivo y permanente de la salud de los menores, siendo

de esta forma un apoyo para los padres que por las diferentes ocupaciones que tienen que realizar, no cuenta con el tiempo disponible para cumplir con estas actividades.

Somos Profesionales, ya que contamos con el personal idóneo, los mismos que serán seleccionados tomando en cuenta su capacidad y preparación para el desarrollo de sus funciones.

Ofrecemos calidad garantizada, ya que estamos concientes de que el cuidado de nuestros niños es una de las prioridades más importantes de nuestras vidas.

### 8.5.- PRECIO

El precio fijado esta basado en combinación del costo del producto (servicio) y los precios que tiene la competencia. Cabe indicar que nuestra Institución no podría por ningún concepto mantener un precio igual que al de la competencia, puesto que nuestra Institución esta caracterizada por brindar seguridad, garantía, calidad, salud preventiva y seguimiento de control en las enseñanzas impartidas.

El costo del servicio se ha fijado en US\$ 115,00 mensuales incluye:

- Cuidado del Niño
- Estimulación Temprana
- Seguimiento de Enseñanzas impartidas
- Refrigerio
- Seguro Medico
- Atención periódica del Pediatra
- Atención periódica del Odontólogo

### 8.6.- ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRODUCTO

	<b>INTRODUCCION</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>MADUREZ</b>	<b>DECADENCIA</b>
Participación en el mercado	Aumentar	Aumentar	Mantener	Aumentar
Segmentación de mercado	Si	Si	Si	Si
Fijación de precios	Competitiva	Competitiva	Competitiva	Competitiva
Gastos promocionales	Más altos	Altos	Altos	Mas Altos

## **8.7.- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Inicialmente nuestra empresa buscara posicionarse en el mercado cuencano, hasta lograr establecer una imagen de seguridad y garantía de lo ofrecido, concentrando sus esfuerzos en posicionarse como un centro que no solamente cuida y estimula a sus niños, sino que esta pendiente de que las enseñanzas impartidas en el plantel estén siendo aprovechadas y ejecutadas dentro del hogar, así como también que los padres tengan la tranquilidad de que sus niños cuentan con atención medica y odontológica preventiva y permanente dentro de la institución a mas de un seguro medico, lo que generara una total seguridad en ellos.

## **9.- TACTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO**

### **9.1.- PUBLICIDAD**

#### **9.1.1.- OBJETIVOS PUBLICITARIOS**

Orientar al consumidor sobre los beneficios del nuevo servicio que nuestra Institución ofrece.

Lograr un claro posicionamiento en la mente del consumidor del nombre.

Tratar de romper el esquema tradicional que existe en nuestro medio de que el centro de cuidado diario es solamente funcional en el horario establecido.

#### **9.1.2.- ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS**

La estrategia publicitaria que emplearemos será utilizando medios de comunicación masivos como son los diarios de mayor circulación en la ciudad, El Mercurio y el Tiempo, se realizaran campañas mas agresivas durante los meses de Junio, Julio y Agosto , en donde esperamos captar mas clientes para el inicio del siguiente periodo.

### 9.1.3.- PRESUPUESTO:

#### El Mercurio:

Anuncio publicitario en página determinada.

Tamaño de 2 columnas por 10 cm. de alto.

Blanco y Negro

Día sábado

Costo diario de publicación: US\$ 69.97

#### El Tiempo:

Anuncio publicitario en página determinada.

Tamaño de 6x5 columnas.

Blanco y Negro

Día sábado

Costo diario de publicación: US\$ 66,00

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANSE	OBJETIVO	CONTROL	FECHA	PRESUPUESTO 2007
Prensa escrita							
Mercurio	informativo	1 por semana	Local	Posicionarse en el Mercado	Director	Todos los sábados de cada mes	\$ 2.242,00
Tiempo	informativo	1 por semana	Local	Posicionarse en el Mercado	Director	Todos los sábados de cada mes	\$ 2.110,00

## 10.- TACTICAS DE GESTION

### 10.1.- CANALES DE COMERCIALIZACION

De acuerdo a las características propias del negocio, consideramos que el canal que utilizaremos para un normal funcionamiento serán canales directos en el cual destacamos los siguientes:

Local propio, en el cual se brindara el servicio de forma personalizada a nuestros clientes, los cuales tendrán acceso a observar las instalaciones.

Mercadeo Directo, que es la herramienta de mayor importancia, manteniéndonos en contacto directo y permanente con los padres de familia para el efecto de conocer las inquietudes y sugerencias, para de esta manera implementar los controles respectivos para el éxito en nuestros ofrecimientos.

## **10.2.- COMERCIALIZACION VIRTUAL**

Para el desarrollo de una estrategia de comercialización virtual, analizamos tanto al consumidor, como al comportamiento del mercado en lo que se refiere a centros de cuidado diario de niños, en base a esto se determino que la competencia en Cuenca no utiliza esta herramienta de comunicación, sin descartar que una vez obtenido el posicionamiento que nuestra Institución desea alcanzar se lo utilice en forma efectiva para dar a conocer en forma mas detallada nuestros servicios.

### **CONCLUSIONES:**

De acuerdo a todos los análisis financieros realizados de la viabilidad económica del proyecto, podemos exponer lo siguiente:

El proyecto arrancara con una inversión inicial de US \$ 15.000,00, incrementándose la misma en US \$ 5.700,00 y US \$ 3.500,00 en los próximos dos años respectivamente, según el análisis de las ventas y luego de la reducción de todos los gastos que se incurrirán para su normal funcionamiento nos da como resultado que para la finalización del primer año obtendremos una utilidad de US \$ 15. 267,75. al segundo año se alcanzara US \$ 41.157,83. y al finalizar el tercer año US \$ 67.499,43, obteniendo como resultado una tasa interna de retorno del 157.74% al finalizar los tres años.

Podemos establecer que el proyecto económicamente es muy rentable por lo que hace atractivo al mismo.

## 11.- VIABILIDAD ECONOMICA DEL PROYECTO

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>			
<b>AÑOS</b>			
<b>INVERSIONES</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Adecuación Local</b>	\$ 4.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00
Pintura Baños Arreglo exteriores Otros			
<b>Oficina Central</b>	\$ 2.500,00	\$ 600,00	\$ 700,00
Escritorio Computadora Archivos Sillas Sum. Oficina Telefax			
<b>Aulas Educativas</b>	\$ 6.000,00	\$ 2.000,00	\$ 500,00
Escritorios Sillas Pizarras Material Didáctico Ambientación			
<b>Juegos Externos</b>	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 600,00
Varios			
<b>Imprevistos</b>	\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 700,00
<b>total</b>	<b>\$ 15.000,00</b>	<b>\$ 5.700,00</b>	<b>\$ 3.500,00</b>

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>										
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>TRIM 2</b>	<b>TRIM 3</b>	<b>TRIM 4</b>	<b>TOT.AÑO NIÑOS</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
<b>NUMERO DE NIÑOS</b>	<b>2007</b>	25	30	40	150	150	150	<b>545</b>	\$ 115,00	<b>\$ 62.675,00</b>
<b>NUMERO DE NIÑOS</b>	<b>2008</b>	60	80	80	240	240	240	<b>940</b>	\$ 132,00	<b>\$ 124.080,00</b>
<b>NUMERO DE NIÑOS</b>	<b>2009</b>	100	100	100	300	300	300	<b>1200</b>	\$ 150,00	<b>\$ 180.000,00</b>

**GASTOS VENTAS**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	T. 2007	T. 2008	T. 2009
SUELDO DIRECTOR	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00	\$ 1.200,00	\$ 4.350,00	\$ 5.002,50	\$ 5.752,88
SUELDO SECRETARIA	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 600,00	\$ 2.220,00	\$ 2.553,00	\$ 2.935,95
SUELDO MEDICO	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 600,00	\$ 2.220,00	\$ 2.553,00	\$ 2.935,95
SUELDO ODONTOLOGO	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 510,00	\$ 1.860,00	\$ 2.139,00	\$ 2.459,85
SUELDO CONSERJE	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00	\$ 1.380,00	\$ 1.587,00
Teléfono, luz y agua	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 2.400,00	\$ 2.760,00	\$ 3.174,00
Publicidad	\$ 544,00	\$ 544,00	\$ 272,00	\$ 816,00	\$ 816,00	\$ 1.360,00	\$ 4.352,00	\$ 5.004,80	\$ 5.755,52
Depreciación Muebles Y Equio.oficina	\$ 83,00	\$ 83,00	\$ 83,00	\$ 249,00	\$ 249,00	\$ 249,00	\$ 996,00	\$ 846,60	\$ 719,61
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.787,00</b>	<b>\$ 1.787,00</b>	<b>\$ 1.515,00</b>	<b>\$ 4.545,00</b>	<b>\$ 4.545,00</b>	<b>\$ 5.419,00</b>	<b>\$ 19.598,00</b>	<b>\$ 22.238,90</b>	<b>\$ 25.320,76</b>

**COSTO OPERATIVO 2007**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
SUELDO MAESTROS	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 9.000,00
SUELDO AUXILIAR	\$ 300,00	\$ 450,00	\$ 600,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 6.750,00
SEGURO MEDICO	\$ 20,00	\$ 24,00	\$ 32,00	\$ 118,00	\$ 118,00	\$ 118,00	\$ 430,00
REFRIGERIO	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 480,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 6.540,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.020,00</b>	<b>\$ 1.434,00</b>	<b>\$ 1.912,00</b>	<b>\$ 6.118,00</b>	<b>\$ 6.118,00</b>	<b>\$ 6.118,00</b>	<b>\$ 22.720,00</b>

**COSTO OPERATIVO 2008**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
SUELDO MAESTROS	\$ 1.150,00	\$ 1.610,00	\$ 1.610,00	\$ 4.830,00	\$ 4.830,00	\$ 4.830,00	\$ 18.860,00
SUELDO AUXILIAR	\$ 860,00	\$ 1.204,00	\$ 1.204,00	\$ 3.612,00	\$ 3.612,00	\$ 3.612,00	\$ 14.104,00
SEGURO MEDICO	\$ 54,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 214,00	\$ 214,00	\$ 214,00	\$ 840,00
REFRIGERIO	\$ 840,00	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 3.360,00	\$ 13.160,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.904,00</b>	<b>\$ 4.006,00</b>	<b>\$ 4.006,00</b>	<b>\$ 12.016,00</b>	<b>\$ 12.016,00</b>	<b>\$ 12.016,00</b>	<b>\$ 46.964,00</b>

**COSTO OPERATIVO 2009**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
SUELDO MAESTROS	\$ 2.112,00	\$ 2.112,00	\$ 2.112,00	\$ 6.336,00	\$ 6.336,00	\$ 6.336,00	\$ 25.344,00
SUELDO AUXILIAR	\$ 1.576,00	\$ 1.576,00	\$ 1.576,00	\$ 4.728,00	\$ 4.728,00	\$ 4.728,00	\$ 18.912,00
SEGURO MEDICO	\$ 102,00	\$ 102,00	\$ 102,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 1.224,00
REFRIGERIO	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 19.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.390,00</b>	<b>\$ 5.390,00</b>	<b>\$ 5.390,00</b>	<b>\$ 16.170,00</b>	<b>\$ 16.170,00</b>	<b>\$ 16.170,00</b>	<b>\$ 64.680,00</b>

