



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

Autores:

Fabiola Bermeo R.

Marcia Pacheco A.

CURSO DE GRADUACION OCTUBRE 2006 – MARZO 2007

Cuenca, Ecuador

RESPONSABLE

El contenido que versa en las siguientes páginas es de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Fabiola Bermeo Robles

Marcia Pacheco Arias

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, quienes con su paciencia y dedicación me han impulsado y dado la fuerza para seguir adelante, superando las adversidades que la vida ha puesto en mi camino. También lo dedico a mi hija, quien como fuente de amor puro, ha sido la razón fundamental de mis constantes ganas de superación.

Fabiola Bermeo R.

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo a mis padres, quienes con su amor han sabido apoyarme en cada una de las etapas de mi vida, brindándome sus sabios consejos y abnegación total, constituyéndose en un digno ejemplo a seguir, a mis hermanas por ser fuente de cariño y respaldo afectivo; y a mis tías, quienes siempre han estado presente con su figura protectora.

Marcia Pacheco

AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias a Dios por su inmenso amor, motor de todo nuestro esfuerzo; a nuestros padres y familiares por el apoyo brindado y a todas las personas que contribuyeron para la culminación exitosa de éste reto.

Agradecemos también a todos los directivos, personal docente y administrativo de la Universidad del Azuay, Institución que nos abrió sus puertas y nos brindó un sin fin de conocimientos, convirtiéndonos en profesionales competitivos para la sociedad.

Fabiola y Marcia

INDICE GENERAL:

Resumen General

Abstract

| | |
|--|-----------|
| MODULO I: GESTION DEL TALENTO HUMANO | 9 |
| Contenido | 10 |
| Introducción | 12 |
| Antecedentes o Reseña Histórica | 12 |
| Estructura Orgánica Funcional | 13 |
| Objetivo Generales | 15 |
| Objetivos Específicos | 15 |
| Marco Teórico | 15 |
| Hipótesis | 17 |
| Diseño Metodológico | 18 |
| Análisis UCL (estado actual) | 20 |
| Propuesta de Mejoramiento | 23 |
| Competencias requeridas para el cargo de Auditor | 27 |
| Conclusiones | 28 |
| Recomendaciones | 29 |
| Bibliografía | 30 |
| MODULO II: MARKETING ESTRATEGICO | 31 |
| Contenido | 32 |
| Marco Teórico | 34 |
| Marco Científico | 34 |
| Marco Conceptual | 35 |
| Generalidades | 36 |
| Reseña Histórica | 36 |
| La Empresa en la Actualidad | 36 |
| Análisis del servicio | 37 |
| Análisis del Sector | 38 |
| Problemática | 38 |
| Diagnostico | 39 |
| Análisis Interno - Externo y de la Competencia | 39 |
| Análisis de Precios | 41 |
| Análisis de la Empresa-FODA | 41 |
| Plan De Marketing | 43 |
| Determinación de Objetivos | 43 |
| Elaboración y selección de estrategias | 44 |
| Estudio financiero | 54 |
| Conclusiones | 58 |
| Recomendaciones | 59 |
| Bibliografía | 60 |
| MODULO III: GESTION FINANCIERA | 61 |
| Contenido | 62 |

| | |
|---|-----------|
| Historia | 63 |
| Productos | 64 |
| Problemas que incrementaron costos en el 2006 | 64 |
| Análisis FODA | 65 |
| Análisis del Entorno y la Competencia | 67 |
| Análisis de Vatex frente a sus competidores | 68 |
| Objetivos Comerciales | 68 |
| Balanced Score Card | 69 |
| Misión, Visión, Valores Empresariales | 69 |
| Perspectiva Financiera | 70 |
| Estado de Resultados | 71 |
| Balance General | 71 |
| Ratios Financieros | 72 |
| Razones de Liquidez | 72 |
| Razón de Eficiencia | 73 |
| Razones de Endeudamiento | 73 |
| Perspectiva de Clientes | 74 |
| Objetivos de Clientes | 75 |
| Perspectiva de Procesos Internos | 75 |
| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 75 |
| Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje | 76 |
| Mapa Estratégico | 77 |
| Balanced Score Card | 78 |
| Conclusiones | 79 |
| Recomendaciones | 80 |
| Bibliografía | 81 |
| | |
| MODULO IV: EMPRENDIMIENTO | 82 |
| Contenido | 83 |
| Introducción | 85 |
| Plan de Negocios Aplicado a la empresa Up Stars | 86 |
| Objetivo General | 86 |
| Objetivos Específicos | 86 |
| Sumario Ejecutivo | 86 |
| La Compañía y la Industria | 88 |
| Concepción del negocio | 88 |
| Planteamientos Empresariales | 88 |
| Misión | 88 |
| Visión | 88 |
| FODA | 89 |
| Productos y Servicios | 90 |
| Tecnología | 90 |
| Análisis de Mercado | 91 |
| Segmentación del Mercado | 91 |
| Tendencias del mercado | 91 |
| Tamaño del mercado | 91 |
| Otros factores del mercado | 92 |
| Mercado Objetivo | 92 |
| Análisis de la competencia | 93 |
| Plan de marketing | 93 |

| | |
|--|-----|
| Análisis del Producto, Precio, Plaza y Promoción | 94 |
| Producto | 94 |
| Triángulo de valor | 94 |
| Propuesta de valor | 94 |
| Precio | 94 |
| Plaza | 95 |
| Promoción | 95 |
| Estrategias de Marketing | 95 |
| Plan de Operaciones | 96 |
| Management | 97 |
| Gerentes claves | 97 |
| Cuerpo de Asesores | 98 |
| Organización, Recursos Humanos | 99 |
| Organigrama | 99 |
| Planes de contratación | 99 |
| Riesgos y problemas potenciales | 100 |
| Propuesta de inversión | 101 |
| Proyecciones Financieras | 102 |
| Conclusión | 109 |
| Recomendaciones | 110 |
| Bibliografía | 111 |

MODULO I

GESTION DEL TALENTO HUMANO

**“Levantamiento de Mapa Funcional en la Empresa COLOCAUSTRO
S.A., para el Departamento Financiero”**

CONTENIDO

Resumen
Introducción
Antecedentes o Reseña Histórica
Estructura Orgánica Funcional
Objetivo Generales
Objetivos Específicos
Marco Teórico
Hipótesis
Diseño Metodológico
Análisis UCL (estado actual)
Propuesta de Mejoramiento
Competencias requeridas para el cargo de Auditor
Conclusiones
Bibliografía

RESUMEN DEL TRABAJO

El módulo de Gestión de Talento Humano nos ha permitido actualizar nuestros conocimientos con las tendencias del manejo del talento humano a nivel internacional, y estos conocimientos los aplicamos en el departamento de Financiero de COLOCAUSTRO S. A., empresa dedicada a la tercerización de personal.

La técnica aplicada para desarrollarlo es la de análisis funcional, la misma que mediante la construcción de un mapa funcional nos permitió llegar al establecimiento de funciones individuales, para luego proceder a la creación de una UCL.

En síntesis nuestro trabajo pretende proveer a COLOCAUSTRO S.A. de una solución para el mejor desarrollo de sus actividades en el área financiera rompiendo el cuello de botella que retrasaba el proceso de análisis de la información financiera que permite toma de decisiones y elaboración de presupuestos y proyecciones.

Planteamos la creación de un departamento de Auditoria que ayudará a la empresa con el proceso control del desarrollo de actividades, la verificación y el cumplimiento de normas, reporte de hallazgos y emisión de recomendaciones.

El desarrollo del trabajo fue posible gracias a la colaboración de la Gerencia de la empresa, la misma que puso a nuestra disposición toda la información necesaria para empaparnos de los procesos y cada una de las actividades que se desarrollan para el cumplimiento del objetivo empresarial; también nos servimos de páginas Web las cuales nos dieron información actual sobre los conceptos necesarios para la aplicación de la técnica mencionada.

1.- TÍTULO

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES **INDIVIDUALES EN COLOCAUSTRO** **“EMPRESA COLOCADORA DE EMPLEOS DEL AUSTRO”**

2.- INTRODUCCIÓN:

Hoy en día las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad por parte de sus clientes, lo cual genera la necesidad de mejoramiento de su gestión, de sus procesos productivos y de sus productos.

Para ello, disponer de una buena organización y de personas competentes es un factor clave en el éxito de cualquier negocio, de aquí la necesidad de establecer requerimientos y procesos claros para conformar una estructura administrativa sólida y adaptada a una realidad moderna y futurista.

En este contexto, nuestro trabajo pretende aplicar los conocimientos de Gestión del Talento Humano adquiridos en el Seminario, a una empresa dedicada a la tercerización de personal “Colocaustro S.A.”, teniendo como propósito principal el solucionar un cuello de botella que habría sido detectado en el Departamento Financiero, a través del estudio de su organización, el establecimiento de actividades individuales y la generación de una UCL específica para el departamento en cuestión.

RESEÑA HISTÓRICA

COLOCAUSTRO S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de reclutamiento, selección y colocación de personal. Tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, su actividad económica se inició en abril del 2004 y desde entonces su crecimiento ha sido notable, teniendo bajo su responsabilidad cuentas de empresas importantes y de alto número de trabajadores de la ciudad.

Su principal objetivo es el de entregar a sus clientes los mejores servicios con tecnología y personal capacitado para apoyar en el reclutamiento, selección, evaluación y colocación de personal idóneo, así como el manejo correcto de las remuneraciones y obligaciones patronales.

Sus directivos han planteado la Misión y Visión de la empresa en los términos siguientes:

MISIÓN: Ofrecer servicios de reclutamiento, selección y colocación de personal de la más alta calidad que satisfaga las necesidades y requerimientos de las empresas a las que sirve.

VISIÓN: Colocaustro una Empresa líder en la rama de la prestación del servicio de tercerización de personal, con fundamento en la calidad, obtenida del trabajo en equipo de sus miembros y la aplicación de técnicas y procedimientos que permiten la entrega del servicio a los mejores precios del mercado regional y nacional.

3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

Consideramos que Colocaustro S.A. tiene una estructura organizacional adecuada, conformada de la forma que se visualiza en el Organigrama de la página siguiente.

Cada uno de los estamentos de la organización tienen funciones claramente establecidas y difundidas verbalmente por la Gerencia, aunque no consta, como sería lo correcto en un Manual de Funciones debidamente elaborado y aprobado por los niveles superiores de la Empresa.

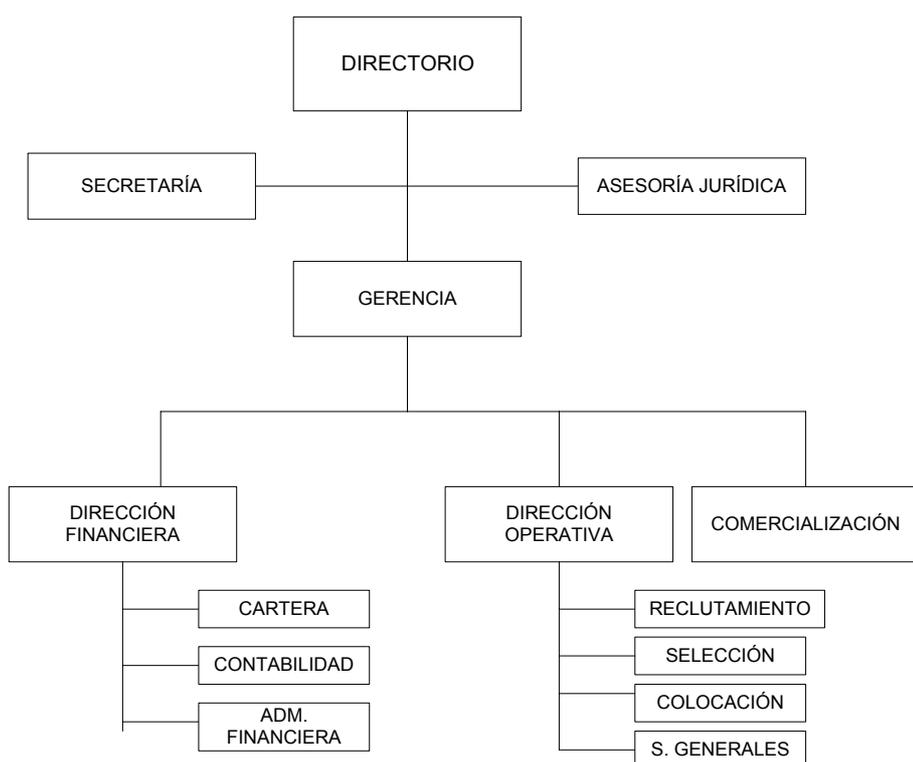
En esta estructura el Departamento Financiero está conformado por profesionales calificados que se encargan del procesamiento de la información económica de la Empresa y generan los reportes financieros en términos de Estados Financieros con periodicidad mensual; sin embargo, el Gerente considera necesario revisar por su parte y en forma independiente la veracidad, propiedad y exactitud de las cifras contenidas

en los reportes, pero al no ser un profesional del área, se ve obligado a recurrir a asesores personales, provocando un estancamiento en el flujo de la información hacia los niveles que lo requieren para la toma de decisiones, lo que muchas veces afecta el normal desenvolvimiento de las actividades operativas, con impacto externo en las organizaciones a las que se prestan los servicios.

Consideramos que la consecuencia es un cuello de botella que está obstaculizando la buena marcha de la Empresa, constituyéndose en un problema que debe ser oportunamente solucionado, condición que se constituye en el objetivo de este trabajo.

