



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación recopila un compendio práctico de cuatro módulos desarrollados en el curso de graduación.

**Gestión de Talento Humano.-** aplicado en la empresa “Ruiz” que se dedica al lavado industrial de prendas de vestir se elabora una Unidad de Competencia Laboral.

Marketing.- en este modulo, se elabora forma integral, un Plan Estratégico de Marketing, el mismo que se aplica a la empresa “Jhonel Sport ”

Gerencia Financiera.- aplicado en la empresa “Jhonel Sport” una nueva herramienta que maneja indicadores para medir el rendimiento general de la compañía, el Balanced Scored Card.

Emprendimiento.- en este módulo se utilizó todas las herramientas administrativas para iniciar en la Ciudad de Cuenca una empresa nueva en Productos Light.



## ABSTRACT

The present investigation work gathers a practical summary of four modules developed in the course of graduation.

Administration of the Human Talent. - applied in the company "Ruiz" that is devoted to the industrial laundry of garments of dressing, an Unit of Labor Competition is elaborated.

Marketing .- in this module, integral form, a Strategic Plan of Marketing, the same one is elaborated that is applied to the company "Jhonel Sport"

Financial Management.- Applied in the company "Jhonel Sport" a new tool that uses indicators to measure the general yield of the company, the Balanced Score Card.

Entrepreneurship.- in this module was used all the administrative tools to begin in the City of Cuenca a new company in Products Light.



**ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS**

Dedicatoria

Agradecimiento

Firma de responsabilidad

Resumen

Abstract

Índice de Contenidos

**Gestión del Talento Humano**

Introducción

Resumen

**CAPITULO I**

Reseña Histórica

Objetivo General/ Especifico

Misión y Visión

Principios y Objetivos

Estrategias

**CAPITULO II**

Mapa Funcional

Mapa Funcional Cuadro

Descripción del Mapa Funcional

Levantamiento del Mapa Funcional

Unidad de Competencias Laborales ( UCLS)



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Contexto de Competencia

Evidencia Indirecta

Lista de conocimientos y Actitudes

Competencias Básicas

Resumen

## **Marketing**

Introducción

Plan Estratégico de Marketing

Principios y Valores Permanentes

Organigrama

Sistema de Información de Mercado

Análisis Estratégico

Actividades de Apoyo y Análisis F.O.D.A

Estrategias F.O.D.A

Competidores Potenciales

Factores Claves del Éxito

Consumidor

Análisis de la Posición de Mercado

Factores Sociales y de Grupo

Factores Psicológicos

Dimensionamiento de Mercado

Concepto del Producto

Ciclo de Vida

Precio (P2)



Plaza(p3)

Ventas

Conclusiones y recomendaciones

Información Financiera

Balance de Perdidas y Ganancias

Análisis Financiero

Información Financiera del Proyecto

Flujo de Caja

Resultado de la Encuesta

## **Gerencia Financiera**

Introducción

Balanced Scorecard

Perspectivas Global de BSC

Principales Indicadores de Eficiencia

Reseña Histórica

Misión y Visión

Principios y Valores

Análisis Interno de la empresa

Estrategias F.O.D.A

Balanced Scorecard

Visión Económica Financiera

Visión del Cliente

Conclusiones y Recomendaciones

Anexo 1 Resultado de la Encuesta

Anexo 2 Balance General



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Anexo 3 Balance de Pérdidas y Ganancias

Anexo 4 Análisis Financiero

Anexo 5 Inversión

## **Emprendimiento**

Introducción

Descripción del Tema

Objetivo General

Misión Visión

Análisis de Mercado

Demanda Actual

Análisis de Comercialización

Análisis de Precios

Etapas Técnicas

Análisis de Logotipo y Slogan

Análisis de la Administración

Matriz de Perfil Competitivo

Análisis F.O.D.A

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Etapas Económicas

Análisis del Ingresos del Proyecto

Conclusiones y Recomendaciones

Anexo 1 Encuesta

Anexo 2 Formula del Tamaño de la Muestra

Anexo 3 Gráficos



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Inversión

Punto de Equilibrio

Demanda

Depreciaciones

Cash Flow

Análisis de Sensibilidad de Ventas

Análisis de Sensibilidad de Costo

Bibliografía



## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación es fruto de mi esfuerzo y entrega, por lo que se merece una especial dedicación en primer lugar a Dios, luego a mis papás, hermanos y manera especial a mi hijo Fernando Andrés, quienes estuvieron de manera incondicional siempre conmigo.*



## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todos mis compañeros, profesores, amigos, y a todas aquellas personas que una u otra manera me han apoyado a la culminación de mis estudios.*



Los criterios y opiniones vertidas en este documento son  
responsabilidad única de la autora

---

Nancy Atariguana



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Gestión del Talento Humano*

***“Mapa Funcional Aplicado a la Empresa Lavandería Ruiz”***

*Monografía previa a la  
Obtención  
del título de Ingeniería  
Comercial.*

**AUTORA:** Jenny Alexandra León  
Nancy Atariguana

Curso de graduación

Septiembre 2006 – Febrero 2007

**Cuenca – Ecuador**



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas tratan de mejorar su negocio realizando cambios tecnológicos para sobrevivir en un mercado competitivo, en la constante mejora de los recursos humanos teniendo presente que es un factor importante para el crecimiento de toda empresa y para alcanzar los objetivos o metas propuestas por la misma.

El presente trabajo tiene como objetivo reflejar los conocimientos Adquiridos aplicando en una empresa dedicada al lavado industrial de prendas de vestir como es “Lavandería Ruiz” , nuestro propósito principal es alcanzar las actividades individuales del departamento de lavandería , Además el perfil requerido por la empresa mediante la Unidad de Competencia Laborales (UCL)



## RESUMEN

En “LAVANDERIAS RUIZ” se observo que en el departamento de lavandería no existe un control adecuado al momento de realizar el lavado de las prendas ya que el personal realiza diferentes actividades en una misma área. Por lo que hemos visto la necesidad de realizar cambios:

Cambios en el proceso de lavado de prendas de vestir implementando un Mapa Funcional en donde la empresa deberá tener un conocimiento del producto con el que se va a trabajar lo que ayudara a una adecuada formulación de productos químicos en el proceso de lavado además el control de calidad de cada prenda de vestir deberá regirse a las políticas de calidad de la empresa

**Con el cargo de superviso de proceso de lavado se desarrollo la Unidad de competencia Laboral es así en donde se obtiene el perfil requerido de la persona a ocupar el cargo.** Además realizamos un Catálogo Funcional de las tareas que ejecutan cada uno de los empleados para así llegar a una actividad individual.



## CAPITULO I

### 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Fundada en 1990 “LAVANDERÍA RUIZ” se inicia con su propietario el señor Gabriel Ruiz en la ciudad de Cuenca dedicada a prestar servicio de lavandería Industrial, comenzando como complemento de la fabrica de jeans Texas, en ese entonces la planta no contaba con local propio y maquinaria de baja tecnología.

La empresa con los años fue creciendo, por lo que tuvo la necesidad de expandir la planta es por eso que el año 1995 la empresa adquiere un terreno propio y maquinaria altamente tecnificada lo cual a permitido brindar un servicio de calidad y así cubrir las necesidades del consumidor

En la actualidad la LAVANDERÍA RUIZ es líder en el mercado y reconocido por su servicio y esta ubicada en la Av. Ordóñez lazo 16-31 y Sisniegas.



## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el Mapa Funcional aplicada a la empresa “Lavandería Ruiz” sobre la prestación de servicio de lavandería industrial para identificar sus funciones individuales y determinar los Perfiles y Posiciones.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar y determinar la estructura actual de la empresa para verificar las actividades que desarrolla la misma.
  
- ❖ Analizar las funciones individuales que permita proponer opciones de cambio para mejorar la organización.