## RESULTADOS ANUALES ESTIMADOS

		MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO 2007	TOT.AÑO 2008	TOT.AÑO 2008
Ventas		\$ 2.875,00	\$ 3.450,00	\$ 4.600,00	\$ 17.250,00	\$ 17.250,00	\$ 17.250,00	\$ 62.675,00	\$ 124.080,00	\$ 180.000,00
Menos: Costo Operativo		\$ 1.020,00	\$ 1.434,00	\$ 1.912,00	\$ 6.118,00	\$ 6.118,00	\$ 6.118,00	\$ 22.720,00	\$ 46.964,00	\$ 64.680,00
<b>Utilidad Bruta en Servicios</b>		<b>\$ 1.855,00</b>	<b>\$ 2.016,00</b>	<b>\$ 2.688,00</b>	<b>\$ 11.132,00</b>	<b>\$ 11.132,00</b>	<b>\$ 11.132,00</b>	<b>\$ 39.955,00</b>	<b>\$ 77.116,00</b>	<b>\$ 115.320,00</b>
Menos: Gastos de Ventas		\$ 1.187,00	\$ 1.187,00	\$ 1.515,00	\$ 4.545,00	\$ 4.545,00	\$ 5.419,00	\$ 19.598,00	\$ 22.238,90	\$ 25.320,76
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 668,00</b>	<b>\$ 829,00</b>	<b>\$ 1.173,00</b>	<b>\$ 6.587,00</b>	<b>\$ 6.587,00</b>	<b>\$ 5.713,00</b>	<b>\$ 20.357,00</b>	<b>\$ 54.877,10</b>	<b>\$ 89.999,24</b>
Menos Impuestos		\$ 167,00	\$ 207,25	\$ 293,25	\$ 1.646,75	\$ 1.646,75	\$ 1.428,25	\$ 5.089,25	\$ 13.719,28	\$ 22.499,81
<b>Utilidad a Repartir</b>		<b>\$ 501,00</b>	<b>\$ 621,75</b>	<b>\$ 879,75</b>	<b>\$ 4.940,25</b>	<b>\$ 4.940,25</b>	<b>\$ 4.284,75</b>	<b>\$ 15.267,75</b>	<b>\$ 41.157,83</b>	<b>\$ 67.499,43</b>

## CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>		\$ 62.675,00	\$ 124.080,00	\$ 180.000,00
<b>- Costo de Ventas</b>		\$ 42.318,00	\$ 69.202,00	\$ 90.000,00
<b>= Utilidades Antes de Impuestos</b>		<b>\$ 20.357,00</b>	<b>\$ 54.878,00</b>	<b>\$ 90.000,00</b>
<b>- Impuestos</b>		\$ 5.089,00	\$ 13.719,00	\$ 22.499,00
<b>= Utilidades después de Impuestos</b>		<b>\$ 15.268,00</b>	<b>\$ 41.159,00</b>	<b>\$ 67.501,00</b>
<b>Flujos de caja</b>		\$ 15.268,00	\$ 41.159,00	\$ 67.501,00
<b>-Inversiones</b>	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 5.700,00	\$ 3.500,00
<b>Flujos de caja netos</b>	\$ -15.000,00	<b>\$ 15.268,00</b>	<b>\$ 35.459,00</b>	<b>\$ 64.001,00</b>

**Tasa Interna de Retorno (TIR)**

**157,74%**

Al final del tercer año

# ANEXO 1

1.- Quien trabaja en el hogar? :

Esposo  Esposa

2.- Cuantas personas conforman su hogar?

Adultos  Niños

3.- Tiene Ud. Hijos menores de 5 años, quien esta a cargo de su cuidado?

Institución  Nombre.....

Niñera

Madre

Otras

4.- Ha considerado la idea de dejar el cuidado de su hijo en un centro de cuidado diario.

Si

No

5.-Cuales son las características que Ud. Desearía que le brindaran estos centros?

.....  
.....

6.-Conoce algún centro que le brinde a parte de cuidado diario, servicios preventivos de salud y odontología.

Si

No

7.- Algún centro le ha brindado seguimiento de las enseñanzas impartidas en el plantel y su continuidad en el hogar?

Si

No

## **12.- BIBLIOGRAFIA:**

Información obtenida del **INEC**.

Información obtenida del **Ministerio de Bienestar Social**.

Apuntes del curso de Marketing. **(Ing. Xavier Ortega)**.

### **Los 10 pecados capitales del marketing**

Indicios y Soluciones

Philip Kotler

### **La creación de valor para el accionista**

Una guía para inversores y directivos

Alfred Rappaport

### **Buffettologia**

Las técnicas jamás contadas que han hecho de Warren Buffet el inversor más famoso del mundo

Mary Buffett & David Clark



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Balanced Scorecard Aplicado a la Clínica Paucarbamba S.A. (CLEMPA S.A.)**

**Trabajo Previo a la Obtención del Grado de Ing. Comercial.**

**Autor: Pablo Alvarado Vintimilla**

**Profesor: Ing. Fausto Calderón P.**

**Tutor: Econ. Lenín Zuñiga**

**CUENCA – ECUADOR**

**2006**

## **1.- RESEÑA HISTORICA**

En el mes de Septiembre del año 1977 en la Avenida 12 de Abril se reunieron un grupo de Médicos y formaron el Centro Medico de Emergencia y Diagnostico "CEMEDI", en el cual se brindo los servicios médicos por el lapso de 7 años aproximadamente, posteriormente se adquiere un inmueble ubicado en la Ave. Paucarbamba en donde se transforma en Clínica con el nombre de Policlínico de Emergencia y Diagnostico, se incrementa el numero de socios y se transforma por tercera ocasión obteniendo el nombre de Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A., el cual lleva en la actualidad, conformada por 52 socios especialistas en las diferentes ramas de la medicina, contando con 21 habitaciones, servicios de quirófanos, Salas de Parto, Recuperación, Cuidados Intensivos, Neonatología, Endoscopia, Ecografía, Dep. de Emergencia, Centro de Fertilización, contando también con toda el área Administrativa de la misma, todas conectadas entre si por una red informática para mayor agilidad en el servicio técnico administrativo.

## **2.- VISION**

La Clínica de Especialidades Medicas Paucarbamba CLEMPA S.A. es una casa privada de Salud, la cual brinda cobertura de atención médica y odontológica especialmente a la Provincia del Azuay, con funciones de servicio, docencia e investigación.

La Institución busca a través de los servicios que brinda alcanzar un buen posicionamiento en el mercado, con servicios de calidad y a precios competitivos.

## **3.- MISION**

**a)** Asegurar que todos los pacientes tratados o admitidos en la clínica, reciban una atención médica y odontológica de alta calidad científica.

**b)** Asegurar una practica profesional de alto nivel por parte de todos los miembros del cuerpo medico, a través de la definición apropiada de sus deberes y obligaciones del

análisis y evaluación continua de su práctica médica, desde el punto de vista científico y ético, cumplida con eficiencia y eficacia.

c) Promover, apoyar y participar en programas académicos y de investigación que busquen elevar el nivel científico y el mejoramiento del nivel de salud de la comunidad.

#### **4.- VALORES**

- Actitud Empresarial
- Planificación
- Organización
- Integración
- Liderazgo
- Control
- Toma de Decisiones
- Cultura
- Capital Humano

#### **5.- BALANCED SCORECARD?**

##### **5.1- Que es el Balanced Scorecard?**

Es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

Es una medida que combina indicadores financieros claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa al desempeño.

##### **5.2- Que Hace el Balanced Scorecard?**

- Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura.
- Aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia.

- Comunica y Vincula los objetivos e indicadores estratégicos.
- Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas.

### **5.3- Que Busca el Balanced Scorecard?**

- El balanced Scorecard, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- El BSC, se utiliza como un sistema de comunicación, de información y de formación.
- El BSC se convierte en una nueva forma de administrar sus activos intangibles basados en la estrategia.

### **5.4- Porque es Importante el Balanced Scorecard?**

El BSC es importante porque:

- Al comunicar la estrategia busca conseguir el consenso sobre ella.
- Permite alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia.
- Vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Permite realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Permite obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.

### **5.5- Como funciona el Balanced Scorecard?**

El BSC, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

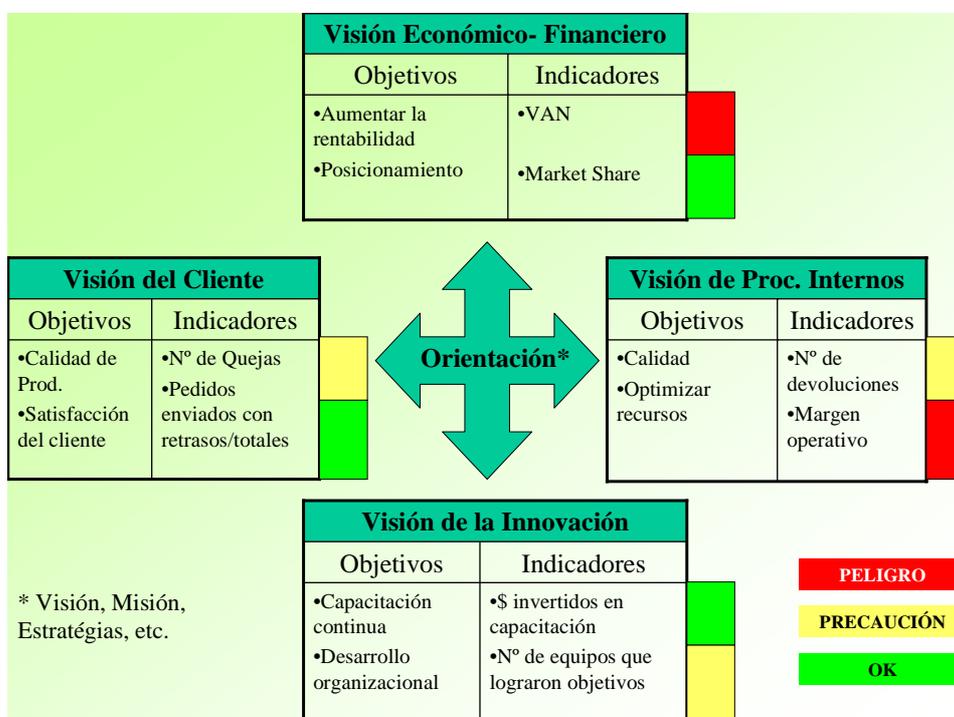
- Los aspectos financieros
- Los Clientes
- Los procesos internos
- El aprendizaje y crecimiento

Esto no implica que deban ser estas únicas cuatro perspectivas.

### 5.6- Cuales son los Riesgos con el BSC?

- Pobre involucramiento de la gerencia en el proyecto de implementación.
- Selección inadecuada de indicadores
- Implementación con una estrategia aun no claramente definida
- Desarrollarlo en base a un Software
- Dar importancia tan solo a los indicadores y no a la estrategia como un todo.