La revisión de la razonabilidad de la información financiera que se genera en la Empresa es necesaria pero no con los procedimientos establecidos por el Gerente, sino a través de procedimientos técnicos y apropiados a las circunstancias.

Así pues el trabajo no tratará la problemática empresarial que pudiera existir, sino que partiendo de la premisa de que la organización es solvente, tratará de metodológicamente ir desarrollando el tema del obstáculo propuesto hasta diseñar la alternativa que derive en una solución que resolviendo la inquietud gerencial, se convierta en un proceso de control financiero empresarial que de seguridad sobre la información financiera producida en el Departamento Financiero.



4. OBJETIVOS GENERALES:

4.1 Diseñar un mapa funcional aplicado a Colocaastro S.A. basado en su objetivo principal, para obtener una UCL.

4.2 Mejorar la estructura del Departamento Financiero y elevar su eficiencia, para lo que se partirá de una nueva UCL

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

5.1 Identificar la estructura administrativa actual para conocer las actividades que desarrolla.

5.2 Definir las competencias laborales individuales en el proceso financiero para proponer cambios que permita el mejoramiento de la empresa, a través de una UCL

6. MARCO TEÓRICO:

Basaremos nuestro trabajo en las nuevas tendencias de la Gestión de Recursos Humanos en la cual se considera al personal como capital o talento humano, este término: “capital humano”, comprende habilidades, competencias y conocimientos; o, podemos expresar que éste define a un conjunto de personas hábiles e instruidas.

Podemos perfeccionar la definición de capital humano disgregándolo en tres elementos fundamentales: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

Brevemente explicamos que la **CAPACIDAD** significa pericia en la ejecución de una serie de actividades o formas de trabajo. Podríamos mencionar tres subcomponentes:

- Conocimiento: Dominio de un cuerpo de hechos y teorías requeridas para desempeñar un puesto. Representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona.

- **Habilidad:** Familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Esta puede abarcar desde la fuerza y habilidad física hasta un aprendizaje especializado.
- **Talento:** Facultad innata para realizar una tarea específica. Este tiene una aproximación al concepto de aptitud.

El **COMPORTAMIENTO** es el conjunto de los medios observables en el actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Las formas en que nos comportamos expresan nuestros valores, ética, creencias y reacciones.

El **ESFUERZO** es la aplicación conciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano.

En base a lo antes mencionado podemos llegar a la siguiente ecuación:

$$\text{INVERSION TOTAL DEL CAPITAL HUMANO} = (\text{CAPACIDAD} + \text{COMPORTAMIENTO}) * \text{ESFUERZO}$$

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados del negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias.

El enfoque de competencias en la actualidad se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales –especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

Es necesario explicar que en nuestro trabajo aplicaremos los conocimientos obtenidos en el módulo estudiado, como es la elaboración de un mapa funcional mediante el cual

se grafica las funciones productivas (Conjunto de actividades laborales necesarias para lograr uno o varios objetivos de trabajo) analizadas, se identifica el conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y grado de comprensión necesarios para un desempeño competente en un contexto laboral, para esto se va haciendo un desglose de las funciones que permiten alcanzar el propósito principal que se somete a estudio. Esto se conoce como análisis funcional y se caracteriza por ir de lo general a lo particular, nos permite identificar funciones delimitadas con un principio y fin claro, y este termina cuando en la disgregación del mapa funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores.

El mapa funcional presenta una estructura de árbol dispuesto horizontalmente, el cual se va desarrollando de izquierda a derecha, partiendo de lo genérico a lo particular. Para su elaboración se deben establecer funciones y condiciones factibles a medir, se debe referir a lo que se hace, las condiciones deben referirse a contextos laborales específicos, se deben utilizar verbos en infinitivo y conceptos fáciles de evaluar.

Este mapa funcional lo utilizaremos, posteriormente, para la creación de competencias laborales, más conocidas como Unidades de Competencias Laborales o UCL, estas hacen referencia a competencias de tipo técnicas o específicas.

La UCL está constituida por elementos de competencia que corresponden a la última desagregación realizada en el mapa funcional, que se refieren a acciones, comportamientos o resultados que el trabajador debe demostrar.

7. HIPÓTESIS:

Los análisis, ex Departamento Financiero, de los productos obtenidos del registro de las operaciones económicas de la Empresa, decididos y ejecutados por la Gerencia, generan un cuello de botella que obstaculiza el desarrollo normal de las actividades empresariales y afecta a los intereses de los clientes, por lo que, a través de la investigación, se logrará definir las competencias individuales para cada una de las actividades inmersas en el proceso financiero de la empresa, lo cual permitirá optimizar la utilización de los tiempos e informes producidos en este departamento, derivando en una oportuna toma de decisiones.

8. DISEÑO METODOLÓGICO:

Para el desarrollo de este trabajo aplicaremos el método de la Observación Directa, para obtener la información real del estado actual de la empresa; luego aplicaremos la técnica del Análisis Funcional, que busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos institucionales, lo cual nos ayudará a definir las funciones y subfunciones, hasta encontrar las actividades individuales. El resultado a obtener con la aplicación de estos métodos es un mapa funcional, para derivar en una UCL.

DESARROLLO DEL TRABAJO

1. OBJETIVO PRINCIPAL

El principal objetivo de COLOCAUSTRO S.A. es el de entregar a sus clientes los mejores servicios con tecnología y personal capacitado para apoyar en el reclutamiento, selección y colocación de personal idóneo, así como el manejo correcto de las remuneraciones y obligaciones patronales.

Dentro de su estructura funcional cuenta con las unidades departamentales, que por necesidad metodológica se describe de la forma siguiente:

ADMINISTRACIÓN JURÍDICA: Está encargada de cumplir todas las obligaciones de la empresa de acuerdo a lo estipulado en las leyes, también se encarga de brindar asesoría legal y solucionar los conflictos laborales que se presenten.

DIRECCIÓN OPERATIVA:

RECLUTAMIENTO: Esta unidad del Departamento Operativo es la encargada de la planificación y clasificación de las necesidades de personal para las empresas, a más de fijar los medios de difusión a utilizarse para obtener aspirantes a los puestos vacantes

SELECCIÓN: En esta unidad se hace una valoración de los aspirantes mediante la aplicación de tests especializados para las diferentes especialidades laborables requeridas, para una correcta selección del personal.

COLOCACION: Aquí se decide la contratación del personal seleccionado y que será ubicado en las diferentes empresas.

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN:

COMERCIALIZACION: Este se encarga de promocionar y vender los servicios que la empresa ofrece mediante el estudio y programación de visitas a los potenciales clientes y la definición de las estrategias de venta.

DIRECCIÓN FINANCIERA:

CARTERA: Esta unidad es la encargada de la recuperación de los valores adeudados por los clientes a la empresa.

CONTABILIDAD: Es el encargada de mantener al día las obligaciones tributarias, así como la contabilización de los movimientos económicos para la obtención de los informes y balances correspondientes.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA: Es la encargada de realizar análisis de los informes producidos en Contabilidad y reportar a la Gerencia, además se encarga de elaborar los presupuestos anuales de la empresa.

2. ANALISIS DE UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE COLOCAUSTRO (ESTADO ACTUAL)

A continuación detallamos las UCL de la empresa derivada del levantamiento del mapa funcional correspondiente, para tener una clara idea de su estado actual, para luego presentar la propuesta de mejoramiento en las áreas críticas determinadas.

- 1. RECLUTAMIENTO:** En el proceso de reclutamiento se planifica y clasifican las necesidades, se establece los medios de llamamiento y difusión a utilizarse y se receptan las carpetas de los aspirantes.

- 1.1** Planificar y clasificar necesidades planteadas

- 1.2** Establecer medios de llamamiento y difusión.

- 1.3** Receptar carpetas de gente interesada

2. **SELECCIÓN:** En este proceso se realizan actividades de verificación de datos, aplicación de test psicológicos y de destreza; y de evaluación de resultados.
 - 2.1 Verificar datos entregados por aspirantes.
 - 2.2 Aplicar test psicológicos y de destreza.
 - 2.3 Evaluar resultados obtenidos luego del test

3. **COLOCACIÓN DEL PERSONAL:** En este proceso se realizan los contratos de trabajo, se envían dichos contratos al jurídico, se ubica al personal contratado en las empresas y se envía la información a los ejecutivos de cuenta.
 - 3.1 Enviar información al ejecutivo de cuenta.
 - 3.2 Ubicar personal contratado en empresas
 - 3.3 Realizar y enviar al departamento jurídico los contratos de trabajo.

4. **COMERCIALIZACION:** En el proceso de comercialización se promociona los servicios a ofrecer, se planifican las visitas a los potenciales clientes, se fijan estrategias de mercadeo, se definen términos de negociaciones con los clientes y se asignan los ejecutivos para el manejo de las cuentas conseguidas.
 - 4.1 Promocionar servicios.
 - 4.2 Planificar cronograma de visitas a posibles clientes
 - 4.3 Planificar estrategias de mercadeo
 - 4.4 Definir términos de negociación
 - 4.5 Definir y asignar ejecutivo de cuenta.

5. **CARTERA:** Se recuperan los valores adeudados por los clientes.
 - 5.1 Recuperar valores adeudados

6. **CONTABILIDAD:** Se realizan funciones de hacer planillas de impuestos, elaborar los documentos contables, contabilizar movimiento económico y presentar informes y balances.

- 6.1** Hacer planillas de impuestos.
 - 6.2** Elaborar documentos contables
 - 6.3** Contabilizar movimientos económico
 - 6.4** Presentar informes y balances
- 7. ADMINISTRACION JURIDICA:** Tiene la función de obtener los permisos legales y de funcionamiento y asesorar permanentemente en el ámbito legal a la empresa.
- 7.1** Obtener permisos legales y funcionamiento.
 - 7.2** Brindar asesoría legal permanente
- 8. ADMINISTRACION FINANCIERA:** Es la encargada de emitir pronunciamiento sobre la conformidad de los estados financieros, determinar costos, aprobar actividades, analizar estados financieros y elaborar presupuestos.
- 8.1** Emitir conformidad de estados financieros.
 - 8.1.1** Solicitar auxiliares de cuenta.
 - 8.1.2** Establecer consistencia de resultados.
 - 8.1.3** Verificar aplicación de NEC
 - 8.2** Determinar precios.
 - 8.2.1** Analizar costo
 - 8.2.2** Establecer punto de equilibrio.
 - 8.2.3** Analizar precios de mercado
 - 8.3** Aprobar documentos.
 - 8.3.1** Revisar conformidad de documentos
 - 8.3.2** Emitir documento de aprobación
 - 8.3.3** Enviar documentos aprobados
 - 8.4** Analizar estados financieros
 - 8.4.1** Analizar y sacar índices a través de ratios

8.4.2 Presentar informe de situación financiera

8.5 Elaborar presupuestos

8.5.1 Solicitar información a jefes de departamento

8.5.2 Establecer prioridades de gasto

8.5.3 Proyectar ingresos conforme a objetivos

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4. OBJETIVO PRINCIPAL

1. Brindar servicios de reclutamiento, selección y colocación de personal con una estructura administrativa clasificada en departamentos de selección, RRHH, asesoría de cuenta, financiero, ventas, jurídico y Gerencia.

En virtud de que Gerencia en conformidad con su Junta Directiva consideran necesario la revisión de los procesos del departamento financiero para no incurrir en errores que generen a la larga problemas mayores y fuera de control para la empresa, se debe considerar que es necesario no retrasar la consecución de la información financiera y que la revisión de procesos debe ser a nivel general de la empresa, puesto que los errores o problemas no únicamente pueden ser en el área financiera; por lo que proponemos la creación de un departamento de Auditoria independiente del financiero y que cuente con profesionales competentes en esa rama; para que sea este quien aplique las normas de auditoria y emita su pronunciamiento la conformidad de los procesos o en su defecto determine hallazgos e emita las recomendaciones correspondientes, tendientes al mejoramiento permanente de los procesos y sistemas de la empresa.

De acuerdo a lo propuesto a continuación exponemos el nuevo mapa funcional, así como su correspondiente UCL dirigida específicamente a presentar los cambios efectuados en el departamento Financiero y la creación del departamento de Auditoria anteriormente nombrado.

5. ANALISIS DE UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE COLOCAUSTRO (PROPUESTA)

8. ADMINISTRACION FINANCIERA: Es la encargada de emitir pronunciamiento de la conformidad de los estados financieros, determinar costos, aprobar actividades analizar estados financieros y elaborar presupuestos.

8.1 Emitir conformidad de estados financieros.

8.1.1 Solicitar auxiliares de cuenta.

8.1.2 Establecer consistencia de resultados.

8.1.3 Verificar aplicación de NEC

8.2 Determinar precios.

8.2.1 Analizar costo

8.2.2 Establecer punto de equilibrio.

8.2.3 Analizar precios de mercado

8.3 Analizar estados financieros

8.3.1 Analizar y sacar índices a través de ratios

8.3.2 Presentar informe de situación financiera

8.4 Elaborar presupuestos

8.4.1 Solicitar información a jefes de departamento

8.4.2 Establecer prioridades de gasto

8.4.3 Proyectar ingresos conforme a objetivos

9. AUDITORIA: En este departamento se desarrollan funciones de controlar desarrollo de actividades, verificar cumplimiento de normas, reportar hallazgos y emitir recomendaciones.