## 1.3 MISION

**Ofrecer un servicio de lavandería con calidad para satisfacer las necesidades del consumidor de esta manera obtener el reconocimiento de los mismos.**

**Crecer como empresa para diferenciarnos de la competencia con una tecnología de punta.**

## 1.4 VISION

A través de la planta tecnificada e instalaciones de primera alcanzar cobertura total en el mercado local para llegar a ser líderes en la prestación de nuestro servicio.



## 1.5 PRINCIPIOS

- **Honestidad.** Demostrar transparencia en el ambiente laboral
- **Trabajo en Equipo.** Mantener una comunicación optima con todos los trabajadores y empleadores.
- **Competitividad.** Para sobresalir en el mercado, mantenernos a nivel de nuestros competidores
- **Compromiso.** Con nuestros clientes y cada uno de los trabajadores para el desarrollo de la empresa
- **Responsabilidad:** en cada actividad realizada.

## 1.6 OBJETIVOS

- ❖ Obtener mayor ingresos a través de la venta de nuestro servicio.
- ❖ Alcanzar cobertura en el mercado y reconocimiento de los consumidores.
- ❖ Ofrecer un servicio diferenciado para satisfacer las exigencias del consumidor.
- ❖ Disponer de sucursales para comodidad del cliente.



## 1.7 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

“Lavandería Ruiz” esta dirigido a todos los confeccionistas de prendas de vestir a nivel local, ya que cuenta con una optima calidad en sus servicios con variedad en colores (tinturado) según las necesidades y las tendencias de moda para satisfacer los gustos y preferencias.

## 1.8 ESTRATEGIAS

Nuestra estrategia es poseer un conocimiento preciso de la materia prima (productos químicos) que se emplea para la correcta utilización de lavado de las prendas de vestir.

Además de la utilización adecuada de los recursos financieros y humanos para fomentar el desarrollo de la empresa considerando al cliente como el capital de la organización Creando de esta manera nuevas oportunidades de mercado a través del servicio y la calidad.



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

La estrategia de ofrecer al cliente una buena atención para alcanzar un mejor volumen de ventas, y así conseguir mayor rentabilidad.



### 2. MAPA FUNCIONAL

*Concepto tomado del módulo de Recursos Humanos dirigido por el Ing. Juan Aranda Vergara*

#### 2.1 Levantamiento del Mapa Funcional

El Análisis Funcional es una metodología comparativa que consiste en identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de la empresa. Partiendo de la Misión y Propósitos globales de la compañía y de la identificación de las Funciones Genéricas se procederá, con el concurso de las jefaturas y trabajadores expertos, a identificar funciones cada vez más desagregada con el objetivo de llegar finalmente a identificar funciones individuales.

“El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma de “árbol” (dispuesto



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

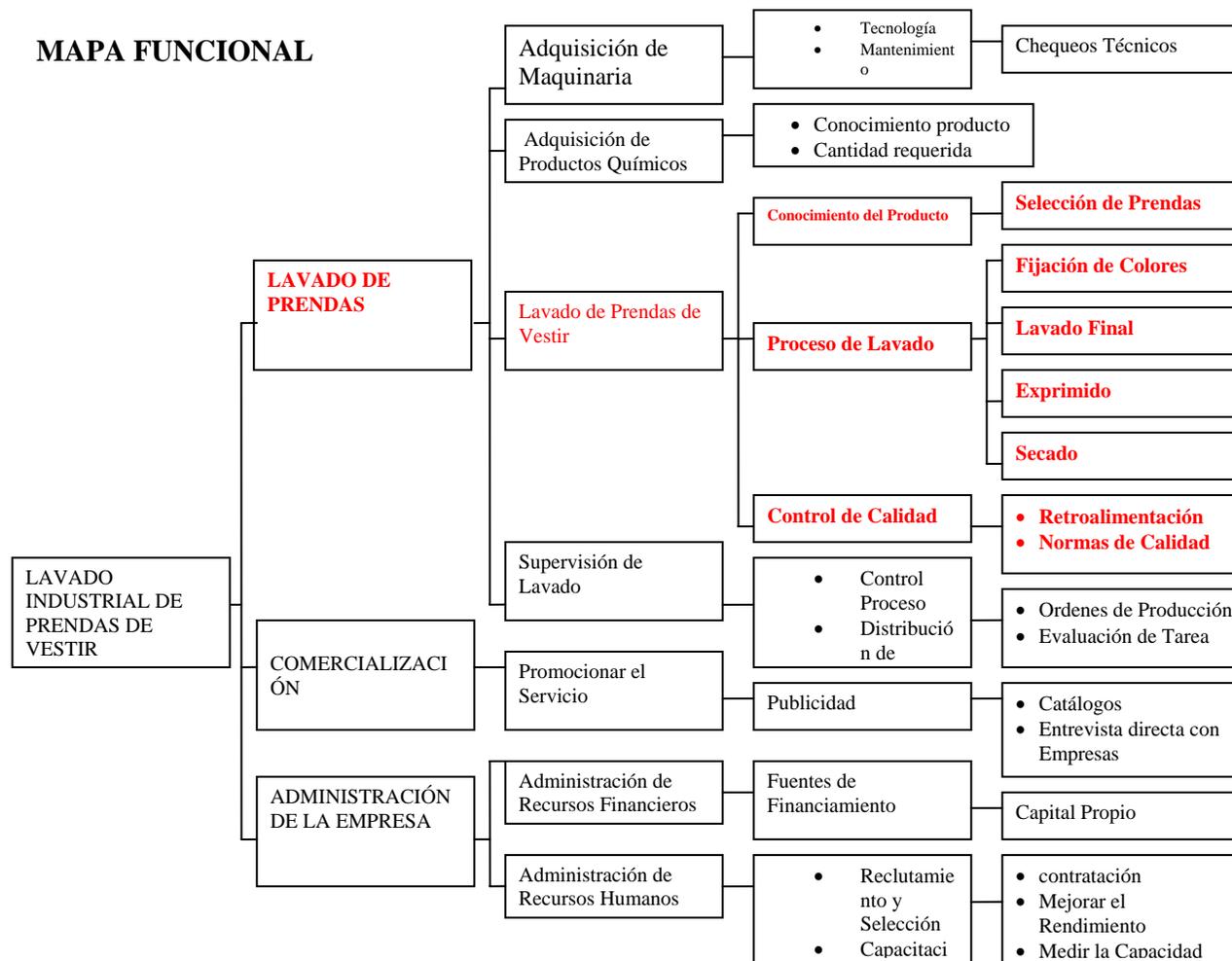
horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho, las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “**cómo**” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “**para qué**” de cada función que se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## MAPA FUNCIONAL





# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## 2.2 Descripción Del Mapa Funcional

LAVANDERÍAS RUIZ se ha preocupado en brindar un servicio de calidad reflejando así por su maquinaria con tecnología de punta, la utilización de productos químicos importados. Además cuenta con un personal capacitado para el desempeño de sus funciones.

### 2.2.1 PROPÓSITO PRINCIPAL

**“LAVADO INDUSTRIAL DE PRENDAS DE VESTIR “**

**2.2.1.1 LAVADO DE PRENDAS.-** Significa todo un proceso donde mezcla las prendas de vestir con productos químicos importados de Alemania, china y España según las requerimientos del cliente .La lavandería consta de un recurso humano de 12 trabajadores en planta.

**2.2.1.1.1 *ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA.-*** Mantiene 14 maquinas automáticas de procesos y herramientas necesarias para la correcta utilización de la misma, por lo que la planta cuenta con un técnico personalizado para evitar pérdidas de tiempo.