### 5.7- PRESENTACION DEL BALANCED SCORECARD





**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA S.A.  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO ECONOMICO COMPRENDIDO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003**

<b>344.800,11</b>		<b>COSTOS</b>	<b>98.765,80</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>		<i>ALIMENTACION</i>	10.582,53
<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>	<b>334.117,65</b>	<i>MATERIALES- SUMINISTROS DE LABORATORIO</i>	626,96
<i>BOTICA</i>	110.223,43	<i>MATERIALES- SUMINISTROS DE RAYOS X</i>	18.033,11
<i>EQUIPOS DE CLINICA</i>	23.756,89	<i>SUMINISTROS DE CLINICA</i>	5.861,73
<i>S.O.P. ANESTESIA</i>	22.007,74	<i>UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA</i>	4.409,20
<i>DERECHOS DE MESA</i>	20.995,66	<i>COSTO DE VENTAS DE CLINICA</i>	51.394,47
<i>HOSPITALIZACION</i>	45.960,97	<i>COSTO DE VENTAS DE BOTIQUIN</i>	7.857,80
<i>DERECHO DE ENFERMERIA</i>	27.027,74	<b><u>GASTOS</u></b>	<b>241.313,00</b>
<i>ALIMENTACION</i>	10.979,33	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>51.154,70</b>
<i>RAYOS X</i>	25.113,52	<i>REMUNERACIONES</i>	33.489,23
<i>OXIGENO</i>	998,50	<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIOS</i>	
<i>SUMINISTROS DE PACIENTES</i>	3.602,85	<i>SUMINISTROS DE OFICINA</i>	3.679,40
<i>DERECHO DE EMERGENCIA</i>	6.429,37	<i>PROVISIONES Y AMORTIZACIONES</i>	67,14
<i>ACOMPANANTE</i>	10.419,14	<i>GASTOS DE REPRESENTACION</i>	5.784,61
<i>DERECHO DE MEDICO RESIDENTE</i>	21.372,55	<i>HONORARIOS</i>	8.134,32
<i>CIRUGIAS</i>	4.347,55	<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>	<b>189.805,16</b>
<i>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</i>	882,41	<i>REMUNERACIONES</i>	81.249,31
<b><u>INGRESOS POR VENTAS</u></b>	<b>3.908,60</b>	<i>SERVICIOS BASICOS</i>	29.928,06
<i>VENTAS DE BOTIQUIN</i>	3.908,60	<i>MANTENIMIENTO</i>	14.739,18
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>800,25</b>	<i>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</i>	4.082,40
<i>INTERESES</i>	800,25	<i>MATERIALES</i>	1.205,74
<b><u>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</u></b>	<b>5.973,61</b>	<i>DEPRECIACIONES</i>	28.917,80
<i>RECUPERACIONES</i>	3.642,32	<i>PUBLICIDAD</i>	2.226,24
<i>OTROS</i>	2.331,29	<i>COMISIONES POR CREDITOS</i>	4.543,48
		<i>DESCUENTOS Y CORTESIAS</i>	6.227,02
		<i>UTILES Y SUMINISTROS DE OFICINA</i>	
		<i>GASTOS VARIOS</i>	7.068,35
		<i>EGRESOS EXTRAORDINARIOS</i>	898,25
		<i>IMPUESTOS Y COMISIONES</i>	850,00
		<i>INTERESES POR PRESTAMOS</i>	6.541,75
		<i>SOBREGIROS</i>	103,08
		<i>CHEQUERAS Y DESPACHOS</i>	691,58
		<i>BLINDADO</i>	532,92
		<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>353,14</b>
		<i>NO DEDUCIBLES</i>	353,14
		<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>4.721,31</b>

**BALANCE GENERAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA S.A.  
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

<b>ACTIVO</b>	<b>1.012.466,40</b>		<b>PASIVO</b>	<b>359.419,29</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>57.722,86</b>		<b><u>PASIVO A CORTO PLAZO</u></b>	<b>197.577,45</b>
CAJA		1.112,59	PROVEEDORES BOTIQUIN	93,20
BANCOS		-2.275,65	PROVEEDORES CLINICA	22.628,55
CUENTAS POR COBRAR HOSPITALIZACION		18.614,68	CUENTAS POR PAGAR A EMPEADOS	4.488,83
CUENTAS POR COBRAR EMERGENCIA		0,00	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	51.761,21
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		2.744,04	IESS POR PAGAR	1.403,58
CUENTAS POR COBRAR EXTERNOS		680,00	IMPUESTO A LA RENTA	1.430,91
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		180,95	RETENCION EN LA FUENTE	325,18
INVENTARIOS CLINICA		36.670,95	RETENCION EN LA FUENTE I.V.A.	350,04
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		-4,70	PROVISION DE LEYES SOCIALES	2.616,25
			UTILIDADES TRABAJADORES 15%	546,77
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	<b>868.684,19</b>		DIVIDENDOS DE ACCIONISTAS	318,46
NO DEPRECIABLES		331.007,05	OBLIGACIONES BANCARIAS	33.158,16
DEPRECIABLES		833.600,25	OTROS PASIVOS CORRIENTES	78.456,31
DEPRECIACION ACUMULADA		-295.923,11	OTROS PASIVOS.	0,00
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b>2.981,92</b>		<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	<b>161.841,84</b>
PAGOS ANTICIPADOS		2.981,92	PRESTAMOS HIPOTECARIOS	161.841,84
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>	<b>83.077,43</b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>632.914,40</b>
PARTICIPACION DE EQUIPOS		888,46	<b>CAPITAL</b>	<b>625.985,24</b>
MICRO RAYOS X		67.701,09	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	625.985,24
MICRO LAPAROSCOPIA		12.474,00	<b>RESERVAS</b>	<b>6.869,16</b>
ENDOSCOPIA		2.013,88	RESERVA LEGAL	6.322,52
			RESERVA FACULTATIVA	37,96
			RESERVA POR VALUACION	508,68
			<b><u>APORTE PARA FUTURA CAPITALIZACION</u></b>	<b>60,00</b>
			APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	60,00
			<b><u>RESULTADO DEL AÑO 2004</u></b>	<b><u>20.132,71</u></b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1.012.466,40</b>		<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.012.466,40</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA S.A.  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO ECONOMICO COMPRENDIDO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

<b>419.902,42</b>		<b>120.401,04</b>	
<b><u>INGRESOS</u></b>		<b><u>COSTOS</u></b>	
<b><u>INGRESOS OPERACIONALES</u></b>	<b>379.024,72</b>	ALIMENTACION	9.394,59
BOTICA	114.869,91	MATERIALES- SUMINISTROS DE LABORATORIO	1.556,11
EQUIPOS DE CLINICA	20.156,07	MATERIALES- SUMINISTROS DE RAYOS X	14.725,52
S.O.P. ANESTESIA	23.738,43	SUMINISTROS DE CLINICA	5.324,37
DERECHOS DE MESA	25.218,34	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	3.928,12
HOSPITALIZACION	63.143,52	COSTO DE VENTAS DE CLINICA	85.472,33
DERECHO DE ENFERMERIA	40.001,24		
ALIMENTACION	13.208,68	<b><u>GASTOS</u></b>	<b>279.368,67</b>
RAYOS X	21.294,80	<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>58.031,31</b>
OXIGENO	1.489,88	REMUNERACIONES	36.922,23
SUMINISTROS DE PACIENTES	4.221,30	GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIOS	162,00
		SUMINISTROS DE OFICINA	3.679,33
DERECHO DE EMERGENCIA	7.886,89	PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	143,28
ACOMPAÑANTE	12.195,23	GASTOS DE REPRESENTACION	5.429,56
DERECHO DE MEDICO RESIDENTE	27.820,03	HONORARIOS	11.694,91
CIRUGIAS	2.324,40	<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>	<b>198.032,33</b>
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1.456,00	REMUNERACIONES	83.310,55
<b><u>INGRESOS POR VENTAS</u></b>	<b>2.860,69</b>	SERVICIOS BASICOS	27.274,23
VENTAS DE BOTIQUIN	2.860,69	MANTENIMIENTO	16.786,63
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>30.935,15</b>	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	4.533,51
ARRIENDOS	15.990,32	MATERIALES	1.660,49
INTERESES	13,56	DEPRECIACIONES	42.335,15
APORTES 10% Y 20%	9.565,94	PUBLICIDAD	1.365,56
LABORATORIOS	5.365,33	COMISIONES POR CREDITOS	5.894,22
<b><u>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</u></b>	<b>7.081,86</b>	DESCUENTOS Y CORTESIAS	8.393,64
RECUPERACIONES	3.189,62	GASTOS VARIOS	6.470,35
OTROS	3.892,24	EGRESOS EXTRAORDINARIOS	8,00
		<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>	<b>19.773,95</b>
		INTERESES POR MORA	251,71
		IMPUESTOS Y COMISIONES	2.157,00
		INTERESES POR PRESTAMOS	16.007,91
		SOBREGIROS	630,22
		CHEQUERAS Y DESPACHOS	684,22
		BLINDADO	42,89
		<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>	<b>3.531,08</b>
		NO DEDUCIBLES	3.531,08
		<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>20.132,71</b>

**BALANCE GENERAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA S.A.  
CORTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005**

<b><u>ACTIVO</u></b>	<b>970.676,02</b>		<b><u>PASIVO</u></b>	<b>336.238,04</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	<b>50.041,15</b>		<b><u>PASIVO A CORTO PLAZO</u></b>	<b>209.032,90</b>
CAJA		3.652,00	PROVEEDORES BOTIQUIN	
BANCOS		-3.950,80	PROVEEDORES CLINICA	15.973,85
CUENTAS POR COBRAR HOSPITALIZACION		15.268,07	CUENTAS POR PAGAR A EMPEADOS	7.028,35
CUENTAS POR COBRAR EMERGENCIA		0,00	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	51.761,21
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS		2.848,97	IESS POR PAGAR	2.742,22
CUENTAS POR COBRAR EXTERNOS		4.031,26	IMPUESTO A LA RENTA	385,05
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS		0,00	RETENCION EN LA FUENTE	468,18
INVENTARIOS CLINICA		28.196,35	RETENCION EN LA FUENTE I.V.A.	517,89
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		-4,70	PROVISION DE LEYES SOCIALES	3.835,43
			UTILIDADES TRABAJADORES 15%	0,00
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>	<b>835.477,33</b>		DIVIDENDOS DE ACCIONISTAS	4.005,73
NO DEPRECIABLES		333.123,18	OBLIGACIONES BANCARIAS	41.490,92
DEPRECIABLES		843.774,65	OTROS PASIVOS CORRIENTES	80.824,07
DEPRECIACION ACUMULADA		-341.420,50	OTROS PASIVOS.	
<b><u>ACTIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b>2.080,11</b>		<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	<b>127.205,14</b>
PAGOS ANTICIPADOS		2.080,11	PRESTAMOS HIPOTECARIOS	127.205,14
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>	<b>83.077,43</b>		<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>634.622,31</b>
PARTICIPACION DE EQUIPOS		888,46	<b>CAPITAL</b>	<b>625.985,24</b>
MICRO RAYOS X		67.701,09	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	625.985,24
MICRO LAPAROSCOPIA		12.474,00	<b>RESERVAS</b>	<b>8.577,07</b>
ENDOSCOPIA		2.013,88	RESERVA LEGAL	8.030,43
			RESERVA FACULTATIVA	37,96
			RESERVA POR VALUACION	508,68
			<b><u>APORTE PARA FUTURA CAPITALIZACION</u></b>	<b>60,00</b>
			APORTE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	60,00
			<b><u>RESULTADO DEL AÑO 2005</u></b>	<b><u>-184,33</u></b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>970.676,02</b>	<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO Y RESULTADO</b>	<b>970.676,02</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS PAUCARBAMBA CLEMPA S.A.  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO ECONOMICO COMPRENDIDO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005**