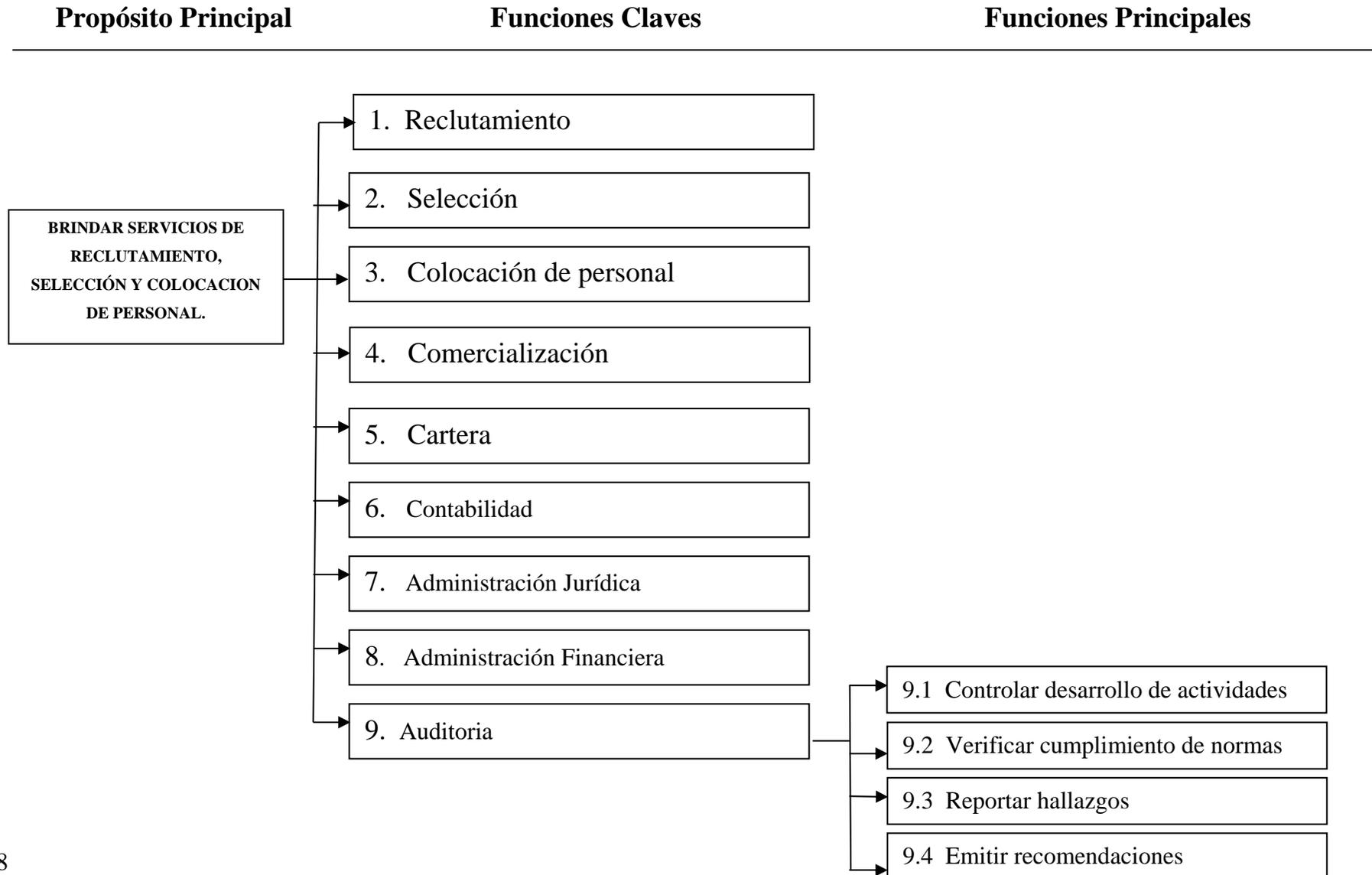
9.1 Controlar desarrollo de actividades.

9.2 Verificar cumplimiento de normas

9.3 Reportar hallazgos

9.4 Emitir recomendaciones

6. GRAFICO DEL MAPA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA COLOCAUSTRO S.A. APLICABLE AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA



7. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO DE AUDITOR

Para el cargo de AUDITOR se debe contar con lo siguiente:

COMPETENCIAS BÁSICAS

- Título Contador Público Auditor.
- Conocimiento de Análisis Financiero
- Experiencia mínima 2 años.

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

- Emprendedor
- Sentido de comunicación
- Destreza Mental
- Responsabilidad

COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Manipulación y conocimientos de computación

COMPETENCIAS DE GESTIÓN

- Coordinar
- Controlar
- Comunicación
- Etica

8. CONCLUSIONES:

Con la elaboración del presente trabajo queremos contribuir mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos a través de este Modulo de Gestión de Talento Humano, específicamente elaborando un mapa funcional del estado actual de la empresa y otro con una propuesta que contribuya con el mejoramiento de los procesos en el área financiera, concluyendo en la construcción de la correspondiente UCL brindándoles la información para terminar con el problema de estancamiento de la información en un punto específico, en donde el flujo eficiente es muy necesario para el análisis de resultados que conlleve a la toma oportuna de decisiones, mejoramiento permanente de la empresa y consecución de los objetivos planteados.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda agilizar los trámites del departamento financiero para evitar retrasos en cobros y pagos, asignando las funciones de Control de desarrollo de actividades, Verificar cumplimiento de normas, Reportar hallazgos y Emisión de recomendaciones a un nuevo departamento que será el de Auditoría.

10. BIBLIOGRAFÍA:

- **www.competencialabora.cl**
- **www.monografias.com**
- **www.glorariodecompetencias.com**
- **www.formaciontecnica.cl**
- Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Thomas O. Davenport, 1999
- Trabajo en equipo: Tres pasos para conseguir grandes resultados. Ken Blanchard, Alan Randolph, Peter Grazier, 2006

MODULO II

MARKETING ESTRATEGICO

**“Construcción de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa
“TRYCONT”**

CONTENIDO

Resumen
Marco Teórico
Marco Científico
Marco Conceptual
Generalidades
Reseña Histórica
La Empresa En La Actualidad
Análisis Del Servicio
Análisis De La Industria
Problemática
Diagnostico
Análisis Interno - Externo Y De La Competencia
Análisis De Precios
Análisis De La Empresa-Foda
Plan De Marketing
Determinación De Objetivos
Elaboración Y Selección De Estrategias
Estudio Financiero
Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía
Indice de Contenidos

RESUMEN

En el presente trabajo hemos realizado un estudio de la empresa TRYCONT la misma que ofrece servicios de Asesoría Tributaria y Contable en la ciudad de Cuenca. Luego de realizado un análisis podemos determinar que no existe un Plan de Marketing que sirva para orientar las ventas del servicio que se oferta al mercado.

En una primera instancia realizamos un análisis al histórico de la evolución de las ventas a partir del año 2003 hasta la fecha, lo cual nos da una idea de cómo la empresa no se ha desarrollado en un grado aceptable de acuerdo a la demanda del servicio.

En la segunda parte proponemos un PLAN DE MARKETING considerando los objetivos que se pretenden alcanzar y se plantean una serie de estrategias que ayudarán a la consecución de los mismos.

Presentamos las proyecciones tanto de ingresos como de gastos que se generarán durante la aplicación del plan de marketing propuesto para el período 2007.

Finalmente detallamos las conclusiones a las que hemos podido llegar y en base a las mismas planteamos varias recomendaciones que ayudará a maximizar la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa dando como resultado la maximización de los beneficios.

1. CONSTRUCCION DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TRYCONT

2. INTRODUCCIÓN

Con la realización del presente trabajo, pretendemos analizar las actividades que actualmente se están realizando en la empresa TRYCONT, y proponer un Plan de Marketing que le servirá como una importante herramienta administrativa que ayudará a incorporar nuevas estrategias, mejorar el empleo de los recursos, controlar y evaluar los resultados, a fin de alcanzar los objetivos que incrementen la eficiencia administrativa y como consecuencia el nivel de ingresos y rentabilidad.

Actualmente el tema de contabilidad y tributación ha abierto grandes posibilidades de negocios especialmente para los profesionales contadores y administradores y el marketing es una poderosa herramienta que, bien aprovechada, permitiría incursionar con buen éxito en este sector de servicios.

3. MARCO TEORICO

MARCO CIENTÍFICO

Para el desarrollo del presente trabajo utilizaremos aspectos y principios fundamentales aprendidos durante el desarrollo del Módulo de Marketing Estratégico Integral impartido por el Ing. Xavier Ortega y conceptos de términos cuyo conocimiento es necesario para su aplicación práctica; empezando por definir al Marketing Estratégico Integral, de acuerdo al módulo del Ing. Ortega, como:

“El arte de aprovechar las oportunidades del mercado para potencializar las ventas de la empresa, generando una rentabilidad promedio superior a la media sectorial industrial, a través de la sinergia, creación de valor y relación a largo plazo con el cliente.”

MARCO CONCEPTUAL

Estos son algunos conceptos que se utilizarán dentro de la presente propuesta, que exponemos con el fin de facilitar su comprensión.

- **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una herramienta a través de la cual quedarán fijadas las diferentes actuaciones a realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados; éste debe estar coordinado y congruente con el plan estratégico de la empresa, siendo necesario realizar ciertas adaptaciones con respecto al plan general, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

- **SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

La segmentación de mercados es un proceso de identificación o toma de un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Los elementos de cada segmento son similares en cuanto a preferencias, necesidades y comportamiento.

- **POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto o servicio y su imagen cuando se compara con el resto de los productos, servicios o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas de los productos y servicios que existen en el mercado.

- **CATEGORIZACIÓN DEL CLIENTE**

Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, privado o sin fines de lucro. En cada

clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

PRIMERA PARTE

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

TRYCONT es una empresa dedicada a la prestación de servicios de asesoría tributaria y contable, la cual nace en el año 2002 como un negocio unipersonal que pretende aprovechar la oportunidad que la Reforma del Código Tributario y de la Ley de Régimen Tributario del país da para ofrecer asesoría en la solución y cumplimiento de obligaciones tributarias y contables estipuladas en dichas reformas.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, su fundadora fue la Señora Fabiola Bermeo quien en sus inicios fue parte operativa y hoy desempeña el cargo de Gerente de la misma.

1.2 LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

Para el año 2006 la experiencia adquirida por su fundadora en el manejo de documentación, registros, programas y relaciones socio-laborales, permite cambiar el negocio unipersonal en una empresa llamada TRYCONT que desarrolla sus actividades a través de procesos y esquemas **tipo** de trabajo, que lo desarrollan personal capacitado y contratado para este fin.

Para el primer semestre del 2006 que es en el que comienza a funcionar bajo el nombre de “TRYCONT” (tributación y contabilidad), logra un crecimiento dando una imagen ya no de servicios personales, sino de servicios brindados

por una empresa que cuenta con recursos físicos, tecnológicos y humanos propios para dicho fin.

En la actualidad los clientes que solicitan los servicios de TRYCONT lo hacen debido a recomendaciones, ya que la calidad de los servicios que ha caracterizado a la empresa le permite ingresar con buena aceptación en el mercado local.

Adicionalmente se puede decir que la atención personalizada y permanente que brinda la empresa a sus clientes a través de las visitas frecuentes y comunicación de resultados y recomendaciones, ha hecho que se incrementen sus ventas y se planteen objetivos de crecimiento a corto y mediano plazo.

En este momento se aprovecha por un lado el requisito de cumplir con la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el Curso de Graduación de Administración de Empresas que su Gerente está cursando, a una realidad concreta coincidente con la búsqueda de mecanismos que contribuyan con la implementación de estrategias que permitan el logro de los objetivos de crecimiento y expansión.

1.3 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS

TRYCONT Y SU INCURSIÓN EN EL MERCADO LOCAL

A nivel local TRYCONT ha logrado una incursión en el mercado sin mayor esfuerzo, y sus ventas al cierre del tercer trimestre del año en curso superaron las expectativas, en un claro reconocimiento a la calidad de sus servicios.

Ante la gran demanda existente en la ciudad y a la poca promoción existente de este tipo de servicios, la empresa se ha propuesto dar a conocer los beneficios de adquirir sus servicios a los usuarios, a través de una promoción adecuada y estrategias que le permitan ir consolidando una buena participación en este mercado.

1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Los servicios de asesoría contable y tributaria cuenta con una gran cantidad de profesionales dedicados a los mismos, que sin embargo por la escasa promoción que realizan de sus servicios y la amplia demanda que hay que cubrir nos permite tener grandes expectativas con respecto al posicionamiento que Trycont puede lograr en el sector

1.5 PROBLEMÁTICA

Actualmente TRYCONT, no ha definido un Plan de Marketing, por lo que no se han establecido estrategias puntuales para canalizar de forma correcta la oferta de sus servicios. No se ha realizado un estudio del mercado y de la competencia para focalizar esfuerzos en estos aspectos. Si bien es cierto el crecimiento de ventas en el transcurso del año ha sido aceptable, éstas han marcado la pauta para la determinación del objetivo de un verdadero crecimiento en el próximo año; objetivo que no cuenta con las directrices técnicas y claras del ¿cómo lograrlo?

Como resultado de la falta de un Plan Estratégico de Marketing, no han sido utilizados recursos como Fuerza de Ventas, Inversiones, Promoción, Innovación etc. y principalmente no se ha trabajado en una segmentación del mercado que brinde una idea más clara de a qué cliente potencial se quiere llegar con los servicios que brinda TRYCONT.