**2.2.1.1.2 ADQUISICIÓN DE DEL PRODUCTO QUÍMICO.-** Todos los productos importados los adquirimos de acuerdo a la cantidad requerida, además se debe tener un conocimiento en cuanto a la calidad y consistencia.

**2.2.1.1.3 LAVADO DE PRENDAS DE VESTIR.-** Para realizar este proceso se debe tener en cuenta el tipo de productos químicos que se va utilizar para los diferentes procesos de lavado.

***2.2.1.1.3.1 Conocimiento del Producto.-*** Para realizar el proceso de lavado es necesario conocer de cada prenda de vestir el tipo de tela con la que se va a trabajar.

**2.2.1.1.3.1.1 Selección de prendas.-** Se selecciona por tallas de toda la producción para obtener uniformidad y surtido de cada color requerido por el cliente.

***2.2.1.1.3.2 Proceso de Lavado.-*** Conciérne en seguir los pasos para transformar las prendas de vestir de tela cruda a tela tinturadas a través de los diferentes procesos de lavado.



**2.2.1.1.3.2.1 Fijación de Colores.-** Según el requerimiento del cliente se realiza la fijación de los diferentes colores en las prendas de vestir a través de la utilización de formulas que efectúa el laboratorio químico.

**2.2.1.1.3.2.2 Lavado Final.-** Después de realizar el proceso anterior en las prendas de vestir se procede a mezclar en una máquina lavadora el agua, los producto químico, piedra pómez por un lapso de una hora, dependiendo la cantidad de piezas.

**2.2.1.1.3.2.3 Exprimido.-** Posteriormente de haber terminado el proceso de lavado final se traslada las prendas de vestir a la maquina exprimidora en donde se realiza por medio de conductos de agua a eliminar los excesos de químicos en un tiempo determinado de media hora.

**2.2.1.1.3.2.4 Secado.-** Por ultimo se procede llevar las prendas de vestir a la máquina secadora a vapor por un tiempo de 45 minutos, es así donde se termina el proceso de lavado.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**2.2.1.1.3.3 Control de calidad.-** Después de efectuar el proceso de lavado el jefe de producción realiza la supervisión y la verificación que las prendas de vestir, las mismas tienen que cumplir con las normas de calidad que la empresa exige para garantizar el servicio.

**2.2.1.1.4 Supervisión de Lavado.-** Para que exista un control eficiente de procesos se requiere de supervisión, ya que por medio de este delegamos funciones y al mismo tiempo evaluamos las tareas realizadas del personal.

**2.2.1.2 Comercialización.-** Uno de nuestros objetivos es promocionar el producto a través de una publicidad masiva, catálogos y entrevistas directas en la empresa, de manera que nuestro servicio llegue al cliente en forma clara y concreta.

**2.2.1.3 Administración de la Empresa.-** Para la toma de decisiones de la empresa se debe seguir los pasos del proceso administrativo que son planificar, dirigir, controlar y evaluar ya que de esto depende para el buen manejo de la **organización**.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

### **2.2.1.3.1 Administración de Recursos Financieros.-**

“Lavandería Ruiz” posee capital propio y al mismo tiempo cuenta con el apoyo de instituciones financieras ya que es una empresa solvente y mantiene una buena cobertura en el mercado.

### **2.2.1.3.2 Administración de Recursos Humanos.-**

Es el departamento que se encarga de realizar el reclutamiento y selección de personal, en el cual se realizara el análisis de carpetas de los candidatos al cargo y por ultimo se procederá a la contratación.



## 2.3 LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES

**Área:** Producción “Lavanderías Ruiz”

**Informantes:** Jenny León y Nancy Atariguana

**Fecha:** 20 de Octubre del 2006

FUNCIONES INDIVIDUALES	CLASIFICACIÓN
<p><b>1. Lavado de Prendas de Vestir.</b></p> <p><i>1.1 Conocimiento del Producto para el lavado</i></p> <p><i>1.1.1 Selección de prendas</i></p> <p><i>1.1.2 Determinar las muestras de lavado.</i></p> <p><i>1.1.3 Selección por tallas</i></p> <p><b>1.2 Proceso de Lavado</b></p> <p><i>1.2.1 Determinar la fijación de colores.</i></p> <p><i>1.2.1.1 Mezcla de productos químicos.</i></p> <p><i>1.2.1.2 Control de tiempo en máquina lavadora.</i></p> <p><i>1.2.1.3 Control de tiempo en máquina exprimidora.</i></p> <p><i>1.2.1.4 Control de tiempo en máquina secadora a vapor.</i></p>	



**1.3 Control de Calidad**

**1.3.1 Retroalimentación.**

**1.3.1.1 Mantener normas de calidad**

**1.3.1.1.1 Manual de Calidad**

**1.3.1.1.2 Manual de Procedimientos.**



## **2.4 UNIDADES DE COMPETENCIAS LABORALES (UCLS)**

*Concepto tomado del modulo de Recursos Humanos  
dirigido por el Ing. Juan Aranda Vergara*

Es el Listado o Catálogo debidamente validado de todas las funciones individuales de la empresa, con indicación si se trata de funciones relacionadas con competencias técnicas o competencias de gestión o lo que indicará especialmente en el tipo de levantamiento posterior, esto es la construcción de la norma misma, es decir de cada Unidad de Competencia Laboral ( ULC) , proceso en el que se utiliza formatos y metodologías diferentes, siendo la de mayor complejidad el levantamiento de las (UCL) que se desprenderán de las competencias Técnicas.

Las competencias Básicas estarán insertas en todos y cada uno de estos grupos de funciones. Por otro lado en las empresas de servios se esperan un alto contenido de competencias conductuales. De igual modo, una amplia variedad de rasgos actitudinales estarán siendo parte de



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

todos los grupos de competencias y no solamente de las competencias conductuales.

**UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL:**

Supervisar el proceso de Lavado

**Descripción General: relevante**

Unidad relevante para aquellas personas cuya responsabilidad es Supervisar el proceso de Lavado "Ingeniero Químico" Esta unidad también puede tener importancia para personas que trabajan en posiciones como Jefe de Producción.

**Vigencia:** Hasta Diciembre -2008

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CRITERIO DE DESEMPEÑO</b>
------------------	------------------------------



## **Supervisar el Proceso de Lavado**

**1.1** Que el personal desempeñe su trabajo con eficiencia y responsabilidad para cumplir con los procedimientos de la empresa

**1.2** Controlar que la clasificación de las prendas de vestir sea según las tallas y el color que requiere el cliente.

**1.3** Controlar que las máquinas estén en perfecto estado para realizar el proceso de lavado y evitar pérdida de tiempo.

**1.4** Revisar si la fijación de colores es la correcta para proceder a la mezcla del producto químico.

**1.5** Controlar el tiempo en máquina lavadora para que las prendas de



vestir tenga su correcto lavado.

**1.6** Controlar el tiempo en maquina exprimidora para que la prenda queden limpias y sin excesos químicos.

**1.7** Controlar el tiempo en maquina secadora de la prenda para que no sobrepasen la temperatura.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## CONTEXTO DE COMPETENCIA

Que el candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:

### **Condiciones y situaciones:**

- ❖ Supervisar en el Departamento de planta en el proceso de lavado de las prendas de vestir, cuenta con maquinas automatitas y la protección de instalaciones de maquinas ly reúne los requisitos para el funcionamiento de la misma

### **Herramientas:**

- ❖ Manual de Funciones
- ❖ Informes
- ❖ Orden de proceso de lavado

### **Instrumentos:**

- ❖ Balanza, Esmeril
- ❖ Fundas plásticas

### **Elementos**

- ❖ Equipo de protección personal: Mascarillas, delanteros

Botas , guantes



## EVIDENCIA

Para demostrar su competencia el candidato tiene que presentar evidencia sobre sus conocimientos, habilidades y actitudes por los siguientes medios :

Experiencia: Haber ocupado antes el cargo de supervisor en el área de lavandería una experiencia de 1 años en empresa similares.