<b>INGRESOS</b>	<b>442.318,34</b>		<b>COSTOS</b>	<b>126.527,32</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>399.937,19</b>		ALIMENTACION		9.942,18
BOTICA		124.548,63	MATERIALES- SUMINISTROS DE LABORATORIO		1.345,68
EQUIPOS DE CLINICA		17.581,48	MATERIALES- SUMINISTROS DE RAYOS X		14.004,29
S.O.P. ANESTESIA		24.199,57	SUMINISTROS DE CLINICA		9.128,34
DERECHOS DE MESA		31.310,79	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA		3.649,62
HOSPITALIZACION		66.447,63	COSTO DE VENTAS DE CLINICA		88.457,21
DERECHO DE ENFERMERIA		45.643,25	<b>GASTOS</b>	<b>315.975,35</b>	
ALIMENTACION		12.718,97	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>56.343,19</b>	
RAYOS X		22.763,82	REMUNERACIONES		35.608,71
OXIGENO		1.447,48	GASTOS ADMINISTRATIVOS VARIOS		789,99
SUMINISTROS DE PACIENTES		4.424,59	SUMINISTROS DE OFICINA		3.620,57
DERECHO DE EMERGENCIA		12.024,96	PROVISIONES Y AMORTIZACIONES		
ACOMPAÑANTE		11.152,58	GASTOS DE REPRESENTACION		6.081,43
DERECHO DE MEDICO RESIDENTE		25.673,44	HONORARIOS		10.242,49
CIRUGIAS			<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>233.547,13</b>	
OTROS INGRESOS OPERACIONALES			REMUNERACIONES		104.810,96
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>2.754,96</b>		SERVICIOS BASICOS		24.901,40
VENTAS DE BOTIQUIN		2.754,96	MANTENIMIENTO		27.060,70
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>32.247,58</b>		IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		5.589,70
ARRIENDOS		15.532,58	MATERIALES		903,21
INTERESES		85,43	DEPRECIACIONES		45.510,22
APORTES 10% Y 20%		11.074,20	PUBLICIDAD		4.295,92
LABORATORIOS		4.361,38	COMISIONES POR CREDITOS		6.353,10
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		1193,99	DESCUENTOS Y CORTESIAS		5.274,38
<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>7.378,61</b>		GASTOS VARIOS		8.764,43
RECUPERACIONES		3.407,67	EGRESOS EXTRAORDINARIOS		83,11
OTROS		3.970,94	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>24.741,47</b>	
			INTERESES POR MORA		39,17
			IMPUESTOS Y COMISIONES		382,27
			INTERESES POR PRESTAMOS		23.711,28
			SOBREGIROS		40,06
			CHEQUERAS Y DESPACHOS		568,69
			BLINDADO		
			<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.343,56</b>	
			NO DEDUCIBLES		1.343,56
			<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>-184,33</b>

## 7.- VISION ECONOMICA FINANCIERA

RAZON FINANCIERA	FORMULA	2003	2004	2005		EVALUACION
<b>A) Análisis de Liquidez</b>						
1a) Liquidez General	= $\frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	0,30	0,29	0,24	veces	POBRE
2a) Prueba Acida	= $\frac{\text{activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$	0,11	0,11	0,10	veces	POBRE
3a) Prueba Defensiva	= $\frac{\text{caja bancos}}{\text{pasivo corriente}}$	0,03	0,01	0,00	veces	POBRE
4a) Capital de Trabajo	= $\frac{\text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}}$	\$ - 149.097,25	\$ - 139.854,59	\$ - 158.991,75	U.M.	POBRE
<b>B) Análisis de la Gestión o Actividad</b>						
1b) Rotación de CxC	= $\frac{C \times C \text{ promedio} \times 360}{\text{ventas}}$	17,74	16,31	18,05	días	BUENO
2b) Rotación de Inventarios	= $\frac{\text{inventario promedio} \times 360}{\text{costo de ventas}}$	142,75	117,19	92,28	días	POBRE

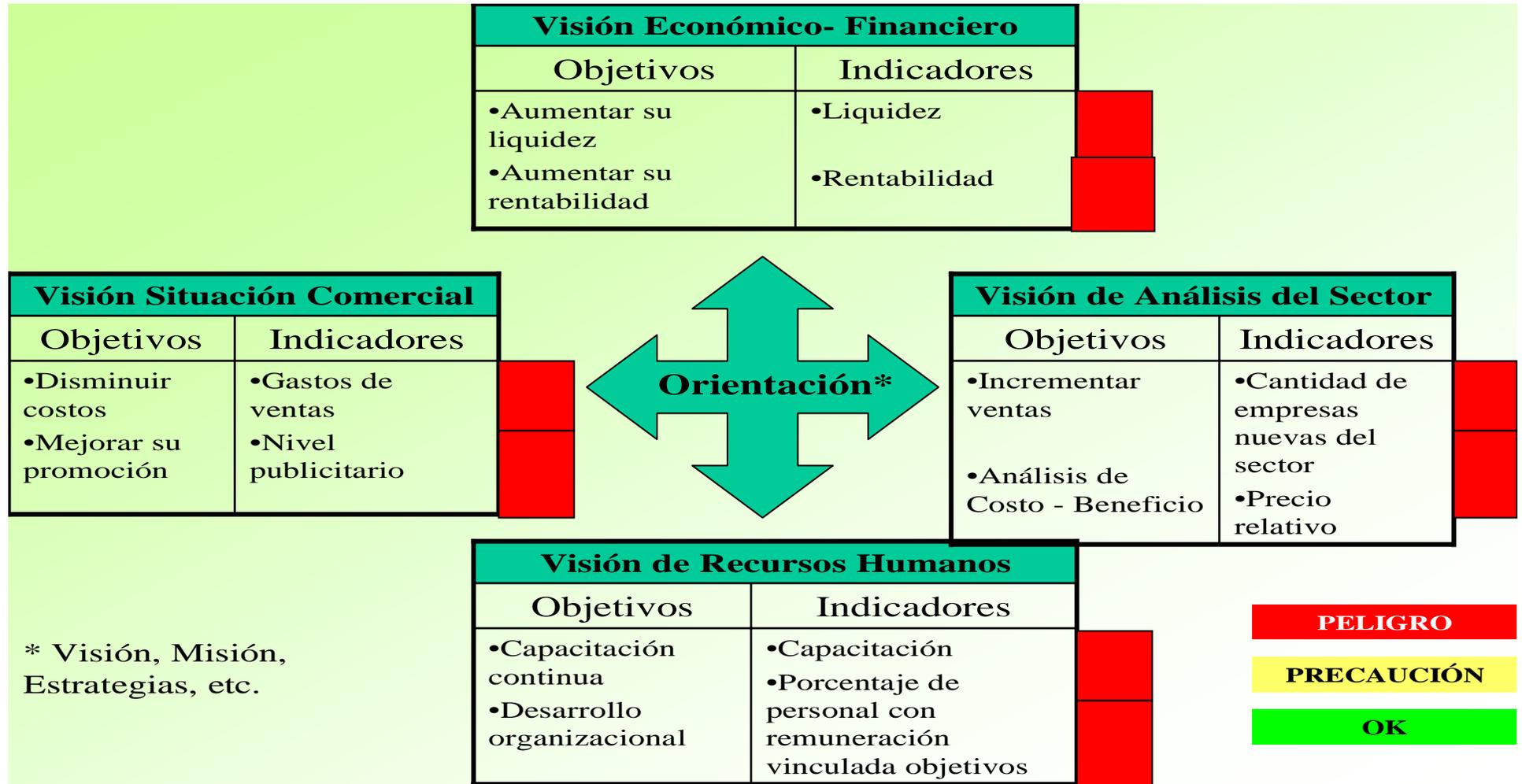
### C) Análisis de Solvencia, Endeudamiento y Apalancamiento

1c) Estructura de Capital	=	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{patrimonio}}$	=	43%	55%	53%	%	POBRE
2c) Razón de Endeudamiento	=	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}}$	=	30%	35%	35%	%	POBRE
3c) Cobertura de Gastos Financieros	=	$\frac{\text{utilidad antes de intereses}}{\text{gastos financieros}}$	=	1,36	1,78	0,99	veces	POBRE

### D) Análisis de Rentabilidad

1d) Rendimiento Sobre el Patrimonio	=	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital o patrimonio}}$	=	0,73%	3,08%	-0,02%	%	POBRE
2d) Rendimiento Sobre la Inversión	=	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}$	=	0,51%	1,98%	-0,01%	%	POBRE
3d) Margen de Utilidad Bruta	=	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$	=	71%	71%	71%	%	BUENO
4d) Margen Neto de Utilidad	=	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	=	1,36%	4,79%	-0,04%	%	POBRE

8.- BALANCED SCORECARD



**9.- MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO**

<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>		<b>BALANCED SCORECARD</b>		<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Económico Financiero</b>	Aumentar el Nivel de Liquidez	Liquidez	Alcanzar a 1 el nivel de liquidez para finales del 2007	Incrementar el Capital Social	Directorio – Gerente
	Aumentar la Rentabilidad	Rentabilidad	Incrementar a un 10% la rentabilidad para el 2007	Venta de Activos Fijos no Dep. Improductivos que están generando elevados costos Financieros.	Directorio – Gerente
<b>Situación Comercial</b>	Disminuir los Gastos de Venta	Gastos de Venta	Disminuir Gastos de Ventas del 65% al 40% sobre Ventas para el 2007	Reestructuración Total en Recursos Humanos Mantenimiento y Servicios Básicos	Directorio – Gerente
	Mejorar su Promoción	Nivel Publicitario Total	Incrementar Publicidad a un 2% sobre Ventas	Realizar un Plan de Marketing.	Gerente
<b>Análisis del Sector</b>	Incrementar las Ventas	Cantidad de Empresas Nuevas del Sector	Incrementar las ventas en un 10%	Nuevo estudio de Mercado al cual estamos dirigidos	Gerente
	Análisis Costo – Beneficio	Precio Relativo	Mantener los precios actuales	Reestructuración Total en el manejo Administrativo y Operacional de la Clínica	Directorio – Gerente
<b>Recursos Humanos</b>	Capacitación Continua	Capacitación	Que todo el personal tenga la Capacitación necesaria para cada uno de los puestos asignados	Dar capacitación especializada para cada área de la clínica. Selección Adecuada para el nuevo personal a elegir.	Gerente
	Desarrollo Organizacional	Porcentaje de Personal con Remuneración Vinculada	Obtener mayor rendimiento del personal	Incremento de la Remuneración por metas y objetivos alcanzados	Directorio – Gerente
		Objetivos			

## **10.- CONCLUSIONES:**

Una vez concluido el análisis de la Institución con respecto a los parámetros establecidos anteriormente se ha llegado a las siguientes conclusiones:

**Visión Económico-Financiero:** Dentro de este rubro se ha determinado que la Institución al momento se encuentra totalmente insolvente y con un bajo nivel de rentabilidad, bajo estas condiciones cabe indicar que la misma esta en riesgo de enfrentar una quiebra económica financiera total.