SEGUNDA PARTE

2 DIAGNOSTICO

2.1 ANÁLISIS INTERNO - EXTERNO DE LA EMPRESA Y SU COMPETENCIA

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

| FACTORES CLAVES DE EXITO | PONDERACION | TRYCONT | | FORMULARIOS Y ASESORIA OFICINA | | CONTARENT | |
|--------------------------------|-------------|---------|-------------|-----------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| | | CLASIF. | R. POND | CLASIF. | R. POND | CLASIF. | R. POND |
| Calidad del servicio | 0,25 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| Competitividad del precio | 0,15 | 2 | 0,30 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 |
| Capacitación permanente | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| Ética y Privacidad | 0,25 | 4 | 1,00 | 3 | 0,75 | 2 | 0,50 |
| Tecnología | 0,20 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| TOTAL | | | 2,95 | | 2,95 | | 2,40 |

Después de analizar esta matriz de perfil competitivo se concluye que TRYCONT tiene un promedio que está acorde al de la competencia, que si bien es cierto con su mayor competidor se tiene un promedio igual de 2.95, el mismo se ha alcanzado sin estudios ni aplicaciones técnicas, sin embargo se espera que a través de las estrategias del plan de marketing se mejorare enormemente este promedio entregando lo máximo en ponderación en cada uno de los factores analizados, objetivo que se considera relativamente fácil de alcanzar ya que con este trabajo y análisis se determinaron factores claves del éxito.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PONDERACION | CLASIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|---|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Reformas de Leyes y Reglamentos Tributarios | 0,35 | 3 | 1.05 |
| Estrategia de expansión de la competencia | 0,25 | 2 | 0,50 |
| Cambios en políticas salariales del país | 0,20 | 2 | 0,40 |
| Situación socio-económica del país | 0,20 | 2 | 0,40 |
| TOTAL | 1,00 | | 2.35 |

La empresa debe prestar especial atención a estos factores al momento de fijar sus estrategias y políticas, por cuanto cambios bruscos o inesperados en éstos, pueden repercutir negativamente en la consecución de los objetivos propuestos, y posicionamiento en el mercado.

Según el resultado ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos que es de 2,35 podemos concluir que el factor más determinante son las posibles reformas a leyes y reglamentos tributarios que se den en el país (3) puesto que estos son base en la prestación de los servicios que ofrece Trycont, sin embargo ante los posibles cambios en estos factores directamente influyentes se debe preparar estrategias para aminorar las consecuencias de dicha influencia.

2.2 ANÁLISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

| SERVICIOS | ASESORES | | |
|---|----------|---------|-----------|
| | TRYCONT | OFICINA | CONTARENT |
| Servicios TRIBUTARIOS | \$ | \$ | \$ |
| Elaboración declaraciones mensuales IVA | 15 | 5 | 3 |
| Elaboración declaraciones mensuales Ret. Fuente | 15 | 5 | 3 |
| Elaboración de Impuesto a la Renta Anual | 20 | 15 | 10 |
| Resolución Notificaciones emitidas SRI | 30 | 20 | 20 |
| | | | |
| CONTABLES | | | |
| Elaboración estados financieros (Contabilidad) | 150 | 150 | 150 |
| Análisis Financiero | 0 | 35 | 50 |
| | | | |
| ASESORIA | | | |
| Cursos de Capacitación | 60 | 60 | 60 |
| Asesoría Específicas | 20 | 10 | 15 |

En el cuadro anterior se hizo un análisis de precios de los diferentes servicios que la empresa ofrece a sus usuarios, comparándolos con los de la competencia, llegando a la conclusión de que a pesar de tener precios más altos la diferencia la marca la calidad del servicio brindado y la atención personalizada y el valor agregado a entregarle al cliente, motivo por el cual no se contemplará como estrategia una baja en los precios.

2.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA-FODA

FORTALEZAS

- La empresa está respaldado por profesionales de amplia trayectoria en diferentes áreas como son: financiera, tributaria, auditoria, contable y jurídica.

- Las relaciones laborales mantenidas con sus clientes durante años han permitido ser conocidos con las mejores recomendaciones.
- TRYCONT cuenta con una experiencia de más de 4 años en el mercado.
- Se ha logrado fijar procesos que permiten un desarrollo rápido de las actividades de registro y la obtención de resultados.
- La implementación de un sistema contable flexible y adaptable a las necesidades de sus clientes permite ser más eficientes en la prestación de servicios.
- TRYCONT ha logrado la aceptación de políticas de manejo de documentación y registro por parte de sus clientes, mediante una presentación personalizada, clara y precisa de las mismas.

OPORTUNIDADES

- La exigencia por parte del SRI del cumplimiento de las obligaciones tributarias han incrementado la demanda en el servicio que presta TRYCONT.
- La limitada promoción del servicio en el mercado ha permitido una mayor captación de clientes por parte de TRYCONT.
- La gran cantidad de comercios y profesionales obligados a organizar sus registros se convierten en potenciales usuarios de nuestros servicios.

DEBILIDADES

- No existe un estudio de mercado con el cual se pueda segmentar el mismo.
- Falta de un equipo de trabajo que utilice los medios adecuados para promocionar los servicios de la empresa en el mercado objetivo.
- La falta de políticas de cobro a los clientes, produce inconvenientes con el flujo de efectivo en la empresa, limitando las decisiones de inversión
- Escasa publicidad.

AMENAZAS

- La incursión de nuevas empresas que ofrezcan servicios similares.
- Inestabilidad económica y política del país.
- La oferta de los mismos servicios a precios inferiores.

Luego de hacer un breve análisis de los factores tanto internos como externos que ejercerían influencia en la empresa y sabiendo que contamos con buenas bases en cuanto al servicio que brindamos, podemos concluir que la implementación de un plan de marketing nos ayudará a mejorar la imagen y resultados que esperamos obtener.

TERCERA PARTE

3. PLAN DE MARKETING PROPUESTO

3.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO

Lograr mantener fidelización de los actuales clientes y conseguirla de los futuros.

OBJETIVO DE VENTAS

Incrementar en un 15% las ventas trimestrales a nivel local, sustentando este objetivo en la capacidad productiva de la empresa y la demanda existente del servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar la estructura física y administrativa de la empresa para hacer frente a la mayor participación de mercado mediante la contratación de 2 auxiliares contables y la compra de 2 estaciones de trabajo.

- Proyectar una imagen empresarial seria y de alta calidad a través de los servicios brindados.
- Crear Valor agregado a los servicios que ofrece la empresa para una mayor captación de mercado lo cual ayudará en el incremento de las ventas del 52% trimestral.
- Determinar en forma clara y precisa los segmentos de mercado que se pretenden cubrir con los servicios de TRYCONT para poder establecer el mercado meta de la empresa.
- Determinar mecanismos de promoción a nivel local.

3.2 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

SEGMENTACIÓN

- **IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE**

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún estudio que le ayude a segmentar el mercado al que se quiere llegar, por lo que hoy en día las ventas se las hacen de forma tradicional, es decir esperar que el cliente se comunique o llegue al local.

La segmentación del mercado se la debe realizar de acuerdo a un punto de vista socio económico, ya que el factor de segmentación “**actividad económica**” son de fundamental importancia para poder identificar a nuestro potencial cliente.

- **CATEGORIZACIÓN DEL CLIENTE**

De acuerdo con los servicios que ofrece TRYCONT, podemos diferenciar 2 grupos de clientes:

- **Personas Naturales Obligadas a llevar Contabilidad.-** Clientes que por normativa legal vigente deben cumplir con obligaciones

tributarias mensuales y presentar su contabilidad anual ante el SRI.

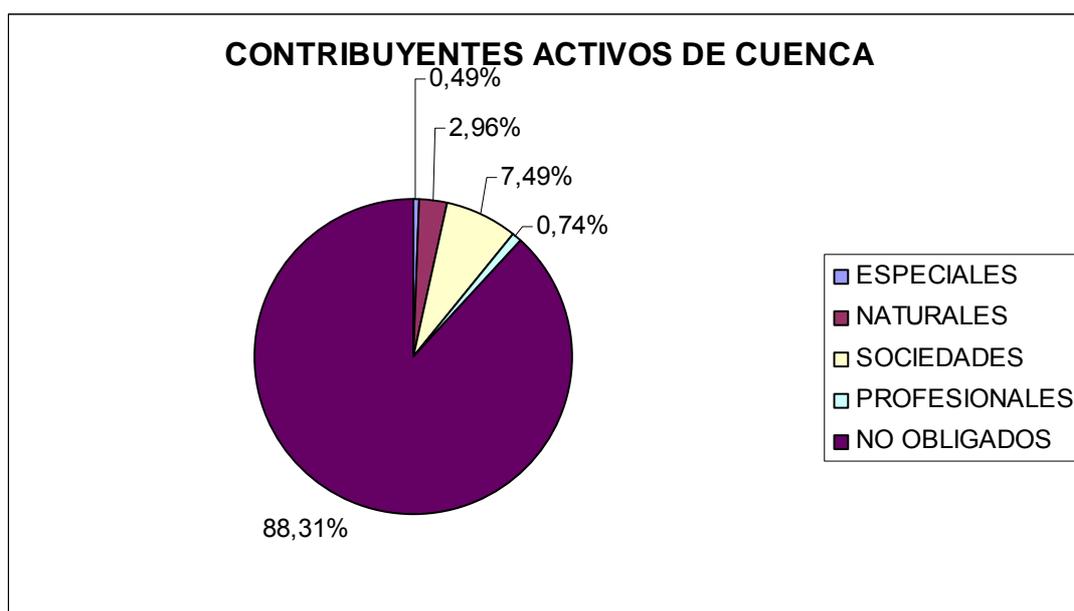
Dentro de esta categorización podemos hacer una subclasificación:

- Profesionales obligados a llevar contabilidad
 - Personas naturales propietarios de negocios unipersonales obligadas a llevar contabilidad.
-
- **Personas Jurídicas**- Contribuyentes que por la naturaleza de su constitución empresarial deben cumplir con disposiciones legales estipuladas en forma precisa para éstas
-
- **TARGET GROUP**

CLASIFICACION DE CONTRIBUYENTES POR SU NATURALEZA

| CLASIFICACION CONTRIBUYENTES (65899) | No. REGISTROS | PORCENTAJE |
|---|----------------------|-------------------|
| CONTRIBUYENTES ESPECIALES | 326 | 0,49% |
| PERSONAS NATURALES OBLIGADAS LL/C | 1953 | 2,96% |
| SOCIEDADES ACTIVAS | 4933 | 7,49% |
| PROFESIONALES OBLIGADOS LL/C | 490 | 0,74% |
| PERSONAS NATURALES NO OBLIGADOS LL/C | 58197 | 88,31% |

SIMBOLOGIA= LL/C (LLEVAR CONTABILIDAD)



Fuente: Datos proporcionados por el SRI

- **DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

MERCADO OBJETIVO = TOTAL CONTRIBUYENTES -
CONTRIBUYENTES ESPECIALES - SOCIEDADES ACTIVAS

60.640 = 65.899 – 326 – 4.933

- **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

0.32% DEL TOTAL DE CONTRIBUYENTES = 210 clientes

El mercado objetivo que se nos presenta está integrado por 60.640 potenciales clientes de lo cuales, integrado por personas naturales obligadas a llevar contabilidad, profesionales obligados a llevar contabilidad y personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, de acuerdo al crecimiento proyectado en captación de clientes, se logrará fidelizar a 210 al finalizar el período 2007 lo cual representa el 0.32% del total del mercado.

Dentro de nuestro target group no hemos considerado el bloque de los contribuyentes especiales y sociedades activas debido a que el servicio que presta la empresa se enfoca a la recaudación puntual de información más no a la pertenencia directa de nómina de cada organización cumpliendo horarios de asistencia lo que limitaría la capacidad productiva de TRYCONT.

ANEXO No.1

TRYCONT PROYECCIÓN DE CLIENTES PARA EL AÑO 2007

| TIPO DE SERVICIO | PRECIO POR SERVICIO | CLIENTES I TRIMESTRE 2007 | CLIENTES II TRIMESTRE 2007 | CLIENTES III TRIMESTRE 2007 | CLIENTES IV TRIMESTRE 2007 | PROMEDIO MENSUAL |
|--|---------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------|
| Declaraciones de impuestos contribuyentes no obligadas a llevar contabilidad | 15 | 39 | 60 | 91 | 138 | 46 |
| Declaración de impuestos contribuyentes obligadas a llevar contabilidad | 30 | 24 | 36 | 54 | 83 | 28 |
| Elaboración de Anexos transaccionales | 20 | 20 | 30 | 45 | 69 | 23 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes no obligadas por el SRI | 100 | 20 | 30 | 45 | 69 | 23 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes obligados por el SRI | 150 | 39 | 60 | 91 | 138 | 46 |
| Otros trabajos no especificados | 200 | 5 | 8 | 12 | 18 | 6 |
| Cursos y conferencias | 60 | 30 | 60 | 90 | 120 | 30 |
| TOTALES | | 177 | 283 | 429 | 636 | 202 |

La interpretación de esta tabla sería que mensualmente al final del 2007 entre los diferentes servicios facturaríamos a 176 clientes de quienes pensamos lograr la fidelización

DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

La empresa TRYCONT tiene como objetivo lograr una mayor captación de clientes con el fin de incrementar su nivel de ingresos y como consecuencia mejorar su rentabilidad.