### Evidencia Directa

#### **Observación:**

.Realizar una observación al candidato sobre la manera como asimila los procesos y la participación del recurso humano.

**Entrevistas/ Pruebas:** Se realizará una entrevista con el candidato que cubra los aspectos de conocimiento indicados en el documento establecida por la empresa documento. La entrevista abarcar varias preguntas relacionada con el diferentes tipos de productos químicos.



## Evidencia Indirecta

### **Productos de Trabajo:**

- ❖ Responder un cuestionarios en donde el evaluado pueda reflejar sus activos para el cargo.

### **Testimonios:**

- ❖ Cursos, Capacitación en nuevas tendencias en moda y planes de entrenamiento
- ❖ Evaluación de Desempeño
- ❖ Testimonio de Jefes Directos
- ❖ Cursos de Supervisión
- ❖ Entrenamiento de trabajo en equipo.

## **Lista de Conocimiento**

Los siguientes conocimientos son necesarios para la demostración de esta competencia

### **Saber, leer, escribir y calcular:**

- ❖ Conocimiento de formulas matemáticas
- ❖ Escribir informes al personal de los procesos.
- ❖ Leer e interpretar cuadros estadísticos
- ❖ Interpretar formulas químicos.



## **Conocimiento sobre normas y procedimientos de:**

- ❖ Conocimientos sobre las “ Ordenes de Procesos”
- ❖ Conocimientos del Reglamento interno de Orden, higiene y Seguridad de la Empresa
- ❖ Instrucciones y obligaciones del “plan de Contingencia de la empresa” sobre incendios, catástrofes, accidentes.
  
- ❖ Conocimiento de Seguridad Industrial

## **Conocimientos Técnicos del Proceso:**

- ❖ Manipulación y conocimiento de las maquinas para el proceso del lavado
- ❖ Ingles Técnico
- ❖ Manejo de Base de Datos de programación de las maquinas
- ❖ Formulaciones químicos para la fijación de colores



## Lista de Conocimientos y Actitudes

- 1.1 Que el personal desempeñe su trabajo con eficiencia y responsabilidad para cumplir con los procedimientos de la empresa , el supervisor además será encargado de motivar al personal a ser creativos para así obtener una variedad de tintes
- 1.2 Controlar que la clasificación de las prendas de vestir sean según tallas y colores que requiere el cliente. Teniendo presente que cada maquina tiene diferentes capacidades
- 1.3 Controlar que las maquinas se encuentren en perfecto estado para evitar pérdidas de tiempo para así cumplir con la entrega al cliente.
- 1.4 Controlar el tiempo en maquina lavadora para que las prendas de vestir tengan su correcto lavado ya que cada maquina tiene una capacidad de 40 prendas en un tiempo de proceso de 1 hora.
- 1.5 Controlar el tiempo en maquina exprimidora para que la prenda quede limpia fuera de desechos



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

químicos , esta maquina mantiene una capacidad de 40 prendas en un tiempo de proceso de 30 minutos.

1.6 Controlar el tiempo en maquina secadora de la prenda para que no sobrepase la temperatura máxima de 45 minutos para una capacidad de 60 prendas.

Para el cargo de Jefe de Producción se debe considerar lo siguiente:

### **Competencias Básicas**

Saber leer, escribir y calcular:

- Título de Ingeniero Químico.
- Conocimiento de Fórmulas Matemáticas
- Calcular los porcentajes de agua
- Record Policial
- Experiencia mínima 5 años

### **Competencias Conductuales**

- Tener liderazgo
- Creatividad
- Emprendedor
- Destreza Manual
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Toma de dediciones
- Delegar instrucciones

### **Competencias Técnicas**



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Manipulación y conocimiento de la maquinaria para el proceso de lavado.
- Manejo de base de datos.
- Formulación de Químicos.

## **Competencias de Gestión**

- Planificación a largo plazo
- Organizar
- Coordinar
- Controlar
- Solución de problemas
- Comunicación Eficaz
- Capacidad de Negociación



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## RESUMEN

En “LAVANDERÍAS RUIZ” se observó que en el departamento de lavandería no existe un control adecuado al momento de realizar el lavado de las prendas ya que el personal realiza diferentes actividades en una misma área. Por lo que hemos visto la necesidad de realizar cambios:

Cambios en el proceso de lavado de prendas de vestir implementando un Mapa Funcional en donde la empresa deberá tener un conocimiento del producto con el que se va a trabajar lo que ayudara a una adecuada formulación de productos químicos en el proceso de lavado además el control de calidad de cada prenda de vestir deberá regirse a las políticas de calidad de la empresa

**Con el cargo de superviso de proceso de lavado se desarrollo la Unidad de competencia Laboral es así en donde se obtiene el perfil requerido de la persona a ocupar el cargo.** Además realizamos un Catálogo Funcional de las tareas que ejecutan cada uno de los empleados para así llegar a una actividad individual.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Marketing*

***“Plan Estratégico Integral de Marketing para la  
empresa Jhonel Sport”***

*Monografía previa a la  
Obtención  
del título de Ingeniería  
Comercial.*

**AUTORA:** Jenny Alexandra León  
Nancy Atariguana

Curso de graduación

Septiembre 2006 – Febrero 2007

**Cuenca – Ecuador**



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas tratan de mejorar su negocio realizando cambios tecnológicos para sobrevivir en un mercado competitivo, en la constante mejora de los recursos humanos teniendo presente que es un factor importante para el crecimiento de toda empresa y para alcanzar los objetivos o metas propuestas por la misma.

El presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar un plan de marketing aplicado a la empresa “JHONEL SPORT” quienes se dedican a la producción de ropa deportiva.

El siguiente trabajo contiene el análisis F. O. D. A. (Factores internos y externos), Desarrollo de las 4P



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

(Producto, Precio, Plaza y Promoción) para de esta manera alcanzar los objetivos deseados además proponer cambios que ayuden a mejorar la imagen corporativa, su participación en el mercado.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### RESEÑA HISTÓRICA

Fundada en 1992, “Jhonel Sport”, es una empresa dedicada a la producción de ropa deportiva con la gran iniciativa del señor Oswaldo Mendieta que apoyado por su esposa y familia se forma la empresa, en la cual surge la esperanza que en poco tiempo vendría tener acogida y al mismo tiempo cubriría las necesidades del mercado Cuencano.

El Señor Oswaldo Mendieta como dueño de la empresa tomo las riendas incorporando avanzada tecnología lo cual le ha permitido proyectar sus productos a nivel nacional con calidad y a precios competitivos.

El nombre Jhonel Sport se forma de una combinación del nombre de sus dos hijos, ya que ellos forman una pequeña parte de su empresa.

### 1. PLANEACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

JHONEL SPORT tiene como plan estratégico utilizar de una manera eficaz todos sus recursos que posee la empresa y de esta manera crecer como mercado y enfrentar a la competencia.

## Definición del Negocio

“Jhonet Sport” es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de ternos deportivos dirigida a todo tipo de persona sin distinción de sexo o raza.

## 2. PRINCIPIOS Y VALORES FERMENTES

- ❖ **Honestidad y Respeto**, con nuestros clientes, personal, proveedores.
- ❖ **Eficiencia**, en la correcta utilización de todos nuestros recursos.
- ❖ **Excelencia, Creatividad**, en la propuesta y desarrollo de nuevas estrategias para cada vez más dar satisfacción al cliente.
- ❖ **Compromiso de Lealtad**, tanto para el público como para contribuir al desarrollo de la Empresa.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ❖ **Trabajo en Equipo**, en las diferentes áreas de trabajo con un clima laboral óptimo
- ❖ **Servicio**, en la atención que se le brinde al cliente.