**Visión Situación Comercial:** De este análisis se pudo determinar que los Gastos de ventas llegan al 65%, siendo demasiado altos para la gestión operativa de la misma, recalcando los rubros más importantes tales como remuneraciones, mantenimiento y servicios básicos.

Así como se ha determinado que la Institución al momento no posee ningún plan estratégico de marketing, que le sirva de apoyo para el desarrollo de la misma.

**Visión de Análisis del Sector:** Se ha llegado a determinar que la Institución no posee ningún estudio de mercado, por lo que la misma carece de información necesaria para establecer un buen nivel de competitividad, teniendo en cuenta que en la actualidad existe un crecimiento de Fundaciones que brindan servicios similares a precios accesibles.

**Visión de Recursos Humanos:** Se ha determinado que en la Institución no existe políticas de reclutamiento ni de capacitación para su personal, de igual manera carece de seguimiento y control del personal para el cumplimiento de los objetivos individuales, más aun para el objetivo general.

## 11.- RECOMENDACIONES:

Se procede a dar las siguientes recomendaciones a cada uno de los campos analizados:

**Visión Económico-Financiero:** Se necesita una inyección de capital inmediata para poder mejorar de esta manera su nivel de liquidez. Se sugiere la venta de activos fijos no depreciables, que al momento no están generando ningún tipo de utilidad, sino al contrario producen un altísimo gasto financiero por el pago de intereses, por los créditos obtenidos para la adquisición de los mismos, para de esta manera poder incrementar tanto el nivel de liquidez como la rentabilidad de la misma.

**Visión Situación Comercial:** Como se menciona anteriormente los gastos de ventas son demasiado altos y para poderlos reducir se sugiere una reestructuración total del recurso humano, mantenimiento y servicios básicos, realizando el análisis costo-beneficio de cada uno de los cargos creados en la Institución, establecer políticas de control para los gastos de mantenimiento y servicios básicos.

Se sugiere la elaboración de un plan de marketing, para que la Institución recupere el posicionamiento que mantenía hace algunos años.

**Visión de Análisis del Sector:** Se recomienda realizar un nuevo estudio de mercado al cual esta dirigida la Institución, para poder establecer un nuevo mercado meta, ya que al momento se ha incrementado la competencia con la creación de Clínicas privadas y Fundaciones, de esta manera nuevamente ser competitivos tanto en servicios como en costos.

**Visión de Recursos Humanos:** Se recomienda que la Institución incorpore un plan para la selección y reclutamiento del su personal, así como la permanente capacitación del mismo para mantener un equipo de trabajo idóneo en el desarrollo de sus funciones, para de esta manera llegar a cumplir tanto los objetivos individuales como los de la Institución. Realizar evaluaciones del desempeño a cada uno de los empleados y establecer políticas de incrementos salariales según los objetivos propuestos y alcanzados.

## **12.- BIBLIOGRAFIA:**

- Información obtenida de **CLEMPA S.A.**
- Apuntes del Curso de Gerencia Financiera (**Ing. Fausto Calderón P.**)



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Plan de Negocios Aplicado a la Empresa Up Stars**

**Trabajo Previo a la Obtención del Grado de Ing. Comercial.**

**Autores:** Pablo Alvarado  
Fabiola Bermeo  
Verónica Calle  
Marcia Pacheco  
Fanny Vicuña

**Profesor:** Ing. Gustavo D. Cettolo

**Tutor:** Econ. Jorge Paredes

**CUENCA – ECUADOR**

**2007**

## **DEDICATORIA**

El estudio que realizamos dentro del presente módulo lo dedicamos a Dios, ya que con su ayuda y su bendición nos ha encaminado y guiado hasta la culminación del mismo; así como a nuestros padres por brindarnos un apoyo constante en todas nuestras metas propuestas.

## **AGRADECIMIENTO**

Deseamos brindar nuestro más sincero agradecimiento, en primer lugar al Ing. Gustavo Cettolo por todos los conocimientos que supo impartirnos durante el desarrollo del presente módulo, así como al Dr. Jorge Paredes, por contribuir en el desarrollo de este estudio brindándonos su total colaboración y apoyo.

## RESUMEN

El presente Plan de Negocios de **UP Stars** tiene como finalidad determinar la factibilidad de su aplicación, mediante la sistematización de los resultados obtenidos por la aplicación de los conceptos aprendidos en este seminario y de las investigaciones necesarias para el desarrollo del mismo.

Como objetivo primordial este plan tiene el demostrar y lograr los mejores beneficios económicos a sus inversionistas, mediante un desarrollo técnico e investigativo de factores internos y externos que afectan al negocio.

El cumplimiento de las metas y los objetivos del negocio planteado, están en función del desarrollo es este plan de negocio y por supuesto de la consecución de inversionistas interesados que deseen facilitar los recursos económicos necesarios para la inversión inicial , explicada y desarrollada claramente en el estudio financiero que constituye parte integral de este proyecto.

## **ABSTRAC**

The present UP Stars Businesses Plan has as purpose to determinate the feasibility of its application, through of the systematization of the results obtained by the application of the concepts learned in the Entrepreneurs Seminary and also from the necessary investigations used its development.

The fundamental objective of this Business Plan is to demonstrate and get the best economic benefits to its investors, by means of a technical and investigative development about internal and external factors that affect the mentioned business.

The fulfillment of the goals and the objectives of this Business Plan, are based on its development and of course of the attainment of interested investors who want to facilitate the necessary economic resources for the initial investment, explained and developed clearly in the financial study that constitutes integral part of this project.

## **INTRODUCCION**

La música ha sido desde siempre una de las formas de expresión más relevantes entre las personas ya que gracias a ella pueden fluir ideas, sentimientos y emociones, es por ello que consideramos darle énfasis a la preparación de aquellos individuos capaces de transmitir todas sus cualidades artísticas hacia un público ansioso de buenos talentos musicales.

Up Stars pretende llenar el vacío del mercado en el ámbito musical, al ser una empresa que se dedicará al reclutamiento de talentos en todo tipo de géneros, para luego capacitarlos y enrumbarlos hacia una exitosa carrera artística.

La preparación de los talentos reclutados será la clave del éxito para diferenciarnos de la competencia, ya que nuestra idea de negocio tiene como pilar fundamental la calidad de nuestro producto para poder cumplir los deseos y expectativas tanto de clientes como de consumidores.

## **PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A LA EMPRESA UP STARS**

### **OBJETIVO GENERAL**

El presente trabajo tiene como objetivo general desarrollar un conjunto de procedimientos y actividades basados en los conocimientos adquiridos e investigaciones a realizarse para construir un eficiente Plan de negocios atractivo y convincente ante los potenciales inversionistas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Buscar personas con talentos musicales en los diferentes géneros y pulirlos hasta obtener un verdadero artista.
- Mantener el personal adecuado con suficiente experiencia en cada una de las áreas para la preparación del artista.
- Apoyar el talento nacional brindando la orientación adecuada para el éxito.
- Desarrollar una actividad económica rentable creando valor para sus inversionistas, empleados y clientes.

## **SUMARIO EJECUTIVO**

Up Stars será una empresa dedicada a la búsqueda y preparación de talentos con el fin de explotarlos y llevarlos al mundo del mercado musical tanto en el territorio nacional como internacional, a través de capacitación permanente y contactos claves. Siendo estos puntos determinantes para el éxito de esta empresa.

La empresa se distinguirá por la alta calidad de su producto, la que se logrará mediante la capacitación profesional impartida en el centro de formación artística, que cubrirá áreas como: canto, vocalización, desenvolvimiento escénico, expresión corporal, asesoría de imagen, entrenamiento físico, etc.

La empresa iniciará sus actividades de convocatoria, selección, reclutamiento y capacitación durante los cuatro primeros meses de su funcionamiento, con la finalidad de preparar a los futuros artistas para cubrir los compromisos a adquirirse tanto a nivel nacional como en el extranjero (Estados Unidos y España).

Para un correcto manejo operativo se ha determinado una organización clasificada en los siguientes departamentos: Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, los mismos que estarán dirigidos por profesionales con conocimientos en el ámbito musical, administrativo, mercadeo, etc.

El centro de formación artística necesario para nuestros fines, estará situado en las afueras de la ciudad de Cuenca, con el fin de garantizar la privacidad y tranquilidad requerida.

El haber establecido contacto y generado el interés de empresarios nacionales e internacionales, nos permitirá asegurar las primeras presentaciones de nuestros artistas, lo cual nos brinda una ventaja frente a la competencia, misma que está formada principalmente por productoras como Paramount Producciones, Selva Producciones, D'Fabis Producciones, etc.; que no han podido cubrir las expectativas y demanda existente en el mercado, por no contar con una plena capacitación en la formación del artista.

Para empezar con el funcionamiento de Up Stars se requiere una inversión de \$ 60.000,00 que servirán para gastos de constitución, compra de activos, adecuación de local y gastos de funcionamiento de los primeros cuatro meses, luego de los cuales la empresa generará sus propios ingresos en base a los contratos que se suscribirán. La inversión inicial será recuperada y devuelta en un período de 17 meses. A partir de lo cual se realizará una redistribución de las acciones de la empresa, otorgándole al inversionista un poder sobre el 15% de las acciones totales.

La empresa cumplirá sus objetivos funcionales y financieros gracias a que estará conformada por personas capacitadas, conocedoras del negocio; además de tener los contactos necesarios para las contrataciones requeridas.

La música ha sido desde siempre una de las formas de expresión más relevantes entre las personas, ya que gracias a ella se puede manifestar ideas, sentimientos y emociones, realidad que aprovecharemos para hacer de nuestro emprendimiento un éxito.

## **1. LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA**

### **1.1 Concepción del Negocio**

Up Stars es una idea de negocio fundamentada en la oportunidad encontrada en el mercado, debido a la falta de organizaciones dedicadas al reclutamiento y capacitación de talentos musicales para perfeccionarlos y lanzarlos al mercado de una manera profesional.

Nuestra empresa abarca todos los géneros musicales, dando énfasis a las necesidades y deseos de cada sector al que estemos dirigidos en el mercado nacional o internacional.

### **1.2 Planteamientos Empresariales**

#### **1.2.1 Misión**

La misión de Up Stars será la selección y capacitación de talentos musicales, cumpliendo con las exigencias de calidad para satisfacer los requerimientos del mercado nacional e internacional, con una filosofía de trabajo de honestidad y eficiencia.

#### **1.2.2 Visión**

Up Stars contará con el reconocimiento del mercado por la seriedad en las negociaciones y la calidad de su producto, incrementando notablemente el volumen de sus negociaciones.

#### **1.2.3 FODA**

##### **1.2.3.1 Fortalezas**

- Capacitación completa y personalizada a cada uno de los talentos musicales.
- Contactos de negociación preestablecidas.
- Recursos Humanos capacitados y con experiencia.

### 1.2.3.2 Oportunidades

- Ausencia de empresas que capaciten profesionalmente talentos musicales.
- Alta demanda insatisfecha de artistas de calidad.
- Falta de explotación de géneros musicales.

### 1.2.3.3 Debilidades

- Falta de posicionamiento en el mercado.

### 1.2.3.4 Amenazas

- Inestabilidad económica del país.
- Restricciones en el otorgamiento de visas y permisos de salida para los artistas al extranjero.
- Incumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de los artistas.