Hasta la fecha la empresa se ha manejado con una política conservadora ya que sus directivos se limitan a recibir a los clientes que demandaban el servicio. Con la implementación del plan de marketing la mencionada política cambiará radicalmente puesto que al contar con más recursos humanos, tecnológicos, etc., el objetivo que se persigue es salir a buscar al potencial cliente y ofrecerle nuestros servicios. Por esta razón nuestro objetivo en el período 2007 es incrementar el número de clientes, consecuentemente subir la rentabilidad de la empresa.

- **ALIANZA ESTRATÉGICA:** Se ha analizado la posibilidad y beneficios de aliarse a un profesional Econ. Luis Bermeo quien tiene muchos años trabajando en empresas públicas y privadas, portador de un gran prestigio profesional en la ciudad de Cuenca, aprovechando la propuesta y su interés de asociarse a una empresa como TRYCONT desde el punto de vista económico y profesional; y a su vez TRYCONT se vería favorecida por la imagen que logrará la empresa ante el conocimiento sobre su profesionalismo por parte de los demandantes de los servicios. Esta alianza proporcionará a la empresa un crecimiento dinámico y positivo en el 2007 y la aportación del capital para la inversión en los activos y recursos necesarios para el normal desarrollo de la actividades; para de esta manera no incurrir en gastos de financiamiento.
- **SOBRE EL POSICIONAMIENTO:** A través de la prestación de un excelente servicio y de la constante comunicación con el cliente para recordarle sus obligaciones y programación de la visita del ejecutivo de la empresa para la obtención de la documentación correspondiente y la aclaración de inquietudes, queremos lograr la fidelización del cliente, que tenga siempre presente a la empresa por su alto grado de preocupación por brindarle atención oportuna y eficiente.
- **SOBRE LOS SERVICIO.-** Le daremos valor agregado entregando adicional a los servicios contratados un asesoramiento completo, actualización permanente,

análisis de resultados, recomendaciones en base a dichos análisis, visitas y aclaración de inquietudes permanente.

Los servicios que presta TRYCONT se clasifican de la siguiente manera:

Tributarios: Consiste en elaborar los documentos y registros necesarios con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias exigidas por el SRI, además se asesora al cliente con respecto a los documentos que debe expedir en el momento de la venta de sus bienes o servicios y exigir para respaldar sus compras y gastos. Adicionalmente prestamos servicios de justificación de las notificaciones emitidas por el SRI cumpliendo de la mejor manera con lo solicitado o exigido en las mismas.

Contable: A través del registro de los movimientos económicos en un sistema contable computarizado, se provee a nuestros clientes en el momento en que ellos lo requieran o al término de un ejercicio económico; de información contable sobre los resultados obtenidos o situación general de su empresa.

Asesoría: La asesoría a nuestros clientes es permanente recordándoles oportunamente su obligación de mantener los permisos de funcionamiento y documentación en regla, para evitar inconvenientes con los entes de control.

- **VALOR AGREGADO**

1. Al contratar los servicios de declaración de impuestos la empresa realizará los trámites para la obtención de claves necesarias para la declaración vía Internet, entregará las planillas de declaraciones efectuadas junto con los correspondientes registros de ingresos y gastos exigidos por el SRI, más un detalle escrito de recomendaciones si fuera el caso para un mejor manejo de la documentación y sus impuestos.
2. Si contrata a la empresa para llevar contabilidad contará con la entrega de balances trimestrales (o cortados al momento en que el cliente los necesite); dichos balances y sus respectivos auxiliares serán acompañados de un análisis financiero escrito de los resultados obtenidos y un detalle de recomendaciones

si fuese el caso. Además como parte de esta contratación será responsabilidad de la empresa la declaración de impuestos, anexos transaccionales y elaboración de roles de pago y planillas electrónicas del IESS.

3. Al contratar la asesoría en asuntos tributarios la empresa realizará todos los trámites de justificación de notificaciones y recomendaciones para que posteriormente no incurran en la misma falta. También contarán con respaldo jurídico tributario si el caso lo ameritara.
 4. Al participar en los cursos de capacitación impartidos por TRYCONT los clientes contarán con información actualizada de temas importantes en diferentes áreas necesarias para el desarrollo de sus actividades, y además podrán contar con la explicación correspondiente a temas puntuales propios de sus cargos o negocios.
- **SOBRE LOS PRECIOS.**- Se establecerán precios módicos acordes con los manejados en el mercado, dando el valor justo a los servicios ofertados de acuerdo a la complejidad del trabajo y el tiempo necesario para su ejecución. Fijando tarifas básicas de la siguiente forma:

| TIPO DE SERVICIO | PRECIOS \$ |
|--|------------|
| Declaraciones de impuestos contribuyentes no obligadas a llevar contabilidad | 15.00 |
| Declaración de impuestos contribuyentes obligadas a llevar contabilidad | 30.00 |
| Elaboración de Anexos transaccionales | 20.00 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes no obligadas por el SRI | 100.00 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes obligados por el SRI | 150.00 |

Existirán trabajos específicos cuyos precios serán de acuerdo a la complejidad, el tiempo y trámites necesarios para su ejecución

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRODUCTO**

| | INTRODUCCION | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECADENCIA |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| 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 | Medio | Medio | Mas Altos |

- **SOBRE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL.-** En virtud de que en el caso de los servicios proporcionados por TRYCONT es de fundamental importancia la capacidad y experiencia de los profesionales las ofertas de los servicios serán directamente responsabilidad de los mismos, quienes los presentarán de forma directa a los potenciales clientes, recopilando la información en la fuente ahorrándoles costos de traslados y tiempo
- **INCREMENTAR PERSONAL.-** Debido a la mayor captación de clientes es necesaria la contratación de personal capacitado para la atención permanente, rápida y eficiente de los mismos. Se considera necesaria la contratación de dos auxiliares con conocimiento de tributación y contabilidad.
Por existir procesos de clasificación, archivo y registro claramente establecidos de forma escrita cada auxiliar tendrá la responsabilidad de realizar éstas actividades para cada uno de los clientes asignados a su estación de trabajo, los resultados de estos trabajos serán supervisados directamente por los mandos superiores antes de enviar estos al cliente.
- **CAPACITACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL.** Periódicamente se capacitará al personal para mantenerlos siempre actualizados con las normas, disposiciones o reformas que se realicen en el campo tributario o contable, a través de cursos en la diferentes áreas que la propia empresa organizará con sus profesionales. Además se dará importancia a avances tecnológicos e informáticos que se presenten.

- **PROMOCIÓN.** Se va a utilizar medios de comunicación escrita con publicaciones en la prensa local en los días viernes, sábado y domingo por un período de tres semanas de forma trimestral. Además para mayor alcance se elaborarán hojas volantes en las que constará el detalle de los servicios que ofrece la empresa, las cuales serán enviadas directamente a los lugares de trabajo o domicilios de potenciales clientes utilizando la base de datos obtenida de los colegios de profesionales y el SRI. También se contratará los servicios de empresas de publicidad en Internet.
- **PUBLICIDAD**

OBJETIVOS PUBLICITARIOS:

- Orientar al consumidor sobre los beneficios del servicio que nuestra empresa ofrece.
- Lograr un claro posicionamiento en la mente del consumidor del nombre Trycont.

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 enero , febrero, marzo y abril , en donde esperamos captar mas clientes.

- **PRESUPUESTO**

VISITAS PERSONALES

Elaboración de trípticos

Blanco y negro

Costo 1000 US\$ 120.00

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\$ 46.98

EL TIEMPO

Anuncio publicitario en página determinada.

Tamaño de 6x5 columnas.

Blanco y Negro

Día sábado

Costo diario de publicación: US\$ 38,00

| MEDIO | MENSAJE | FRECUENCIA | ALCANCE | OBJETIVO | CONTROL | FECHA | PRESUPUESTO 2007 |
|--------------------|-------------|----------------|---------|----------------------------|---------|--|------------------|
| Visitas personales | informativo | 21 días al mes | Local | Posicionarse en el Mercado | Gerente | Todos los días durante febrero marzo | \$ 120 |
| Mercurio | informativo | 1 por semana | Local | Posicionarse en el Mercado | Gerente | Todos los sábados de cada mes Enero, febrero, marzo, abril | \$ 798,00 |
| Tiempo | informativo | 1 por semana | Local | Posicionarse en el Mercado | Gerente | Todos los sábados de cada mes Enero, febrero, marzo ,abril | \$ 646,00 |

3.3 ESTUDIO FINANCIERO

PRESUPUESTOS

- VENTAS

De acuerdo al comportamiento de las ventas registradas en los datos históricos de TRYCONT y considerando el volumen de los potenciales clientes segmentados en base a la información entregada por el Servicio de Rentas Internas, se ha realizado una proyección de los incrementos factibles a cumplir tanto en el volumen de clientes como en el monto de ingresos mensuales que percibirá la empresa.

De acuerdo a la capacidad productiva de la empresa, mensualmente se registrará un 15% de incremento en las ventas de sus diferentes servicios hasta llegar a una facturación de aproximadamente \$15.500.

ANEXO No. 2 **TRYCONT PROYECCION DE VENTAS TRIMESTRALES PARA EL AÑO 2007 EN DOLARES**

| TIPO DE SERVICIO | PROMEDIO TRIMESTRAL 2006 | VTAS. I TRIMESTRE 2007 | VTAS. II TRIMESTRE 2007 | VTAS. III TRIMESTRE 2007 | VTAS IV TRIMESTRE 2007 |
|--|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| Declaraciones de impuestos contribuyentes no obligadas a llevar contabilidad | 450,00 | 591,75 | 895,51 | 1.361,97 | 2.071,38 |
| Declaración de impuestos contribuyentes obligadas a llevar contabilidad | 540,00 | 710,10 | 1.074,62 | 1.634,36 | 2.485,65 |
| Elaboración de Anexos transaccionales | 300,00 | 394,50 | 597,01 | 907,98 | 1.380,92 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes no obligadas por el SRI | 1.500,00 | 1.972,50 | 2.985,05 | 4.539,88 | 6.904,60 |
| Elaboración contabilidad anual contribuyentes obligados por el SRI | 4.500,00 | 5.917,50 | 8.955,14 | 13.619,65 | 20.713,79 |
| Otros trabajos no especificados | 801,00 | 1.052,00 | 1.592,03 | 2.421,27 | 3.682,45 |
| Cursos y conferencias | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 | 600,00 |
| TOTALES | 8.691,00 | 11.238,35 | 16.699,36 | 25.085,11 | 37.838,79 |

- **GASTOS**

Para el cumplimiento del objetivo planteado en el incremento de las ventas se debe incurrir en ciertos gastos los mismos previo su proyección se consideró lo siguiente:

Para la consecución de los objetivos se procederá a la contratación progresiva de personal de acuerdo al incremento de las necesidades. (2 personas nivel operativo)

Conforme la consecución de los objetivos planteados se realizará una revisión trimestral en los honorarios de los Gestores, los cuales se incrementarán en promoción de las ventas (30%).

Dentro de los servicios que presta TRYCONT está considerada la capacitación permanente a sus clientes (4 por año) lo cual genera gastos en material didáctico y el arriendo del local (Cede de la Cámara de Agricultura Tercera Zona).

También se realizarán capacitaciones internas a las cuales asistirán el Jefe de Auxiliares y un Directivo (4 por año). Y los directivos de la empresa asistirán a una capacitación que se realizará a inicios del segundo semestre del 2007 para lo cual se integra el rubro de gastos de viaje.

Están considerados en el presupuesto de gastos los ocasionados por concepto de movilización, mismos que se incrementarán en un 30% trimestral debido al incremento en la frecuencia de visitas a clientes.