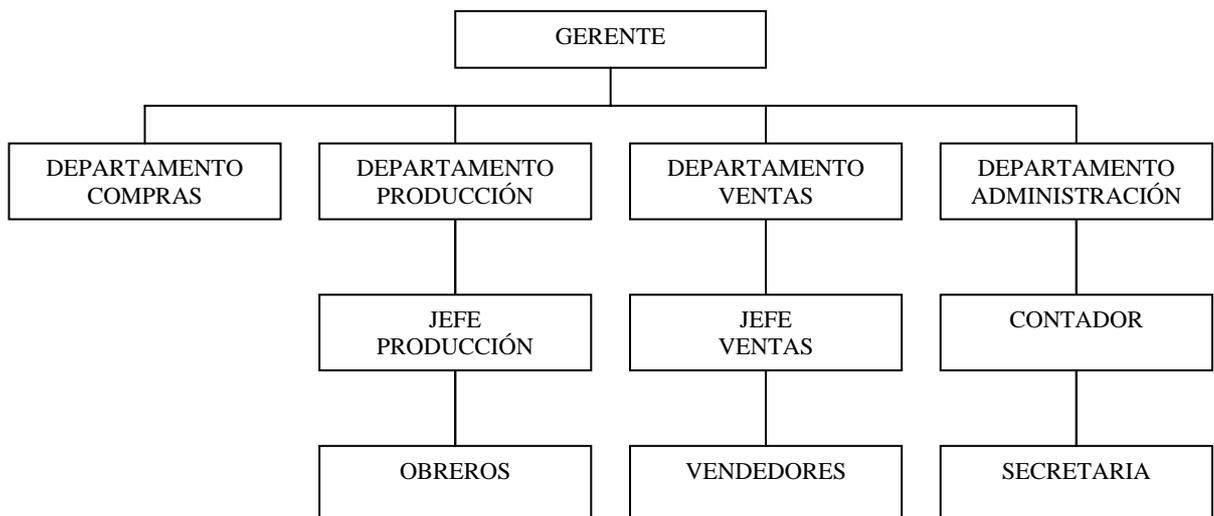
## MISIÓN

**JHONEL SPORT** tiene como misión brindar un producto de calidad a precios competitivos para satisfacer las necesidades de los consumidores asegurando así el progreso de la empresa además, ser los preferidos por el consumidor por el mercado.

## VISIÓN

Crecer en el mercado a través de canales de distribución para alcanzar mayor participación y aceptación en el mercado nacional para llegar a ser líderes.

## Organigrama JHONEL SPORT



### ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

a. **ÁREA DE COMPRAS:** Es el departamento encargado en la adquisición de la materia prima según las ordenes de compra y que estas estén en óptimas condiciones



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**b. ÁREA DE PRODUCCIÓN:** Es el departamento encargado de transformar la materia prima en producto final según ordenes de producción y que estas mantengan un control permanente de calidad.

**c. ÁREA DE VENTAS:** Es el departamento responsable de comercializar el producto terminado al consumidor final.

**d. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:** Es la forma como se maneja, dirige, y controla, esta tarea forma parte de un papel muy importante porque la toma de decisiones influye en el resto de la organización.

### 3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADO

**ANTECEDENTES.-** El siguiente Plan de Marketing propuesto por la empresa Jhonel Sport es para dar a conocer la satisfacción y comodidad del uso de nuestro producto.

#### OBJETIVO GENERAL

Realizar Un plan de Marketing aplicada a la empresa “**JHONEL SPORT**” que se dedica a la Producción y



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Comercialización de ropa deportiva en el desarrollo de un producto principal como son los ternos deportivos.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar a conocer las condiciones que presenta la empresa y las actividades que se encuentra desarrollando en el área de mercadeo.
- Proponer cambios para mejorar la Situación de la empresa, que permitan alcanzar mejores condiciones en un mercado competitivo. Estos son: incrementar el nivel de producción para captar el mercado potencial existente con una inversión de \$ 67.680 en publicidad y la contratación de 4 agentes vendedores, para incrementar un 30% de la ventas, subir la rentabilidad de la misma de un 9% a un 16%.

## METODOLOGÍA

Al realizar el estudio de mercado hemos considerado conveniente utilizar el método de la formulación de preguntas mediante la encuesta o formularios de manera que el cliente lo perciba de una manera clara y sencilla.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Esta encuesta está enfocada a determinar las necesidades existentes del mercado.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como ya lo mencionamos anteriormente se a utilizado el método de formulación de preguntas por medio de la encuesta esta técnica nos ha ayudado a obtener gran información y al mismo tiempo confirmar la acogida que nuestro producto tiene en el mercado.

### 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 4.1 ANÁLISIS INTERNO- CADENA DE VALOR.

La cadena de valor permite a JHONEL SPORT conseguir ventajas competitivas en el sector de la producción y comercialización de ternos deportivos



#### 4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**LOGÍSTICA INTERNA.-** Tanto inventarios como el manejo de materiales con lo que se produce están controlados diariamente mediante un programa adecuado.

**Operaciones:** Todas las actividades del proceso de producción están desarrolladas mediante hojas de producción para que exista un control desde el diseño hasta el empaque del producto.

**Logística externa:** La distribución de los productos cubre únicamente a nivel local, siendo éste el Cantón Cuenca.

**Mercadotecnia y ventas.-** Sabemos que la publicidad esta dirigida al consumidor y refleja resultados a corto plazo. Por ello se realiza un programa de publicidad agresiva que permita la acogida del producto, además la realización de catálogos en donde muestre la variedad de diseños, llevados por cuatro agentes vendedores, capacitados para brindar un excelente servicio.

## 4.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

- **Abastecimiento:** La compra de los insumos que se utiliza en la producción en su mayoría son importadas



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

desde Colombia como telas y lo referente a insumos como hilos, cierres, etc. son comprados por proveedores de fabricas nacional.

- **Desarrollo de Tecnología:** La maquinaria con la que cuenta JHONEL SPORT mantiene tecnología de punta para la realización de sus procesos.
- **Administración de recursos humanos:** El personal con el que cuenta la empresa no mantiene una debida capacitación ni entrenamiento por lo se debería desarrollar un programa de capacitación para el recurso humano
- **Infraestructura de la empresa:** Las actividades que realizan los diferentes departamentos de administración general, Compras, Producción y Comercialización están relacionados con un mismo fin “LLEGAR A SER LIDERES EN EL MERCADO”

### 4.3 ANÁLISIS F. O. D. A.

#### 4.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### OPORTUNIDADES

- Existe un buen mercado potencial insatisfecho para la empresa.



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

- La concientización de la población en mejorar la salud.
- La presentación de franquicias colombianas en el país.

### **AMENAZAS**

- Ingreso de ropa deportiva del exterior a bajos precios.
- La Competencia local.

### **4.3.2 ANÁLISIS INTERNOS**

#### **DEBILIDAD**

- Falta de capacitación en su personal.
- Falta de desarrollo y crecimiento en el mercado.
- Falta de publicidad

#### **FORTALEZAS**

- La calidad en su producto.
- La variedad de Productos
- El tiempo de entrega.
- Mantiene su propio canal de distribución
- La Experiencia por el tiempo que tienen en el mercado.
- Son productores de sus propios ternos deportivos.
- Cuenta con maquinaria industrial tecnificada.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Mantiene su propia marca.





# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

	<p>abarcamos más el mercado.</p> <p>- Con la entrada de franquicias Colombianas podemos aprovechar nuestra maquinaria para ser más productivos.</p>	<p>Mediante las franquicias podemos crecer y desarrollarnos dentro del mercado.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
	<p>Con la calidad, variedad y tiempo de entrega podemos combatir a la competencia.</p> <p>Somos identificados al mantener</p>	<p>Maximizar su potencial en la capacitación del personal, crecimiento de su mercado y optimizando su publicidad para que de esta manera se pueda evitar</p>



	nuestra propia marca por lo que evitaremos la compra de otros productos.	amenazas de cualquier competencias al mercado.
--	--	---

#### **4.4 ESTRATEGIAS PLANTEADAS LUEGO DEL ANÁLISIS F. O. D. A.**

Luego de realizar el análisis F. O. D. A. la empresa pone en marcha un plan estratégico enfocado al mejoramiento de la misma, empezaremos por la parte interna de la empresa que es capacitar al personal, formarlo con mente creativa y de emprendimiento para mejorar la productividad reduciendo los costos por deficiencias existentes en el área de producción en un 7%. Al mismo tiempo dar a conocer nuestro producto por medio de publicidad y entrevistas directas con cuatro agentes vendedores dirigidos a escuelas, colegios empresas con la finalidad de crecer como mercado.

#### **5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**



## **5.1 COMPETIDORES POTENCIALES (Nivel medio)**

Los empresarios, actualmente poseen una abstención al riesgo al invertir en el país, por la incertidumbre política y económica en la cual se encuentran; otra variable a considerar, es la inversión alta necesaria para iniciar operaciones, siendo éstas las principales barreras de entrada en esta industria, ya que, para ingeniar diseños deportivos, es necesario mantenerse al a vanguardia de la moda y comodidad de consumidor. Hoy en día, nuestro país vive una inestabilidad económica, por lo cual puede existir la presencia del TLC entonces estaremos enfrenándonos a nuevas competencias extranjeras.

## **5.2 COMPETIDORES DEL SECTOR**

La empresa mantiene un nivel medio, ya que posee pocos competidores, pero los mismos afectan en forma directa a la demanda de la empresa. Existen otros competidores pequeños, pero los mismos afectan drásticamente la rentabilidad de la empresa, estos son pequeños talleres de corte y confección que ofrecen productos con poca calidad y a bajos precios lo que provoca disminuir nuestro margen de utilidad para contrarrestar este fenómeno.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## 5.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Al realizar un análisis sobre productos sustitutos, se observa que los ternos deportivos no pueden ser reemplazados por otros productos de similar característica, ya que para el deporte, es necesario ropa adecuada y cómoda para el mismo.

## 5.4 PROVEEDORES

Existe un nivel alto de proveedores en el mercado tenemos en nuestras manos el poder de negociación por lo que exigiríamos un porcentaje de descuento al momento de la compra de materia prima.

## 5.5 COMPRADORES

Los clientes mantienen un nivel medio en el poder de negociación ya que el existe competencia, por lo que estamos sujetos a las exigencias de los consumidores (descuentos)

## 6. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

- La empresa se diferencia con su producto, en cuanto a la calidad del mismo y el servicio. Otro factor clave de



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

éxito es buscar constantemente la eficiencia en su producción, para liderar en costos.

- La empresa establece estrategias comerciales con proveedores, tanto nacionales como internacionales, buscando mejores términos de negociación en descuentos, calidad de materiales directos y tiempos de entrega.
- Desde un inicio JHONEL SPORT implementa en su maquinaria tecnología avanzada para la fabricación de sus ternos deportivos.
- Tiene como prioridad mejorar sus diseños según las últimas tendencias de moda.
- La empresa cuenta con un personal calificado, por lo que su clave de ventas es mantener y mejorar la atención al cliente con un servicio personalizado.

### **7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Para una mejor implementación en el mercado se debe incorporar un plan de ventas que busque incrementar su nivel de producción a un 30%, optimizando los recursos en forma eficiente para disminuir sus costos, permitiendo subir su rentabiliza de un 9% a un 16%.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Determinar la demanda potencial existente para maximizar la capacidad instalada de la planta.
- Incorporar un plan publicitario, tomando un 3% del nivel de las ventas para ganar imagen en el mercado meta establecido.

### 8. CONSUMIDOR

#### 8.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Jhonel Sport es una empresa que ejecuta sus operaciones en la Ciudad de Cuenca.

#### 8.2 Demográficas y geográficas

Está dirigido a todas las personas con un rango de edad de 12 a 44 años, que gusten del deporte en general, dentro de escuelas, colegios, universidades y empresas.

La empresa realiza sus operaciones en el Cantón Cuenca, la misma que posee una población de 164.770



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

habitantes. De esta población se considera únicamente a la Población Económicamente Activa, comprendida entre los 25 y 44 años de edad, dando un resultado de 125.187 habitantes.

## 8.3 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (125.187)(0,5)(0,5)}{(0,05)^2 (125.187) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 382,98$$

El tamaño de la muestra del mercado para la empresa es de 383 personas que están dentro de la Población Económicamente Activa.

## 8.4 Análisis de la Posición de Mercado

El mercado actual para la empresa es sostenible, puesto que mantiene una rentabilidad equivalente al de la industria, sin embargo, muestra un estancamiento a



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

periodos posteriores, lo que hace necesario incrementar el mercado para la misma, ya que actualmente, su capacidad instalada de la planta está operando a un 50 % de su total.

La empresa tiene una baja rentabilidad, de un 9%; esta situación se presenta por la incertidumbre presente con un Tratado de Libre Comercio, debido a la falta de inversión en tecnología presente y la libre entrada de países mayores eficientes en esta industria como son Colombia, Perú, y la entrada de productos chinos.

Mejorar la productividad de la empresa para ser más competitivos, es posible porque la misma trabaja a una capacidad de un 50% y, disminuir los gastos administrativos como los operativos se ven necesarios para competir en un libre comercio.

### **8.5 Análisis del mercado potencial**

Del resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercado, se obtiene un 75% de la población actual que adquiere el producto, con una frecuencia de compra semestral de 59.619 habitantes, y, anual de 29.810



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

personas, lo que implica una producción anual de 89.429 ternos deportivos. De

## 8.6 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Las principales necesidades del cliente son:

- 1 - Que exista una mejor distribución del producto el consumidor final.
- 2- Que mantenga calidad y variedad.
- 3- Que exista un mejor servicio.

## 8.7 EXPECTATIVAS

- Satisfacer las necesidades requeridas (servicio, calidad, variedad y precio).
- Nivel de satisfacción del cliente debe ser óptimo para que vuelva a requerir de nuestros servicios y productos.
- Servicio de calidad.
- Precios cómodos.
- Brindar productos de primera calidad.
- Innovación permanente.
- Personal debidamente capacitado.

## 8.8 MOTIVOS DE COMPRA



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Según las encuestas realizadas, el cliente comprar nuestro producto en un 56% por el Diseño, un 37% por la calidad y un 19% en el servicio.

## **8.9 HÁBITOS DE COMPRA**

Los clientes buscan comodidad y diseño apropiados a sus expectativas, las mismas que se enfocan al gusto por el deporte, creando un hábito reflejado en la necesidad de adquirir nuestro producto.

## **8.10 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDO**

### **8.10.1 FACTORES SOCIALES Y DE GRUPO**

- Influencia personal.- El cliente busca satisfacer su necesidad en función del gusto por el deporte y su comodidad.
- Familiar y de grupo.- La decisión del cliente tiende a aceptar sugerencias de su familia o grupo de amigos.
- Religión, etc.

### **8.10.2 FACTORES PERSONALES**



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Estilo de vida.- No existe restricción de edad a las actividades deportivas, por lo un estilo de vida saludable se encuentra en el deporte.
- Nivel económico.- El deporte está dirigido a todo nivel económico, por lo que todos pueden adquirir el producto.
- Nivel de percepción.- El cliente busca el producto de acuerdo a su necesidad.