## 2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Debido a que en la ciudad de Cuenca, no existe una empresa que se dedique profesionalmente a reclutar y perfeccionar talentos musicales, hemos diseñado este proyecto para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado. Una rigurosa selección y entrenamiento nos permitirá contar con las personas idóneas para cubrir las expectativas.

Una vez cumplida esta etapa se establecerá comunicación con los contactos adecuados a los que dirigiremos la promoción de nuestro producto, garantizando seriedad en las negociaciones, para convertirlos en clientes satisfechos y lograr así su fidelidad.

En virtud de lo anteriormente expuesto será necesario la grabación de **demos** (muestra de la interpretación), los que serán enviados junto con el material fotográfico, en donde se reflejará la calidad y atributos del producto a vender.

### **3. TECNOLOGIA**

Uno de los principales aspectos en los cuales estaremos enfocados será la preparación de cada uno de los talentos, ya que esto marcará la diferencia de la empresa en el mercado y generará la calidad esperada.

Up Stars desea producir artistas capaces de manejar adecuadamente su expresión, canto, baile, interpretación, dominio escénico, etc., siendo fundamental identificar los recursos existentes y ubicar a las personas adecuadas en cada una de las áreas de formación.

El centro contará con equipos de amplificación, computación, máquinas de entrenamiento físico, etc., necesarios para que los profesionales puedan cumplir de la mejor manera con su trabajo y de este modo encaminar a la empresa hacia la consecución de los objetivos planteados.

### **4. ANALISIS DEL MERCADO**

El mercado al que nos dirigiremos, son todos los empresarios dispuestos a adquirir los servicios de nuestros artistas, con el fin de ubicarlos en los distintos eventos y presentaciones según sus planes, una vez que éstos estén debidamente preparados.

Nuestro estudio está enfocado al mercado nacional e internacional, en el primer caso nuestros clientes son todas aquellas productoras y organizaciones musicales dedicadas a enrumbar y explotar talentos en los diversos estilos musicales, y en el segundo caso, nuestros clientes son todos aquellos empresarios que requieren artistas de nuestro país por que han visto la necesidad y la demanda existente en el sector emigrante que aprecia y añora la música nacional.

#### **4.1 Segmentación de Mercado**

Nuestro mercado potencial es un conjunto de empresarios musicales, con necesidades y requerimientos claros y específicos, quienes a su vez buscarán satisfacer los deseos y expectativas de sus propios consumidores (espectadores); es por ello que hemos

realizado una segmentación geográfica, dividiendo el mercado en nacional e internacional de acuerdo a las inclinaciones y estilos musicales que demanden los consumidores.

#### **4.2 Tendencias del Mercado**

Las exigencias de nuestros clientes dependen básicamente del factor socio-cultural. En el mercado nacional por parte de las productoras musicales, existe acogida para diversos estilos, mientras que en el mercado internacional se presenta mayor demanda de tres estilos musicales definidos: popular, tecnocumbia y rockola.

#### **4.3 Tamaño del Mercado**

Para la determinación del tamaño del mercado ha sido necesario realizar un estudio de las estadísticas migratorias ecuatorianas.

Según datos del Banco Central del Ecuador, 2.4 millones de ecuatorianos trabajan en el extranjero. De lo que se sabe, según la Dirección Nacional de Migración, el 25% de los viajeros legales no han retornado al Ecuador. De los viajeros legales existe más gente con destino a EEUU que a España. En el año 2000 se cambiaron las cosas por completo en primer lugar está España con aproximadamente 200.000 personas y en segundo lugar está EEUU. También debemos considerar que otros países importantes en el asunto de emigración de ecuatorianos son Italia, Holanda, Inglaterra y Alemania.

Ante esta información nuestros contactos son las personas que se desenvuelven en el mundo artístico para nuestros emigrantes asentados principalmente en España y EEUU.

Up Stars programa unas ventas de US 152.000,00 en el primer año de ejercicio económico, lo que corresponderá a la suscripción de 4 contratos mensuales en promedio, abarcando mercado nacional e internacional.

Las empresas que ofrecen un producto similar y que se consideraría como nuestra competencia son: D'Fabis Producciones, Selva Producciones, Paramount Producciones, Jorge Bohórquez.

#### **4.4 Otros Factores del Mercado**

Un factor que Up Stars considerará, de acuerdo a la ubicación geográfica de las ventas, es la estacionalidad de las mismas en el mercado internacional ya que, basándonos en investigaciones y conversaciones con personas relacionadas con el negocio determinamos que los meses con mayor demanda son febrero, mayo, agosto y diciembre. Este aspecto es muy importante ya que se pueden establecer las estrategias más adecuadas para satisfacer oportunamente dichas demandas.

#### **4.5 Mercado Objetivo**

Consideramos que nuestro mercado objetivo, será dado por la capacidad de respuesta que tengamos del mercado general tanto nacional como internacional y, como hemos mencionado, son todos aquellos empresarios musicales que adquieran los servicios de nuestros artistas para explotar su talento en la forma que mejor convenga a sus intereses, dentro de los lineamientos morales y legales establecidos, es decir son aquellas personas que lanzan los talentos que preparamos hacia los shows para los consumidores - espectadores. Dentro del país las principales productoras con las que pretendemos trabajar se ubican en Guayaquil y Quito, por lo que las negociaciones se realizarán básicamente en esas ciudades y, en el mercado internacional, se ubicarán los contactos con personas que manejen espectáculos y presentaciones en EEUU y España, lugares donde se ha asentado la mayor parte de la población migratoria de nuestro país, siendo este el mercado principal que queremos atacar.

### **5. ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

Como competencia dentro de la ciudad tenemos a Fabián Vallejo gerente D'Fabis Producciones, el mismo que maneja artistas como Sandra Argudo, "Caramelo Caliente", entre otros, inclinándose principalmente a ciertos tipos de estilos musicales.

Fuera de la ciudad están: Selva Producciones, Paramount Producciones, Jorge Bohórquez, etc.

El funcionamiento de la empresa estará encaminado a la obtención y preparación de talentos para luego enviarlos hacia nuestros clientes quienes serán los encargados de su

promoción y explotación artística, es decir actuamos de manera intermediaria. Considerando este aspecto, podemos mencionar que en la ciudad de Cuenca, no existe una organización que realice estos procedimientos, más bien el trabajo de la competencia es preparar y explotar directamente los talentos

## 6. PLAN DE MARKETING

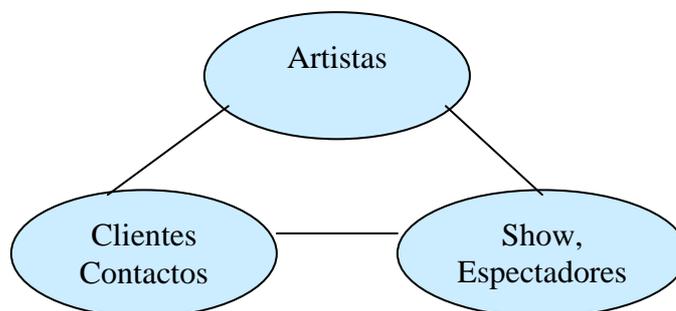
El plan de marketing estará desarrollado para que nuestra empresa pueda alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir nos ayudará a ubicarnos en un punto determinado y permitirá establecer los pasos más idóneos y los mejores caminos para llegar a posiciones concretas en un futuro, sabiendo de dónde partimos y a donde queremos llegar.

### 6.1 Análisis del Producto, Precio, Plaza y Promoción

#### 6.1.1 Producto

Como se mencionó anteriormente, nuestro producto son todos los talentos musicales que prepararemos y capacitaremos para entregarlos hacia nuestros clientes (empresarios musicales), tanto nacionales como internacionales.

##### 6.1.1.1 Triangulo de Valor



De acuerdo al gráfico anterior, el valor de nuestro producto se centra en los artistas, brindaremos calidad a nuestros clientes “contactos”, quienes a su vez la transmitirán a los

consumidores directos que son los espectadores de cada uno de los shows en los cuales intervengan.

#### **6.1.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de Up Stars será la calidad garantizada en cada uno de nuestros artistas.

#### **6.1.2 Precio**

El monto que se cobrará a nuestros clientes por cada artista enviado al exterior será de \$ 8.000,00 y de los nacionales será de \$ 1.500,00, mediante la firma de contratos en los cuales se estipularán cláusulas que exijan, el cuidado de la integridad de los artistas, detalle de los gastos que correrán por cuenta de los contratantes, duración de los mismos, entre otros.

#### **6.1.3 Plaza**

El enfoque internacional está directamente ligado con la gran cantidad de emigrantes ubicados en Estados Unidos y España, mientras que el nacional dependerá de los gustos y preferencias de nuestros consumidores.

#### **6.1.4 Promoción**

Darnos a conocer en el mercado, como una empresa que ofrece calidad, es nuestra prioridad ya que queremos obtener el reconocimiento y la fidelidad de nuestros clientes; para ello consideramos necesario publicitarnos tanto en radio, periódico y principalmente Internet, así como el uso de tarjetas de presentación y folletos.

En un futuro utilizaremos como nuestra mayor arma de promoción, la difusión de los éxitos alcanzados por nuestros artistas en sus presentaciones nacionales e internacionales.

## **6.2 Estrategias de Marketing**

### 6.2.1 De Crecimiento Intensivo

Utilizaremos esta estrategia ya que no se ha explotado esta sección de mercado ni se ha aprovechado aún todas las oportunidades, para ello se realizará una penetración en el mercado desarrollando la demanda primaria; aquí haremos conocer al mercado la seriedad de nuestra empresa y la calidad que ofrece la misma, dando una preparación total a sus talentos y convirtiéndolos en verdaderos artistas, ya que consideramos que esta es la manera para mantener fijos a nuestros clientes y fomentar nuevos contactos.

### 6.2.2 Estrategias Virtuales

Nuestra empresa contará con una página Web interactiva que permitirá a las personas tener acceso a información de la empresa y poder observar las bondades y ventajas de contratar con UP-STARS; así como para promocionar los talentos que capacitamos, podrán observar videos, fotos y demás espacios relacionados con nuestros artistas.

## **7. PLAN DE OPERACIONES**

Up Stars se encargará del reclutamiento, selección, capacitación y comercialización, de talentos musicales, para lo cual en sus inicios se realizarán convocatorias masivas para la realización de los castings de selección.

Para dicho casting se contará con el apoyo de expertos en el ámbito artístico como por ejemplo profesionales en música, en desarrollo escénico, en expresión, etc.

Se realizará un reclutamiento de no menos de 6 personas, quienes recibirán clases de canto, actuación, asesoría de imagen, desenvolvimiento escénico, entrenamiento físico, etc., para lo que se realizará la contratación de personal capacitado, con cuyo trabajo obtendremos los artistas listos en un período máximo de 4 meses.

Los capacitadores serán escogidos de entre un grupo pre-seleccionado, el mismo que estará formado de personas convocadas en centros de capacitación como el Conservatorio José María Rodríguez, academia de modelaje L'Chic Model, etc.

El reclutamiento y capacitación del grupo se realizará en una casa ubicada en la ciudad de Cuenca, la que se habilitará con diferentes ambientes adecuados para cada una de las actividades a desarrollarse (canto, asesoría de imagen, entrenamiento físico, etc). Esta casa será rentada con un contrato de 2 años mínimo y con un valor de arriendo de \$400 mensuales.