ANEXO No. 3

TRYCONT PROYECCION DE GASTOS 2007

| TIPO DE GASTO | GASTOS I TRIMESTRE 2007 | GASTOS II TRIMESTRE 2007 | GASTOS III TRIMESTRE 2007 | GASTOS IV TRIMESTRE 2007 |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Sueldos y Salarios | 900,00 | 1.500,00 | 2.100,00 | 2.100,00 |
| Bonificaciones legales e Incentivos | 152,49 | 280,50 | 395,49 | 413,66 |
| Honorarios profesionales | 4.800,00 | 6.240,00 | 8.112,00 | 7.330,20 |
| Arriendos | 400,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 700,00 |
| Servicios básicos | 285,00 | 345,00 | 405,00 | 270,00 |
| Implementos de limpieza | 30,00 | 45,00 | 60,00 | 40,00 |
| Utiles de Oficina | 214,50 | 157,50 | 237,50 | 97,50 |
| Gastos de Gestión | 300,00 | 350,00 | 400,00 | 600,00 |
| Gastos de Viaje | 0,00 | 560,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aporte Patronal | 109,35 | 182,25 | 255,15 | 170,10 |
| Fondos de Reserva | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 50,00 |
| Combustibles y lubricantes | 204,00 | 265,20 | 344,76 | 298,79 |
| Promoción y Publicidad | 1.224,74 | 399,92 | 60,00 | 50,00 |
| Servicios personales | 120,00 | 0,00 | 140,00 | 20,00 |
| Capacitación | 0,00 | 280,00 | 120,00 | 120,00 |
| Gastos varios | 30,00 | 45,00 | 45,00 | 40,00 |
| Depreciación de activos | 226,38 | 333,15 | 425,34 | 283,56 |
| TOTAL DE GASTOS | 9.071,46 | 12.058,52 | 14.175,24 | 12.583,81 |

ANEXO No. 4

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO TRIMESTRAL 2007

| CONCEPTOS | I TRIMESTRE 2007 | II TRIMESTRE 2007 | III TRIMESTRE 2007 | IV TRIMESTRE 2007 |
|----------------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| INGRESOS | 10.059,83 | 13.304,12 | 20.300,88 | 31.040,74 |
| VENTAS | 10.059,83 | 13.304,12 | 20.300,88 | 31.040,74 |
| GASTOS | | | | |
| GASTOS FIJOS | 7.601,94 | 8.857,25 | 11.457,15 | 11.128,35 |
| Sueldos y Salarios | 900,00 | 1.500,00 | 2.100,00 | 2.100,00 |
| Beneficios Sociales e incentivos | 0,00 | 0,00 | 200,00 | 683,00 |
| Aporte Patronal | 97,20 | 182,25 | 255,15 | 255,15 |
| Honorarios profesionales | 4.800,00 | 6.240,00 | 8.112,00 | 7.330,20 |
| Arriendos | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 |
| Implementos de limpieza | 30,00 | 45,00 | 60,00 | 40,00 |
| Promoción y Publicidad | 1.224,74 | 60,00 | 60,00 | 50,00 |
| Capacitación | 0,00 | 280,00 | 120,00 | 120,00 |
| GASTOS VARIABLES | 908,50 | 3.318,70 | 2.968,26 | 1.461,29 |
| Compra de activos | 0,00 | 1.656,00 | 1.456,00 | 0,00 |
| Servicios básicos | 40,00 | 285,00 | 345,00 | 405,00 |
| Útiles de Oficina | 214,50 | 157,50 | 237,50 | 97,50 |
| Gastos de Gestión | 300,00 | 350,00 | 400,00 | 600,00 |
| Gastos de Viaje | 0,00 | 560,00 | 0,00 | 0,00 |
| Combustibles y lubricantes | 204,00 | 265,20 | 344,76 | 298,79 |
| Servicios personales | 120,00 | 0,00 | 140,00 | 20,00 |
| Otros gastos | 30,00 | 45,00 | 45,00 | 40,00 |
| TOTAL GASTOS | 8.510,44 | 12.175,95 | 14.425,41 | 12.589,64 |
| INGRESOS - GASTOS | 1.549,39 | 1.128,17 | 5.875,47 | 18.451,10 |

4. CONCLUSIONES

- TRYCONT se ha limitado a mantener el volumen de clientes promedio sin realizar planes para incrementarlo de manera significativa.
- La venta del servicio se la hace esperando que el cliente se acerque a la empresa y sin considerar que la empresa debe salir a buscar sus clientes.
- No se destinan los recursos para la promoción de los servicios que ofrece la empresa.
- De no implementarse el Plan de Marketing Propuesto en el presente trabajo, TRYCONT no logrará cubrir las expectativas de crecimiento de sus gestores.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar de manera inmediata un Plan de Marketing que permita a la empresa, el incremento de sus ventas y como consecuencia su rentabilidad aprovechando el alto grado de factibilidad que presenta el mercado.
- Planificar anticipadamente cada una de las actividades del plan de marketing propuesto a fin de poder corregir errores que se presenten en el transcurso del período 2007.
- Los directivos de la empresa deben explotar las fortalezas que presenta TRYCONT tratando de alcanzar un alto nivel de posicionamiento en el mercado sustentado en un excelente servicio.

BIBLIOGRAFIA

FOLLETOS

PROGRAMA DE GRADUACION PARA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Modulo de Marketing, Seminario de Marketing Estratégico Integral.

Ing. Xavier Ortega V. MBA

INTERNET

<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>.

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia1/t35.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/fundamentosmkt.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos23/publicidad/publicidad.shtml>

MODULO III

“GESTION FINANCIERA”

ANALISIS FINANCIERO DE VATEX

CONTENIDO

Historia

Productos

Problemas que incrementaron costos en el 2006

Análisis FODA

Análisis del Entorno y la Competencia

Análisis de Vatex frente a sus competidores

Objetivos Comerciales

Balanced Score Card

Misión, Visión, Valores Empresariales

Perspectiva Financiera

Estado de Resultados

Balance General

Ratios Financieros

Razones de Liquidez

Razón de Eficiencia

Razones de Endeudamiento

Perspectiva de Clientes

Objetivos de Clientes

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos de Crecimiento y Aprendizaje

Mapa Estratégico

Balanced Score Card

Definición de Puntos Críticos

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

Gracias a lo aprendido, realizaremos un proyecto que nos ayude a determinar un mapa de estrategias financieras en la empresa Vatex mediante el planteamiento y aplicación del BALANCED SCORECARD, estableceremos claramente un análisis del comportamiento financiero que ha tenido la empresa en los dos últimos ejercicios económicos 2004 y 2005, aplicaremos los principales ratios financieros y su correspondiente análisis y terminaremos con un detalle pormenorizado de las conclusiones de dicho análisis y sus recomendaciones.

La empresa a la que nos vamos a enfocar es comercializadora y productora de Ropa para todo público, especialmente dirigida para un segmento de niños y jóvenes.

Vatex es una empresa que actualmente está conformada por seis socios a nivel familiar quienes tienen a cargo la gerencia de los diferentes locales.

HISTORIA

VATEX es una empresa cuencana que fue constituida en el año de 1962 por el Señor Humberto Vázquez, quien ante la carencia de una empresa textil de renombre en la ciudad, decidió crear una empresa dedicada a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, siempre brindando productos de calidad y con un excelente servicio al cliente, desde el día de su creación con su fábrica y un solo local en la ciudad, la empresa ha venido evolucionando rápidamente adaptándose a los cambios y exigencia de la gente hasta convertirse en lo que hoy en día conocemos como VATEX, nombre que viene de (Textiles Vázquez), que en la actualidad cuenta con una fábrica en el centro de la ciudad, nueve locales en la ciudad de Cuenca, un local en Ambato y otro en la ciudad de Loja.

- Es la cadena más amplia de ropa juvenil de la ciudad
- VATEX es una empresa con varios años de experiencia y trayectoria
- Se ha dedicado al diseño de jeans por muchos años
- Siempre ha estado introduciendo la moda en la comunidad cuencana

- Tiene una amplia base de datos de sus clientes
- Tiene un extenso stock en ropa extranjera que complementa las tiendas con la producción ecuatoriana
- VATEX es conocida por toda la comunidad.
- La cadena de boutiques ha ido ampliando y creciendo poco a poco tratando de complementar las necesidades de los clientes, ha implementado diferentes tipos de ropa: niños, Junior y Seniors.

Vatex tiene locales comerciales en diferentes puntos de la ciudad de Cuenca, además este año comenzó su expansión a nivel nacional con un local en el centro comercial de Loja y un local en la ciudad de Ambato; realizan la venta directa de sus productos y no cuentan con distribuidores ni intermediarios.

2. PRODUCTOS

VATEX cuenta con una gama de productos tanto nacionales como internacionales, tiene marcas como GAP, OLD NAVY, RG, VATEX, etc., que le permiten llegar a un grupo de clientes, que buscan ropa un poco más barata. Pero con éste proyecto queremos llegar a analizar y establecer estrategias comerciales y financieras para llegar a todos los grupos de clientes, reforzar los que ya tienen y captar los potenciales a nivel nacional.

3. PROBLEMAS QUE INCREMENTARON SUS COSTOS EN EL 2006

En la empresa se han determinado algunos inconvenientes que surgieron durante el año 2006, y los cuales se podrían evitar para un futuro, dichos problemas fueron:

- A mediados de Marzo del presente año se hizo una importación de mercadería desde Panamá y aquí se dio un inconveniente en la aduana al momento de sacar el contenedor ya que habían mandado dentro del mismo algunos ítems que no habían comprado y que en consecuencia no estaban en las facturas, por lo que tuvieron que pasar por varios trámites hasta poder sacar dicho contenedor de la aduana, con lo que han perdido mucho tiempo y dinero por la falta de haber designado una persona a verificar el contenedor antes de que sea enviado hacia Ecuador.

- En la fábrica de VATEX se cuenta con algunos proveedores de telas y botones los cuales brindan suficiente materia prima para poder fabricar lo planificado, sin embargo debido a la falta de prevención en la búsqueda de proveedores alternos en el mes de Agosto de éste año, uno de los principales proveedores de botones para los Jeans se retrasó más de diez días en la entrega de los mismos, demorando de ésta manera la terminación y por ende la venta de un modelo de Jeans que se tenía planificado sacar a la venta en ese mes, esto ocasionó incremento de costos a la empresa
- Por último, en el mes de Octubre cuando se tenía planificado la producción y lanzamiento del nuevo catálogo, dos días antes de empezar la producción de este, el fotógrafo principal que había venido trabajando con la empresa desde hace dos años, incumplió y se tuvo que postergar dos semanas más la producción del catálogo, hecho que significó más costos para la empresa.

4. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Es la cadena más grande de la ciudad
- Marca posicionada
- Su moda se compara con las grandes metrópolis de la moda
- Precios accesibles.
- Ubicación estratégica de locales
- Variedad de productos para todas las edades

DEBILIDADES.

- Falta de uniformidad en el decorado interior
- Falta de capacitación a personal de ventas
- Falta de uniformes que identifique al personal VATEX
- Pocas promociones
- Pocas marcas de renombre

- Falta variedad en modelos de calzado

OPORTUNIDADES

- Negociar con países con un tipo de cambio menor al nuestro
- Presencia en eventos importantes de moda para promocionar la marca.
- Crecimiento poblacional de Cuenca.
- Posibles tratados comerciales con otros países que nos permitan abrir nuevos mercados.
- La migración se convierte en una oportunidad al ingresar en la sociedad remesas de efectivo lo cual produce un alto índice de consumo de prendas de vestir.

AMENAZAS

- Riesgo país alto e inestable.
- Cambio por los gustos en la moda.
- Falta de control en los ingresos de mercaderías por parte de las aduanas
- Crecimiento descontrolado de la competencia formal e informal.
- Ingreso de mercadería desde Colombia, Perú y China a precios más bajos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Nombre del competidor: ETA FASHION

| | Mayor | Igual | Menor |
|------------------|-------|-------|-------|
| Precio | X | | |
| Calidad | | X | |
| Servicios | X | | |
| Atención cliente | | X | |
| Imagen | X | | |

Nombre del competidor: CASA TOSI

| | Mayor | Igual | Menor |
|------------------|-------|-------|-------|
| Precio | | X | |
| Calidad | | | X |
| Servicios | | | X |
| Atención cliente | | | X |
| Imagen | | | X |

Nombre del competidor: PINTO

| | Mayor | Igual | Menor |
|------------------|-------|-------|-------|
| Precio | | | X |
| Calidad | | X | |
| Servicios | | | X |
| Atención cliente | | | X |
| Imagen | | X | |

Nombre del competidor: ZHIROS

| | Mayor | Igual | Menor |
|------------------|-------|-------|-------|
| Precio | | X | |
| Calidad | | X | |
| Servicios | | | X |
| Atención cliente | | | X |
| Imagen | | | X |

5. ANÁLISIS DE VATEX FRENTE A LOS COMPETIDORES

- En relación a la principal competencia ETA FASHION encontramos la mayor debilidad que es la imagen, ya que dicha empresa supera a Vatex en cuanto a la marca, gracias a factores de infraestructura pues tiene mayores niveles de distribución a nivel nacional, a más que se ha consolidado como una marca potencial en el Ecuador con altos estándares de ventas a pesar que lleva tan solo un año en la ciudad de Cuenca.
- Casa Tosi a pesar que es una empresa de larga trayectoria en Cuenca, ya que fue una de las primeras en la ciudad, analizamos que no ha sabido mantener sus niveles de calidad, precio, imagen, fuerza de ventas y publicidad a pesar que en su época tuvo gran auge económico, poco a poco ha ido decayendo. Es por eso que Vatex la supera en varios factores.
- Pinto que a pesar de ser marca nacional no tiene mayor posicionamiento para los cuencanos, ya que de acuerdo al análisis realizado Vatex la supera en cuanto a los servicios, publicidad, precio refiriéndose a nivel local.
- Por último Zhiros no representa mayor competencia ya que el segmento de mercado que focaliza esta empresa es ropa de niños, a lo contrario de Vatex que es más versátil en su segmentación.

6. OBJETIVOS COMERCIALES

- Abrirse a nuevos mercados.
- Ampliar la profundidad de sus líneas (tallas, colores, modelos)
- Ampliar las líneas de ropa de marca.
- Mejorar la imagen de los locales.
- Implementar línea de ropa formal.
- Crear una línea más económica para competir con “otros”.

7. BALANCED SCORE CARD

MISIÓN

Ser la mayor y mejor cadena cuencana de almacenes de moda, reconocida por su capacidad de satisfacer plenamente a sus clientes, ofreciéndoles una experiencia entretenida al momento de comprar, para incorporar permanentemente a nuevos clientes, generando fidelidad a los actuales y futuros, creando confianza y credibilidad a través de ofrecer los mejores productos a precios justos y con un excelente servicio.