### 8.10.3 FACTORES PSICOLÓGICOS

- La motivación.- El consumidor encuentra un motivo de compra reflejado por el agrado al deporte.
- Percepción.
- Aprendizaje.- El consumidor aprende del buen vestir por la variedad de productos que puede elegir.
- Creencia.- La creencia de tener una vida saludable, enfoca al individuo a formar un criterio deportivo.
- Aptitudes.- El consumidor se siente en capacidad de ejercitar el cuerpo y utilizar ternos deportivos acordes a su necesidad.

### 8.10.4 FACTORES SITUACIONALES DE COMPRA

- Social.- Un terno deportivo está adquirido para eventos deportivos dentro del entorno social por el



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

trabajo, grupo de amigos, compañeros de estudio, lugares de campeonatos deportivos, etc.

### **8.10.5 FACTOR DE RIESGO**

La calidad del producto refleja confianza al consumidor en adquirir nuevamente un terno deportivo con seguridad de evitar riesgos.

## **8.11 ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **8.11.1 Análisis de la Posición de Mercado**

El mercado actual para la empresa es sostenible, puesto que mantiene una rentabilidad equivalente al de la industria, sin embargo, muestra un estancamiento a periodos posteriores, lo que hace necesario incrementar el mercado para la misma, ya que actualmente, su capacidad instalada de la planta está operando a un 50 % de su total.

La empresa tiene una baja rentabilidad, de un 9%; esta situación se presenta por la incertidumbre presente con un Tratado de Libre Comercio, debido a la falta de inversión en tecnología y la libre entrada de países



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

mayores eficientes en esta industria como son Colombia, Perú, y la entrada de productos chinos.

Mejorar la productividad de la empresa para ser más competitivos, es posible porque la misma trabaja a una capacidad de un 50% y, disminuir los gastos administrativos como los operativos se ven necesarios para competir en un libre comercio.

### **8.11.2 Dimensionamiento del mercado**

Del resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercado, se obtiene un 75% de la población actual (PEA entre 24 y 35 años de edad) que necesita el producto, con una frecuencia de compra semestral de 59.619 habitantes, y, anual de 29.810 personas, lo que implica una producción anual de 89.429 ternos deportivos.

### **8.12 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La empresa para ser competitiva, necesita utilizar estrategias de diferenciación en la calidad, servicio, variedad y sobre todo optimizar sus recursos para liderar en costos.

#### **8.12.1 VENTAJA COMPETITIVA**



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- La tecnología que posee en su maquinaria
- La calidad de los ternos deportivos
- Eficiencia en la elaboración de ternos deportivos
- Variedad de ternos deportivos
- Tiempo de Entrega
- El precio.

## 9. CONCEPTO DEL PRODUCTO (P1)

Es un producto sano y natural que no necesita de transformación ni productos químicos, no afecta en absoluto la salud o incomodidad de las personas. Un terno deportivo es producido con telas de algodón y nylon que dan comodidad al usuario; Los diseños confeccionados van acordes a las últimas tendencias de moda.

### 9.1 TÁCTICAS DE PRODUCTO

#### 9.1.1 MARCA

La marca Jhonel Sport, permite a los consumidores IDENTIFICAR nuestro producto y DIFERENCIARLO de la competencia por su marca que comunica calidad, garantía, beneficios atributos, servicio al cliente, cultura innovación del producto por sus diseños.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**9.1.2 EMPAQUE.-** Antes de realizar el empaque se procede a verificar que la mercadería este en perfecto estado y la cantidad requerida por el cliente.

## **9.2 Ciclo de vida**

### **9.2.1 Introducción**

- Investigación de Mercado
- Diseño para el lanzamiento del producto
- Potenciales tasa de crecimiento
- Desarrollo del producto
- Resistencia del consumidor a cambiar de hábitos.
- Mínima competencia.

### **9.2.2 Crecimiento**

- Aumentar penetración del mercado
- Publicidad
- Percepción del cliente
- Distribución
- Mejoras del producto.
- Presencia de la competencia.
- Requiere control en el proceso de producción.

### **9.2.3 Crecimiento Final**

- Tasa de crecimiento disminuye.
- Precios competitivos.
- Presencia fuerte de la competencia



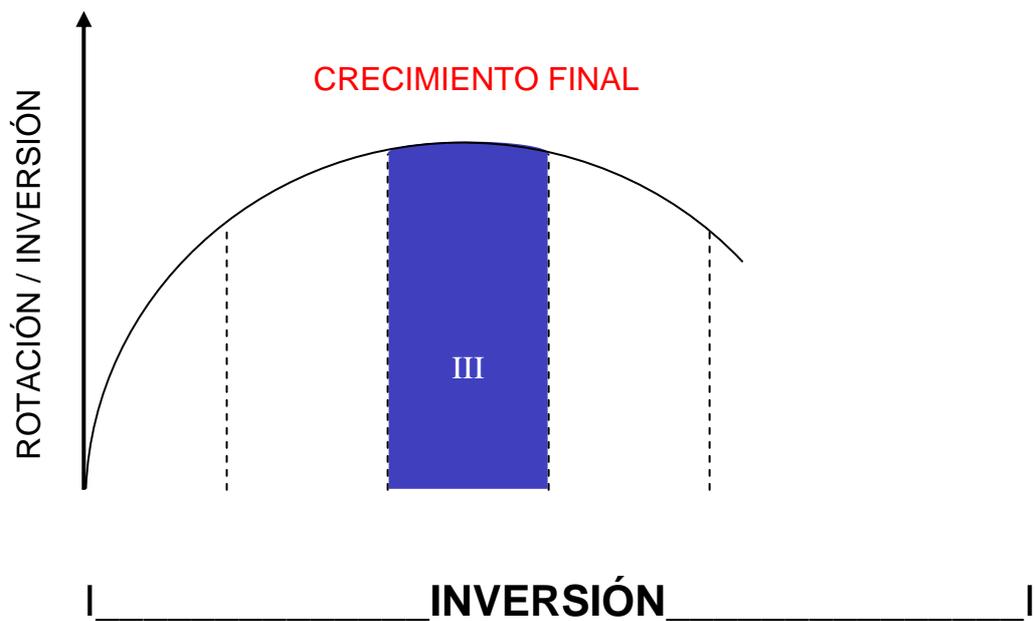
## 9.2.4 Madurez

- Oferta excede a la demanda.
- Eficiencia plan de marketing
- Aumenta costos de mercadeo: Publicidad, Promoción, etc.
- Innovación en el desarrollo de nuevos modelos de ropa deportiva.
- Mercado competitivo.

## 9.2.5 Declive

- Disminución de ventas por ingreso de productos extranjeros
- Es necesario controlar costos y políticas de precios.
- Cambio en los hábitos del cliente
- Cambio de políticas económicas en el país