## **8. MANAGEMENT**

### **8.1 Gerentes Claves**

En sus inicios Up Stars cumplirá con un período de búsqueda y preparación de los artistas, quienes serán sometidos a una capacitación intensiva en todas las áreas para obtener el producto final (artista), listo para la venta.

#### **8.1.1 Gerente General**

Estará a cargo del Ing. Pablo Alvarado, quien tendrá a su cargo la gestión necesaria ante los empresarios interesados para convertirlos en clientes de la empresa, respaldando las gestiones del departamento de comercialización.

Será el representante legal de la empresa ante cualquier trámite o contrato necesario para el desarrollo de la actividades y consecución de los objetivos, percibiendo un sueldo básico mensual USD 500,00 incluidos todos los beneficios de ley, trabajando las 40 horas semanales, de conformidad con el contrato de trabajo establecido.

#### **8.1.2 Gerente de Comercialización**

El área de comercialización estará a cargo la Ing. Fabiola Bermeo, quien estará en actualización permanente respecto a los cambios y necesidades del mercado como:

géneros musicales preferidos, precios, nuevos competidores. Con un trabajo de 40 horas semanales, por lo que percibirá un sueldo básico de USD 500,00 mensuales incluidos los beneficios de ley.

#### 8.1.3 Gerente Administrativo

Estará bajo esta responsabilidad la Ing. Fanny Vicuña, socia de la compañía, quien desarrollará actividades de control administrativo, financiero y de control interno ganando un sueldo mensual de USD 500 incluidos los beneficios de ley, dedicando 40 horas semanales.

#### 8.1.4 Gerente de Recursos Humanos

La formación y control del personal estará a cargo de la Ing. Verónica Calle, quien tendrá la responsabilidad sobre la organización y la funcionalidad del organigrama institucional a más de controlar el desempeño del talento humano, quien percibirá un sueldo de USD 500 incluidos los beneficios de ley, con el cumplimiento de 40 horas semanales de trabajo.

#### 8.1.5 Gerente de Operaciones

En virtud de que nuestro negocio gira alrededor del mundo artístico y musical, al frente de este cargo estará una persona con experiencia en el campo, la Ing. Marcia Pacheco, dentro de cuyas principales funciones estarán: la consecución y formación de los talentos; se le asignará un sueldo mensual de US 500, con un trabajo de 40 horas semanales.

### **8.2 Cuerpo de Asesores**

#### 8.2.1 Asesor Legal

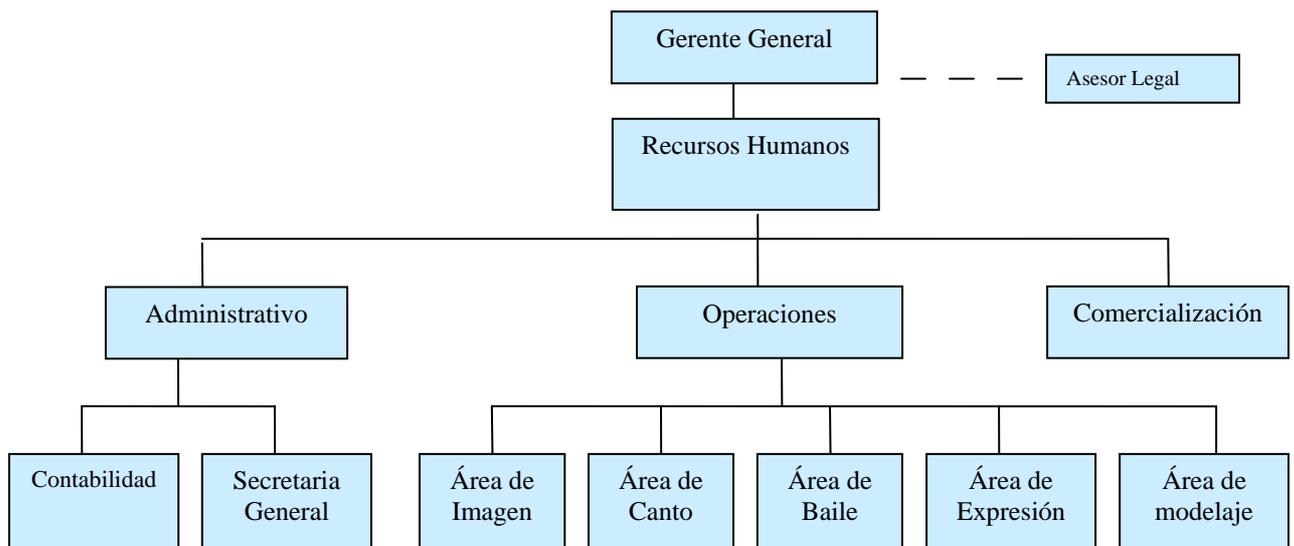
Se tendrá el apoyo de un asesor legal permanente, quien se encargará, en base a la Ley, de sugerir los mejores términos de las negociaciones, plasmándolas y ejecutándolas de la mejor manera para proteger los intereses de la empresa.

### 8.2.2 Cuerpo de Capacitación

La empresa contará con personal profesional en el área de canto, baile, expresión escénica e imagen, los que recibirán un sueldo mensual fijo establecido de acuerdo a sus conocimientos y experiencia, ya que estas son las áreas que darán la preparación a nuestros talentos artísticos.

## 9. ORGANIZACIÓN, RRHH

### 9.1 Organigrama



### 9.2 Participación en Beneficios

- En el momento de constituir legalmente la compañía se nombrará a los cinco gerentes directivos, quienes a su vez son socios de la empresa y mantendrán responsabilidades y beneficios distribuidos equitativamente.

- Los sueldos y beneficios de los socios, se revisarán al término del primer año de funcionamiento de la empresa, mientras tanto se mantendrán y respetarán los porcentajes y valores fijados inicialmente en el proyecto.

### **9.3 Planes de Contratación**

A medida que crezca la compañía y se requiera la creación de nuevos cargos, se lo realizará previo acuerdo y consentimiento de la mayoría de los socios.

Todas las personas que laborarán en los diferentes departamentos de la empresa, así como los artistas, deberán cumplir con la firma de los contratos de trabajo en donde se señalarán las condiciones, obligaciones y beneficios acordados.

## **10. RIESGOS Y PROBLEMAS POTENCIALES**

### **10.1. Riesgos:**

Los principales riesgos con los que se encontraría nuestra empresa son:

- La negación de la visa para el artista que haya sido contratado para el exterior.
- Pérdida de los contactos en el exterior. (Clientes).

### **10.2. Problemas:**

Los principales problemas a los que se enfrentaría nuestra empresa son:

- El costo de preparación de los talentos y que el mismo no cumpla con las expectativas de nuestros clientes.
- Enfermedades o accidentes que puedan ocurrir a nuestros artistas antes de una presentación.

## 11. PROYECCIONES FINANCIERAS

Hemos considerado fundamental el análisis del comportamiento financiero que existirá dentro de la organización. Para ello se han realizado proyecciones tanto de las ventas como de los costos, así como el desarrollo de un flujo de caja con expectativas a tres años.

### 11.1 Propuesta de Inversión

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>	
<b>2007</b>	
<b>INVERSIONES</b>	
<b>Adecuación Local</b>	\$ 7.000,00
Pintura	
Arreglo interiores	
Arreglo exteriores	
Otros	
<b>Oficinas Gerencias</b>	\$ 10.000,00
Escritorios	
Computadoras \$ 2.500,00	
Archivos	
Sillas	
Sum. Oficina	
Telefax	
<b>Equipo musical</b>	\$ 20.000,00
Equip. Prod. Musical	
Luces	
Cámaras	
Ambientación	
Varios	
<b>Capital Trabajo</b>	\$ 20.000,00
Primeros 4 meses	
<b>Varios</b>	\$ 3.000,00
Gastos de Constitución	
Gastos Legales	
Publicidad	
<b>total</b>	<b>\$ 60.000,00</b>

La inversión inicial necesaria para el funcionamiento de nuestro negocio es de \$60.000,00, la misma que incluye la adquisición de computadoras, muebles de oficina y la adecuación del local para el desarrollo de actividades. A estos valores se les sumaron los correspondientes costos tanto fijos como variables estimados para los cuatro primeros meses de funcionamiento, en los que no se contará con ingresos, por ser un período de entrenamiento y preparación artística.

### 11.2 Proyecciones de Ventas y de Gastos.

<i>PRESUPUESTO DE VENTAS INTERNACIONALES</i>										
CONCEPTO	AÑO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO	COSTO MENSUAL	VENTAS ANUALES
NUMERO DE CONTRATACIONES	2007	0	0	0	4	6	6	16	\$ 8.000,00	\$ 128.000,00
NUMERO DE CONTRATACIONES	2008	2	2	2	6	6	6	24	\$ 8.800,00	\$ 211.200,00
NUMERO DE CONTRATACIONES	2009	2	2	2	6	6	6	24	\$ 9.680,00	\$ 232.320,00

**PRESUPUESTO DE VENTAS NACIONALES**

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS NACIONALES</b>										
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>TRIM 2</b>	<b>TRIM 3</b>	<b>TRIM 4</b>	<b>TOT.AÑ O</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
<b>NUMERO DE CONTRATAIONES</b>	<b>2007</b>	0	0	0	4	6	6	<b>16</b>	\$ 1.500,00	<b>\$ 24.000,00</b>
<b>NUMERO DE CONTRATAIONES</b>	<b>2008</b>	2	2	2	6	6	6	<b>24</b>	\$ 1.650,00	<b>\$ 39.600,00</b>
<b>NUMERO DE CONTRATAIONES</b>	<b>2009</b>	2	2	2	6	6	6	<b>24</b>	\$ 1.815,00	<b>\$ 43.560,00</b>

**GASTOS DE VENTAS**

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	T. 2007	T. 2008	T. 2009
SUELDOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 30.000,00	\$ 34.500,00	\$ 39.675,00
SUELDO SECRETARIA	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 600,00	\$ 2.220,00	\$ 2.553,00	\$ 2.935,95
HONORARIOS ASESOR LEGAL	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 2.070,00	\$ 2.380,50
ARRIENDO LOCAL	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00	\$ 5.520,00	\$ 6.348,00
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00	\$ 1.380,00	\$ 1.587,00
SUELDOS CAPACITADORES <sup>A</sup>	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 11.400,00	\$ 13.110,00	\$ 15.076,50
DEPRECIACION DE ACTIVOS	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
TOTAL	\$ 5.030,00	\$ 5.030,00	\$ 5.030,00	\$ 15.090,00	\$ 15.090,00	\$ 15.150,00	\$ 60.420,00	\$ 68.133,00	\$ 77.002,95

<i>COSTO OPERATIVO 2007</i>							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
DEMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 4.800,00
IMAGEN	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 4.500,00
PUBLICIDAD	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00
LUZ - AGUA - TELEFONO	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 2.400,00
IMPREVISTOS	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
HONORARIOS ARTISTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.700,00	\$ 8.550,00	\$ 8.550,00	\$ 22.800,00
UTILES DE OFICINA	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 950,00</b>	<b>\$ 950,00</b>	<b>\$ 950,00</b>	<b>\$ 10.050,00</b>	<b>\$ 13.500,00</b>	<b>\$ 13.500,00</b>	<b>\$ 39.900,00</b>