VISIÓN

Ser la cadena líder de moda con gran cobertura en la ciudad de Cuenca y en las principales ciudades del país, sustentando su actividad en la calidad del producto, excelente servicio, innovación, entrenamiento y tecnología, satisfaciendo plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para cumplir a cabalidad la misión y la visión empresarial, se deben considerar ciertos factores:

- Capacidad gerencial de los ejecutivos
- Conocimiento y experiencia en la gestión de ventas
- Conocimiento del mercado actual y potencial
- Estructura organizacional definida

VALORES EMPRESARIALES:

- Ética
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad

- Respeto
- Compañerismo
- Compromiso con la Institución
- Colaboración

8. PERSPECTIVA FINANCIERA

Las finanzas merecen una especial atención dentro de VATEX, debido a que por el volumen de inventarios que se maneja, es necesario invertir continuamente tanto en mercadería, implementación de locales, publicidad, sueldos y salarios, etc.; y por esa razón es imprescindible mantener una liquidez, capital de trabajo y operación dentro de los niveles y estándares óptimos.

Por todo esto, dentro del BALANCED SCORECARD el ámbito financiero es considerado para mejorar los índices de rentabilidad y eficiencia:

El principal objetivo financiero que VATEX se ha planteado para los próximos años es **INCREMENTAR SU RENTABILIDAD**

A continuación detallamos la información financiera de los períodos 2004 – 2005 en base a la cual vamos a realizar el análisis propuesto en este trabajo.

VATEX
ESTADO DE RESULTADOS

| | 2004 | 2005 |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS | 1.943.850,51 | 2.349.406,35 |
| Ingresos por ventas | 1.943.850,51 | 2.349.406,35 |
| COSTO DE VENTAS | 812.359,62 | 1.213.585,20 |
| Inventario Inicial | 6.075,00 | 38.989,35 |
| Compras | 845.273,97 | 1.227.058,20 |
| Inventario Final | 38.989,35 | 52.462,35 |
| UTILIDAD BRUTA | 1.131.490,89 | 1.135.821,15 |
| GASTOS DE ADM. Y VTAS. | 963.331,56 | 768.809,34 |
| Sueldos y salarios | 189.561,01 | 151.283,61 |
| Honorarios, comisiones y dietas | 49.947,66 | 39.861,90 |
| Mantenimiento y reparaciones | 79.250,11 | 63.247,41 |
| Arriendos | 81.195,53 | 64.800,00 |
| Comisiones | 14.092,61 | 11.246,94 |
| Promoción y Publicidad | 80.191,42 | 63.998,64 |
| Combustibles y lubricantes | 23.883,44 | 19.060,74 |
| Seguros y Reseguros | 11.447,78 | 9.136,17 |
| Suministros y materiales | 65.793,98 | 52.508,43 |
| Gastos de gestión | 21.795,25 | 17.394,21 |
| Gastos de viaje | 88.315,37 | 70.482,15 |
| Agua, luz y telecomunicaciones | 72.255,12 | 57.664,89 |
| Depreciación de activos | 12.746,57 | 10.172,70 |
| Impuestos y contribuciones | 26.938,31 | 21.498,75 |
| Intereses y comisiones bancarias | 58.069,92 | 46.344,06 |
| Otros gastos | 87.847,48 | 70.108,74 |
| UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP. | 168.159,33 | 367.011,81 |
| 15% participación trabajadores | 25.223,90 | 55.051,77 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 142.935,43 | 311.960,04 |
| 25% Impuesto a la Renta | 35.733,86 | 77.990,01 |
| UTILIDAD NETA | 107.201,57 | 233.970,03 |

VATEX
BALANCE GENERAL

| | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | | |
| CORRIENTE | 60.798,56 | 94.380,61 |
| Caja-Bancos | 60.798,56 | 94.380,61 |
| EXIGIBLE | 20.063,52 | 30.239,25 |
| Cuentas x Cobrar clientes | 20.063,52 | 30.239,25 |
| REALIZABLE | 34.974,90 | 52.462,35 |
| Inventario Mercaderías | 34.974,90 | 52.462,35 |
| ACTIVO FIJO | 81.447,30 | 263.296,38 |
| Instal., maquin., equipos y muebles | 21.429,00 | 115.695,00 |
| Equipos computación y software | 15.360,00 | 68.040,00 |
| Vehículos | 44.658,30 | 79.561,38 |
| TOTAL ACTIVOS | 197.284,28 | 440.817,21 |
| PASIVO | | |
| CORRIENTE | 66.148,92 | 66.148,92 |
| Proveedores | 51.185,70 | 51.185,70 |
| Impuestos por pagar | 14.963,22 | 14.963,22 |
| PATRIMONIO | 131.135,36 | 374.668,29 |
| Capital Social | 131.135,36 | 374.668,29 |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 197.284,28 | 440.817,21 |

RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA

RAZON ROTACION DE INVENTARIOS

| | | | | |
|---------------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|
| <u>VENTAS</u> | <u>1943850,51</u> | 50 | <u>2349406,35</u> | 45 |
| INVENTARIOS | 38989,35 | | 52462,35 | |

La rotación de inventarios en ésta empresa es de un nivel alto puesto que en el 2004 ha rotado 50 veces y en el 2005 45 veces lo cual da a entender que el nivel de ventas es alto lo cual exige una rotación permanente.

DIAS DE VENTAS RELEVANTES (PERIODO PROMEDIO DE COBRO)

| | | | | |
|------------------------|-----------------|----------|-----------------|----------|
| <u>CTAS POR COBRAR</u> | <u>20063,52</u> | 4 | <u>30239,25</u> | 5 |
| VENTAS PROMEDIO | 5399,58 | | 6526,13 | |

Al hacer el análisis de los resultados obtenidos, podemos observar que en función de total de ventas anuales que tiene la empresa, ésta no maneja una política de crédito a mediano o largo plazo puesto que los cobros se realizan en 4 días en el 2004 y en 5 días en el 2005 lo cual es conveniente para el flujo de caja.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

| | | | | |
|-----------------|-------------------|-----------|-------------------|----------|
| <u>VENTAS</u> | <u>1943850,51</u> | 10 | <u>2349406,35</u> | 5 |
| ACTIVOS TOTALES | 197.284,28 | | 440.817,21 | |

La empresa en el 2004 tenía una inversión en activos que refleja un nivel de ventas de 10 a 1 y en el 2005 la relación es 5 a 1 lo cual refleja que no se está invirtiendo de manera correcta en los activos o no se está explotando al máximo nuestros recursos.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZON DE DEUDA

| | | | | |
|--------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| <u>DEUDA TOTAL</u> | <u>66.148,92</u> | 34% | <u>66.148,92</u> | 15% |
| ACTIVO TOTAL | 197.284,28 | | 440.817,21 | |

En el 2004 el nivel de endeudamiento externo de la empresa representaba el 34% del total de sus activos, dicho nivel se ve reducido en el 2005 alcanzando el 15% del total de los activos. Esto se genera debido al incremento de activos puesto que la deuda es la misma en los dos períodos.

9. OBJETIVOS FINANCIEROS

- Incrementar el nivel de liquidez de la empresa en un estimado anual del 10%.
 - A través de la administración eficiente reflejada en mayores ingresos como consecuencia de oferta de mayor variedad en productos, apertura de nuevos locales comerciales, expansión al mercado nacional, etc.
- Maximizar la Rentabilidad por lo menos un 10% mayor a la tasa de interés promedio vigente.
 - A través de la inversión eficiente del capital de trabajo.
- Mantener índices de rotación de inventarios
 - Manteniéndonos al día con la evolución de la moda y la adquisición oportuna de los productos demandados por el mercado.
- Reducir costos operativos un 5% anual.
 - Minimizar los gastos innecesarios y tratando de eliminar desperdicios

10. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas del Cliente o diferenciar las estrategias que puedan ser aprovechables:

1. Un Producto Líder.
2. Cercanía con el Cliente.
3. Excelencia Operacional.

Por la naturaleza del negocio de VATEX es más viable enfocarse en la relación con el cliente y el servicio “Cercanía con el cliente”. De acuerdo a encuestas realizadas entre diversos grupos de consumidores finales, se ha podido determinar que uno de los factores principales que determinan el éxito de un negocio es la cercanía con el cliente a través de

la ubicación de POS en lugares estratégicos, atención personalizada y personal capacitado y eficiente.

La proposición de valor de Cercanía con el Cliente queda de la siguiente manera:

Imagen deseada

- “ Confianza, amistad, y conveniencia

Diferenciadores

- “ Relación.
 - Cumplimiento de nuestra imagen deseada.
 - Empleados agradables y con criterio en asesoría de imagen.
- “ Servicio.
 - Disponibilidad y conocimiento de nuestros empleados.
 - Servicio profesional y manejo adecuado de reclamos.

11. OBJETIVOS DE CLIENTES

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los nuevos clientes.
- Captar nuevos clientes y mantener fieles a los actuales.
- Aplicación de la propuesta del valor de “Cercanía con el Cliente”

12. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos del proceso interno:

- Suficientes puntos de venta a nivel nacional.
- Manejar todos los reclamos en el sitio que se origine.
- Mantener la cantidad de reclamos al mínimo.
- Mantener un nivel estándar en la tecnología aplicada en los POS.

13. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Determinar los cambios necesarios en nuestro Capital intelectual para alcanzar los objetivos de los procesos internos

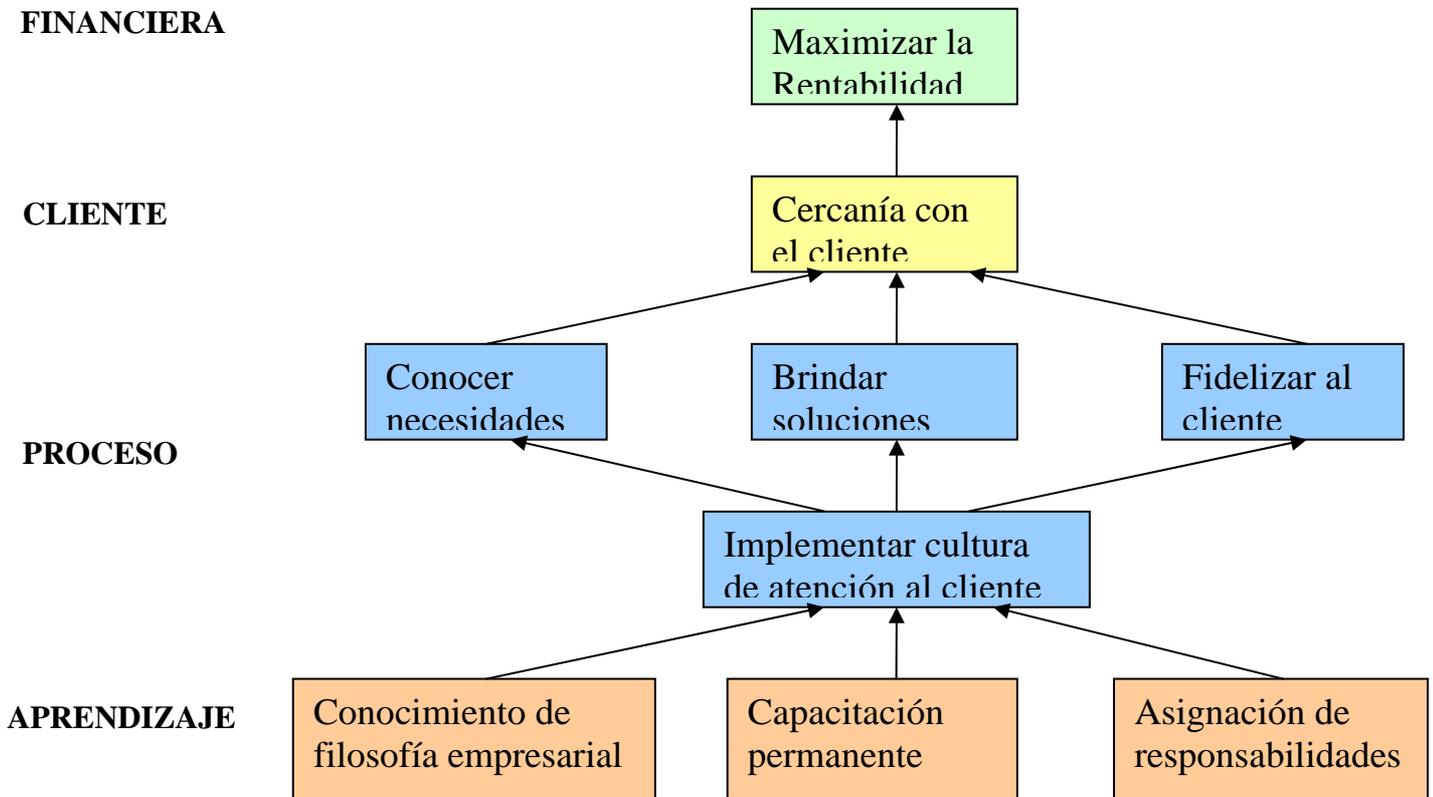
El Capital Intelectual consiste de activos intangibles tales como:

- Conocimiento.
- Destrezas gerenciales.
- Espíritu de equipo.
- Organización.
- Procedimientos
- Programa informático único.
- Conciencia de Calidad.
- Habilidad para innovar. etc.

14. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.

- Todos los empleados pasarán por una capacitación básica en la filosofía de la compañía así como en la implementación de la nueva tecnología.
- Los administradores de cada local serán entrenados, a través de talleres y cursos, para que adopten un estilo de liderazgo democrático (participativo); que fomente el trabajo en equipo, la pro actividad de su personal y eleve su rendimiento productivo.
- El nuevo modelo asignará responsabilidades directas a cada uno de los empleados, con un alto poder de decisión sobre sus actos. Empowerment. Para esto, el supervisor se convertirá en un colateral que dará soporte y seguimiento a las tareas de sus subordinados.