<i>COSTO OPERATIVO 2008</i>							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
DEMO	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 1.980,00	\$ 7.920,00
IMAGEN	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 330,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 3.960,00
PUBLICIDAD	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 1.980,00
LUZ - AGUA - TELEFONO	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 2.640,00
IMPREVISTOS	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 165,00	\$ 660,00
HONORARIOS ARTISTA	\$ 3.135,00	\$ 3.135,00	\$ 3.135,00	\$ 9.405,00	\$ 9.405,00	\$ 9.405,00	\$ 37.620,00
UTILES DE OFICINA	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 3.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.840,00</b>	<b>\$ 4.840,00</b>	<b>\$ 4.840,00</b>	<b>\$ 14.520,00</b>	<b>\$ 14.520,00</b>	<b>\$ 14.520,00</b>	<b>\$ 58.080,00</b>

<i>COSTO OPERATIVO 2009</i>							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO
DEMO	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 2.178,00	\$ 2.178,00	\$ 2.178,00	\$ 8.712,00
IMAGEN	\$ 363,00	\$ 363,00	\$ 363,00	\$ 1.089,00	\$ 1.089,00	\$ 1.089,00	\$ 4.356,00
PUBLICIDAD	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 182,00	\$ 546,00	\$ 546,00	\$ 546,00	\$ 2.184,00
LUZ - AGUA - TELEFONO	\$ 242,00	\$ 242,00	\$ 242,00	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 2.904,00
IMPREVISTOS	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 61,00	\$ 183,00	\$ 183,00	\$ 183,00	\$ 732,00
HONORARIOS ARTISTA	\$ 3.449,00	\$ 3.449,00	\$ 3.449,00	\$ 10.345,00	\$ 10.345,00	\$ 10.345,00	\$ 41.382,00
UTILES DE OFICINA	\$ 303,00	\$ 303,00	\$ 303,00	\$ 912,00	\$ 912,00	\$ 912,00	\$ 3.645,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.326,00</b>	<b>\$ 5.326,00</b>	<b>\$ 5.326,00</b>	<b>\$ 15.979,00</b>	<b>\$ 15.979,00</b>	<b>\$ 15.979,00</b>	<b>\$ 63.915,00</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS**

		MES 1	MES 2	MES 3	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOT.AÑO 2007	TOT.AÑO 2008	TOT.AÑO 2009
Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.000,00	\$ 57.000,00	\$ 57.000,00	\$ 152.000,00	\$ 250.800,00	\$ 275.880,00
Menos: Costo Operativo		\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 10.050,00	\$ 13.500,00	\$ 13.500,00	\$ 39.900,00	\$ 58.080,00	\$ 63.915,00
<b>Utilidad Bruta en Servicios</b>		<b>\$ -950,00</b>	<b>\$ -950,00</b>	<b>\$ -950,00</b>	<b>\$ 27.950,00</b>	<b>\$ 43.500,00</b>	<b>\$ 43.500,00</b>	<b>\$ 112.100,00</b>	<b>\$ 192.720,00</b>	<b>\$ 211.965,00</b>
Menos: Gastos de Ventas		\$ 5.030,00	\$ 5.030,00	\$ 5.030,00	\$ 15.090,00	\$ 15.090,00	\$ 15.150,00	\$ 60.240,00	\$ 68.133,00	\$ 77.002,00
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ 12.860,00</b>	<b>\$ 28.410,00</b>	<b>\$ 28.350,00</b>	<b>\$ 51.860,00</b>	<b>\$ 124.587,00</b>	<b>\$ 134.963,00</b>
<b>15% Trabajadores</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.929,00	\$ 4.261,00	\$ 4.252,00	\$ 7.779,00	\$ 18.688,00	\$ 20.244,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ 5.030,00</b>	<b>\$ 5.030,00</b>	<b>\$ 10.931,00</b>	<b>\$ 24.148,00</b>	<b>\$ 24.097,00</b>	<b>\$ 44.081,00</b>	<b>\$ 105.898,00</b>	<b>\$ 114.718,00</b>
<b>25% Imp. Renta</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.732,00	\$ 6.037,00	\$ 6.024,00	\$ 11.020,00	\$ 26.474,00	\$ 28.679,00
<b>Utilidad a Repartir</b>		<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ -5.980,00</b>	<b>\$ 8.198,00</b>	<b>\$ 18.111,00</b>	<b>\$ 18.073,00</b>	<b>\$ 33.060,00</b>	<b>\$ 79.424,00</b>	<b>\$ 86.038,00</b>

Up- Stars ha considerado como costos fijos los siguientes rubros:

**Sueldos administrativos:**

Hacen referencia a los ingresos que percibirán mensualmente:

- Cada uno de los gerentes; \$ 500,00
- Secretaria \$ 180,00
- Honorarios asesor legal \$ 150,00
- Capacitadores \$ 950,00

**Arriendo:**

Hemos considerado adecuado el arriendo del local donde funcionará el centro, debido a que no contamos con el capital necesario para la compra de este inmueble. El valor mensual a pagarse será de \$400,00.

**Mantenimiento y Limpieza:**

La contratación de este servicio será de dos veces por semana o más, si el caso lo amerita con un presupuesto máximo de \$100,00 mensuales.

**Depreciación de Activos:**

Los activos se depreciarán \$ 750,00 mensuales

**Los costos variables serán:**

**Paquete promocional de los Artistas (Demos)**

El demo musical tendrá un valor de \$ 70,00 x artista

El paquete fotográfico promocional tendrá un costo de \$ 80,00 x artista

**Imagen**

Dentro de este rubro consideramos gastos en capacitación de maquillaje, peinado y vestuario, por un valor de \$ 300,00 mensuales

**Publicidad**

Ya que es fundamental al momento de captar talentos, así para el posicionamiento en el mercado, consideramos un valor de \$ 150,00 mensuales.

**Servicios Básicos**

El valor estimado par este gasto es de \$ 200,00 mensuales el mismo que engloba luz, agua, teléfono e Internet.

**Imprevistos**

Dentro de este rubro se considerará un valor de \$ 50,00 mensuales para gastos varios.

**Suministros y materiales**

Para los gastos en papelería, útiles y demás materiales se ha considerado un valor de \$ 250,00 mensuales.

**Honorarios a Artistas**

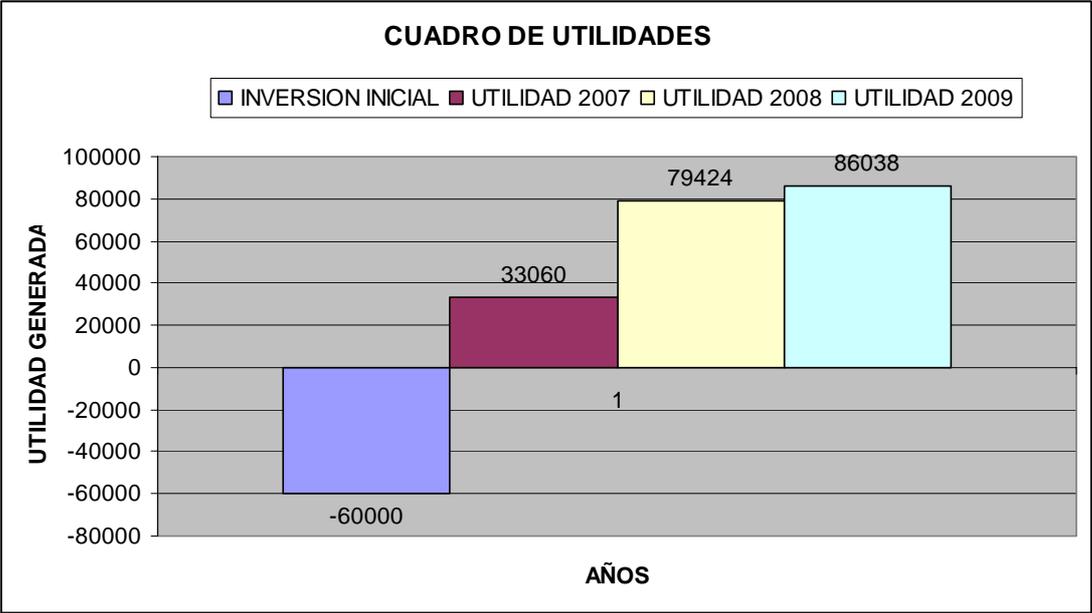
El valor a cancelar por sus servicios a nuestros artistas, libres de todo gasto, será del 15% de sus contratos.

### 11.3 Flujo de Caja

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>		\$ 152.000,00	\$ 250.800,00	\$ 275.880,00
<b>- Costo de Ventas</b>		\$ 100.140,00	\$ 126.213,00	\$ 140.917,00
<b>= Utilidades Antes de Impuestos</b>		\$ 51.860,00	\$ 124.587,00	\$ 134.963,00
<b>- Impuestos</b>		\$ 18.799,25	\$ 45.162,79	\$ 48.924,09
<b>= Utilidades después de Impuestos</b>		\$ 33.060,75	\$ 79.424,21	\$ 86.038,91
<b>Flujos de caja</b>		\$ 33.060,75	\$ 79.424,21	\$ 86.038,91
<b>-Inversiones</b>	\$ -60.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujos de caja netos</b>	\$ -60.000,00	\$ -26.939,25	\$ 52.484,96	\$ 138.523,87

Se consideró adecuado el análisis de las ventas en relación con los costos, con proyecciones para tres años, en donde las ventas se estimaron con un número de 32 talentos durante el primer año (16 nacionales y 16 internacionales), a un precio de \$ 1.500,00 y \$ 8.000,00 cada uno respectivamente, tomando en cuenta que los primeros 4 meses del primer año no se realizará ninguna venta debido a que es un tiempo de capacitación y entrenamiento de los talentos musicales. Durante el segundo año se considerará la venta de 48 talentos (24 nacionales y 24 internacionales).

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que la inversión se recuperará en los 16 meses de funcionamiento, por lo que nuestro negocio es rentable y atractivo a los ojos de los inversores, como expresamos en el siguiente gráfico:



## **12. CONCLUSIÓN**

Al concluir este Plan de Negocios, y luego de haber realizado las investigaciones necesarias sobre el tema, estamos seguros que cada una de las actividades y rubros aquí plasmados, serán de mucha ayuda para la comprensión y análisis de la propuesta del negocio.

### **13. RECOMENDACIONES**

El Plan de Negocios es una herramienta importante, ya que nos ayuda a determinar técnicamente la posibilidad real del desarrollo de una idea de negocio, luego de un estudio completo, análisis e investigaciones acerca de factores determinantes, para definir puntos favorables o en contra, que nos llevarán a la determinación de la factibilidad o no de la aplicación del mismo; por lo que recomendamos que cualquier Plan de Negocios sea realizado con la mayor seriedad y veracidad, para obtener resultados ajustados a una realidad.

## **14. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

ING. GUSTAVO CETTOLO, Modulo de Emprendimiento (Apuntes)

HARVARD BUSINESS REVIEW, La iniciativa Emprendedora ( Ediciones Deusto) S.A.

### **Páginas Web**

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

[www.gestion.dinediciones.com](http://www.gestion.dinediciones.com)

[ekos@capital.com.ec](mailto:ekos@capital.com.ec)