14. MAPA ESTRATEGICO



15. BALANCED SCORE CARD

VISION ECONOMICO-FINANCIERA

OBJETIVOS

Incrementar el nivel de liquidez de la empresa
Maximizar la Rentabilidad
Mantener índices de rotación de inventarios
Reducir costos operativos

INDICADOR

Razón de Liquidez 
VAN 
Rotación de Inventarios 
P y G 

VISION DEL CLIENTE

OBJETIVOS

Satisfacer las necesidades y expectativas.
Captar clientes y mantener fieles a los actuales.
Aplicación de valor “Cercanía con el Cliente”

INDICADOR

Encuestas 
No. Ventas 
Encuestas 

VISION DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS

Suficientes POS a nivel nacional.
Manejar reclamos en el sitio que se origine.
Mantener la cantidad de reclamos al mínimo.
Mantener un nivel estándar en la tecnología.

INDICADOR

Estudio de Mercado 
No. quejas 
No. quejas 
Control tiempo en proceso 

VISION DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE (INNOVACION)

OBJETIVOS

Conocimiento de filosofía empresarial
Capacitación permanente.
Asignación de Responsabilidades

INDICADOR

Desempeño laboral 
Inversión 
Resultados 

16. CONCLUSIONES:

Luego de realizado el análisis de los objetivos planteados con sus respectivos indicadores de medición (Balanced Score Card), podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Existen varias áreas dentro de la empresa que se han venido desempeñando de manera correcta lo cual cumple con las expectativas planteadas originalmente por los accionistas. Tales puntos claves de éxito son:
 - Liquidez
 - Rotación de Inventarios
 - Satisfacción de necesidades y expectativas del cliente
 - Tecnología adecuada.

- Los factores de consideración de la empresa son:
 - Rentabilidad
 - Costos operativos
 - Captación y fidelización de clientes.
 - Manejo de reclamos
 - Alta generación de reclamos
 - Conocimiento de la filosofía empresarial.

- Aquellos factores que se convierten en un limitante para la consecución de objetivos dentro de la empresa son:
 - Aplicación de valor “Cercanía con el Cliente”
 - Suficientes POS a nivel nacional.
 - Capacitación permanente
 - Asignación de responsabilidades.

17. RECOMENDACIONES

Una vez que se ha desarrollado el BALANCED SCORE CARD se ha logrado determinar objetivos a corto, mediano y largo plazo por lo que se recomienda su aplicación en todas las áreas de la empresa, es decir, no sólo en aquellas críticas sino incluso en aquellos puntos que demuestran un estado satisfactorio a fin de reforzarlos y de esta manera reducir el riesgo en la toma de decisiones.

El análisis debe ser difundido en toda la organización, abarcando todos sus niveles, a fin de crear una cultura organizacional basada en el conocimiento de la filosofía empresarial para concluir en la consecución de objetivos comunes.

BIBLIOGRAFIA

- Fundamentos de administración financiera, Brigham Eugene; Houston Joel, edic. 2003
- Revista Ekos de Economía # 151, edic. Nov. 2006
- Información contable de la empresa en estudio
- Finanzas corporativas, López Guillermo Ing.
- Material módulo gerencia financiera Universidad del Azuay, Calderón Fausto Ing.

MODULO IV

EMPRENDIMIENTO

**“PLAN DE NEGOCIOS APLICADO A LA EMPRESA
UP STARS”.**

CONTENIDO

Introducción

Plan de Negocios Aplicado a la empresa Up Stars

Objetivo General

Objetivos Específicos

Sumario Ejecutivo

La Compañía y la Industria

Concepción del negocio

Planteamientos Empresariales

Misión

Visión

FODA

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Productos y Servicios

Tecnología

Análisis de Mercado

Segmentación del Mercado

Tendencias del mercado

Tamaño del mercado

Otros factores del mercado

Mercado Objetivo

Análisis de la competencia

Plan de marketing

Análisis del Producto, Precio, Plaza y Promoción

Producto

Triángulo de valor

Propuesta de valor

Precio

Plaza

Promoción

Estrategias de Marketing

De crecimiento intensivo

Estrategias virtuales

Plan de Operaciones

Management

Gerentes claves

Gerente General

Gerente de Comercialización

Gerente Administrativo

Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Operaciones

Cuerpo de Asesores

Asesor legal

Cuerpo de capacitación

Organización, Recursos Humanos

Organigrama
Planes de contratación
Riesgos y problemas potenciales
Riesgos
Problemas
Proyecciones Financieras
Propuesta de inversión
Proyecciones de venta y de gastos
Flujo de caja
Conclusión
Recomendaciones
Bibliografía

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 de 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.

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, Parramont 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, Parramount 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

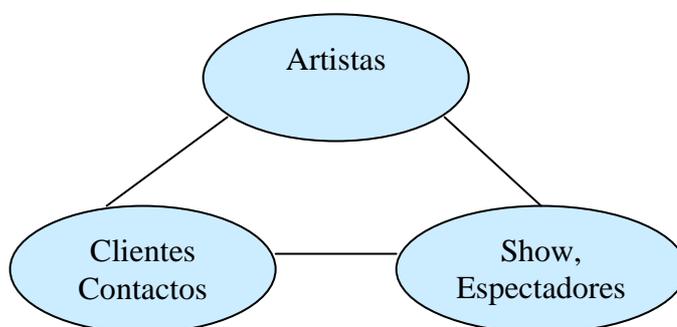
El plan de marketing estará desarrollado para que nuestra empresa pueda alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir nos ayudará a ubicarnos en un punto determinado y permitirá establecer los pasos más idóneos y los mejores caminos para llegar a posiciones concretas en un futuro, sabiendo de dónde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

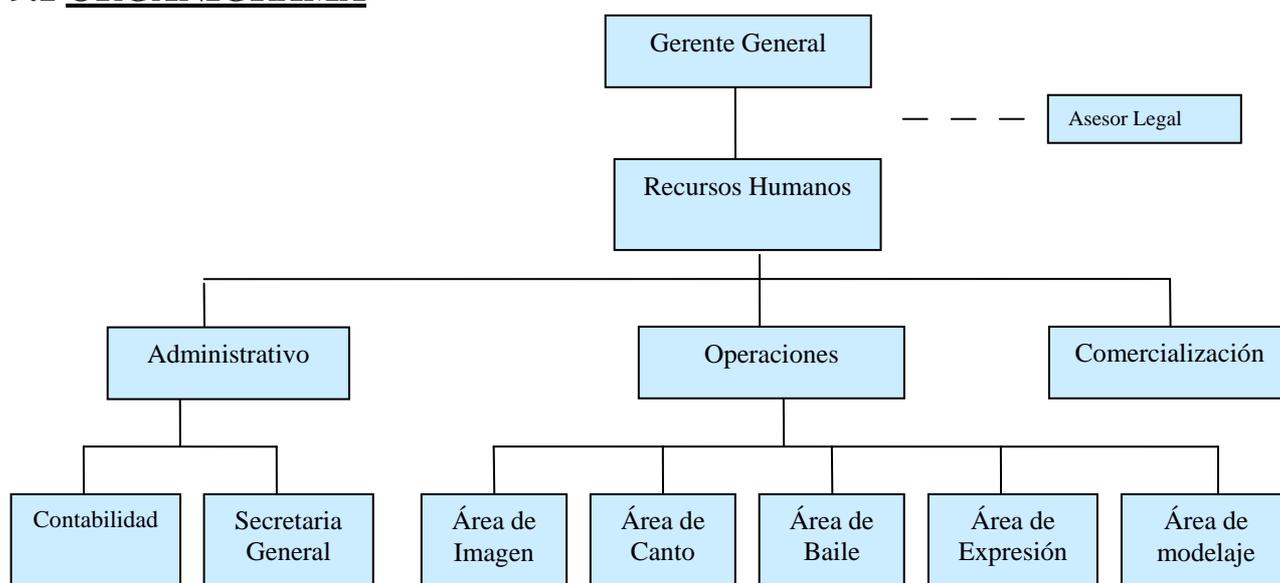
8.2.2 CUERPO DE CAPACITACIÓN

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

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

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 | TRI M 2 | TRI M 3 | TRI M 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 |

| <i>PRESUPUESTO DE VENTAS NACIONALES</i> | | | | | | | | | | |
|---|------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|----------|---------------|----------------|
| CONCEPTO | AÑO | MES 1 | MES 2 | MES 3 | TRI M 2 | TRI M 3 | TRI M 4 | TOT. AÑO | COSTO MENSUAL | VENTAS ANUALES |
| NUMERO DE CONTRATACIONES | 2007 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 6 | 16 | \$ 1.500,00 | \$ 24.000,00 |
| NUMERO DE CONTRATACIONES | 2008 | 2 | 2 | 2 | 6 | 6 | 6 | 24 | \$ 1.650,00 | \$ 39.600,00 |
| NUMERO DE CONTRATACIONES | 2009 | 2 | 2 | 2 | 6 | 6 | 6 | 24 | \$ 1.815,00 | \$ 43.560,00 |

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 A CAPACITADORES | \$ 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 |
| TOTAL | \$ 950,00 | \$ 950,00 | \$ 950,00 | \$ 10.050,00 | \$ 13.500,00 | \$ 13.500,00 | \$ 39.900,00 |

| <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 |
| TOTAL | \$ 4.840,00 | \$ 4.840,00 | \$ 4.840,00 | \$ 14.520,00 | \$ 14.520,00 | \$ 14.520,00 | \$ 58.080,00 |

| <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 |
| TOTAL | \$ 5.326,00 | \$ 5.326,00 | \$ 5.326,00 | \$ 15.979,00 | \$ 15.979,00 | \$ 15.979,00 | \$ 63.915,00 |

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 |
| | | | | | | | | | | |
| Utilidad Bruta en Servicios | | \$ - 950,00 | \$ - 950,00 | \$ - 950,00 | \$ 27.950,00 | \$ 43.500,00 | \$ 43.500,00 | \$ 112.100,00 | \$ 192.720,00 | \$ 211.965,00 |
| | | | | | | | | | | |
| 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 |
| | | | | | | | | | | |
| Utilidad Neta | | \$ - 5.980,00 | \$ - 5.980,00 | \$ - 5.980,00 | \$ 12.860,00 | \$ 28.410,00 | \$ 28.350,00 | \$ 51.860,00 | \$ 124.587,00 | \$ 134.963,00 |
| 15% Trabajadores | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.929,00 | \$ 4.261,00 | \$ 4.252,00 | \$ 7.779,00 | \$ 18.688,00 | \$ 20.244,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ - 5.980,00 | \$ 5.030,00 | \$ 5.030,00 | \$ 10.931,00 | \$ 24.148,00 | \$ 24.097,00 | \$ 44.081,00 | \$ 105.898,00 | \$ 114.718,00 |
| 25% Imp. Renta | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2.732,00 | \$ 6.037,00 | \$ 6.024,00 | \$ 11.020,00 | \$ 26.474,00 | \$ 28.679,00 |
| Utilidad a Repartir | | \$ - 5.980,00 | \$ - 5.980,00 | \$ - 5.980,00 | \$ 8.198,00 | \$ 18.111,00 | \$ 18.073,00 | \$ 33.060,00 | \$ 79.424,00 | \$ 86.038,00 |

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.

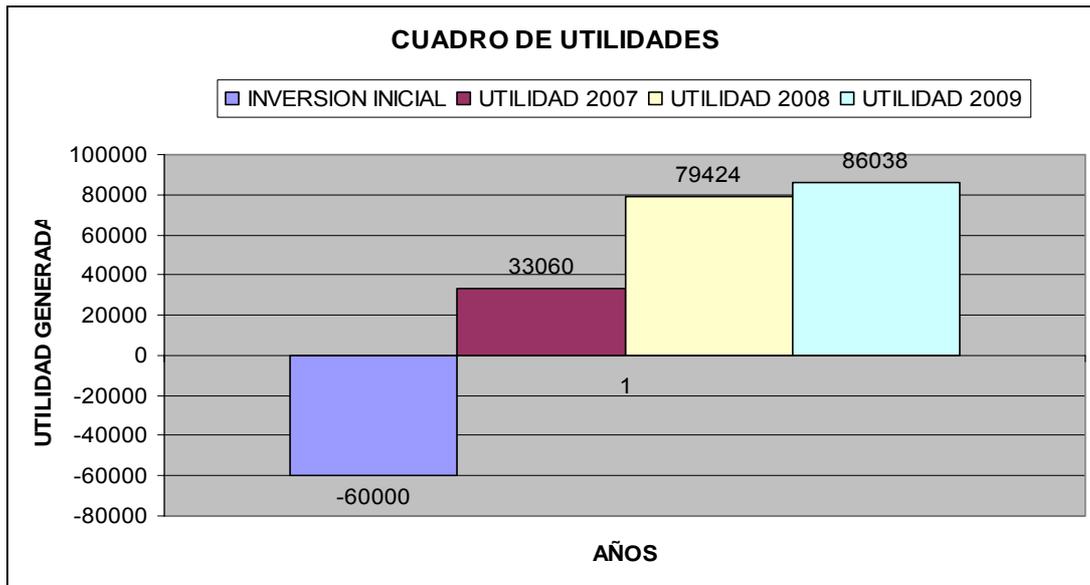
11.3 FLUJO DE CAJA

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



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.

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.

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

www.gestion.dinediciones.com

ekos@capital.com.ec