## 9.3 CICLO DE VIDA DE CREACIONES JHONEL SPORT



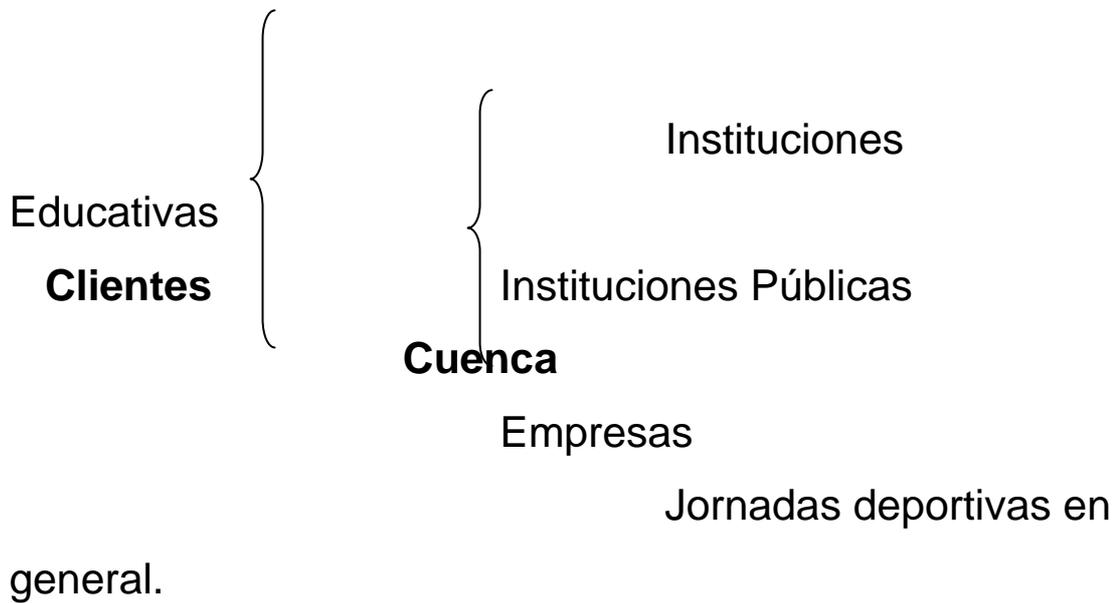
Jhonel Sport encuentra en el crecimiento final de la epata III ya que en este momento la empresa se encuentra en un enfrentamiento con la competencia en precios y

I      II                      IV

comercialización del producto. Razón por la cual la empresa no ha crecido

## 9.4 Portafolio

**Productos** {  
 Ternos Deportivos  
 Camisetas  
 Implementos deportivos  
 Pantalinetas



## 10. PRECIOS (P2)

Los precios fijados por la empresa son accesibles y al alcance de toda economía. Estos precios se dan gracia a la eficiencia en la utilización de los recursos, ya que todo el equipo laboral, tanto administrativa como obrera, trabajan bajo la filosofía de Kaizen y mejoramiento continuo (cero defectos, cero desperdicios, cero inventarios, etc.)



## **11. PLAZA (P3)**

La empresa realiza sus operaciones dentro de la Ciudad de Cuenca, el cual abarca un nivel de producción al 50% de la capacidad de su planta. Está dirigido a todas las personas con un rango de edad de 12 a 44 años, que gusten del deporte en general, dentro de escuelas, colegios, universidades y empresas.

La empresa realiza sus operaciones en el Cantón Cuenca, la misma que posee una población de 164.770 habitantes. De esta población se considera únicamente a la Población Económicamente Activa, comprendida entre los 25 y 44 años de edad, dando un resultado de 125.187 habitantes. El resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercado, se obtiene un 75% de la población actual que adquiere el producto, con una frecuencia de compra semestral de 59.619 habitantes, y, anual de 29.810 personas, lo que implica una producción anual de 89.429 ternos deportivos.

## **12. PROMOCIÓN (P4)**



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

A nuestro producto también se le da valor agregado y al momento de realizar la compra incluye la promoción como: cintillos, manillas, medias, banda para madrina.

## 12.1 MERCHANDISING

La ubicación estratégica para hacer conocer nuestra marca, es ubicando nuestro producto en lugar donde se realizan actividades deportivas como junto estadio, gimnasios, coliseo de deportes, etc.

## 12.2 TÁCTICAS DE GESTIÓN

### 12.2.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los principales canales de distribución que la empresa utiliza, son un punto de venta y los agentes vendedores, quienes realizan contratos con instituciones educativas y de deportes, así como ventas directas al cliente y distribuciones al por mayor.

**a- Distribución Intensiva:** Por medio de la cual se exponen los productos en todos los lugares posibles de comercialización, ferias, colegios, empresas, etc.

**b- Distribución Exclusiva:** Se dará exclusividad a distribuidores caracteriza por la autorización de exclusividad de distribución del producto a unos pocos



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

distribuidores, Estas condiciones ayudan a fomentar y mantener la buena imagen del producto.

**c- Distribución Selectiva:** Combina las ventajas de las dos anteriores. Permite una penetración más controlada de los mercados o segmentos de mercado, que en particular interesen a los productores.

### 13. VENTAS

Actualmente la empresa tiene una rentabilidad baja, por lo que se recomienda incrementar su nivel de ventas en un 30%, para mejorar su rentabilidad y poder competir en forma constante dentro de esta industria.

### 14. SERVICIO

La atención al cliente debe ir enfocada a la satisfacción total del mismo, ya que el principal objetivo es el cliente. Se debe brindar asesoría permanente, en cuanto a diseño y moda; el vendedor debe estar capacitado para el trato con el cliente y debe poseer el carisma necesario para provocar lealtad a nuestro producto.

### 15. COMERCIALIZACIÓN VIRTUAL



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Es necesaria la creación de una página Web, en donde todos los interesados podrán investigar toda la información del producto como diseños, precios, variedad, etc. y, en general, la información de la empresa, como la ubicación, teléfonos, etc. Esta página, al ser electrónica, va a tener disponibilidad a todo tiempo. Esta página virtual, ayudará a desarrollar una imagen tanto a nivel nacional como en el exterior.

### **16. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

De la investigación de mercado realizado, se ha obtenido resultados, que permiten tomar decisiones más certeras en lo referente al crecimiento de la misma. Actualmente existe un mercado insatisfecho de 89.118 personas, con edades comprendidas entre los 24 y 44 años de edad, los mismos que se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa. La producción actual está trabajando a un 50% de su capacidad instalada de planta, por lo que se sugiere incrementar un 30% en sus ventas, en función de una campaña publicitaria y la contratación de cuatro agentes vendedores que vendan y difundan la marca de la empresa. La inversión necesaria para incrementar las ventas es de \$ 67.680 que generará aproximadamente un incremento en su rentabilidad de un 9% a un 16%. La inversión sugerida proporcionará flujos



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

positivos, evaluados a tres años de vida económica, dándonos un Valor actual Neto de \$ 6.025,59 y una Tasa Interna de Rendimiento del 32%, por lo que se propone

### JHONEL SPORT

poner en marcha el proyecto del Plan de Marketing.

### 17.                   nanciera de la empresa

#### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre de 2005

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>
<b>Corriente</b>	<b>25.400,00</b>	<b>Pasivo Corriente</b>
<i>Corriente Disponible</i>		Proveedores
400,00		Cuentas por pagar
3.000,00		Sueldos y Salarios
<i>Corriente Realizable</i>		
Inventario en mercaderías	12.000,00	
Otros	10.000,00	
<b>Fijo</b>	<b>51.530,00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>
Muebles de Oficina	1.000,00	<b>PATRIMONIO</b>
Muebles de Computación	1.200,00	Capital Social
Muebles de Oficina	1.330,00	Reservas
Materiales y Equipos	14.000,00	
Otros	28.000,00	
Otros	6.000,00	
<b>ACTIVO</b>	<b>76.930,00</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>



**JHONEL SPORT**

**BALANCE DE PÉRDIDAS Y  
GANANCIAS**

Al 31 de Diciembre de 2005

<b>Ventas</b>	<b>360.000,00</b>
---------------	-------------------

---

(-) Costo Variable



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

	270.000,00
(-) Costo Fijo	18.000,00
(-) Gastos Adm. y de Ventas	14.400,00
(-) Depreciaciones	5.153,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>52.447,00</b>
15% Participación a los trabajadores	7.867,05
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>44.579,95</b>
25% Impuesto a la Renta	11.144,99
<b>Utilidad Neta</b>	<b>33.434,96</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## JHONEL SPORT

### ANÁLISIS FINANCIERO

**DU PONT** **Año 2005**

**Rentabilidad = 9%**

**Eficiencia = 4,68**

**Apalancamiento = 1,20**

#### RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre los ingresos = 9%

Rentabilidad sobre la inversión = 43%

Rentabilidad sobre el patrimonio = 52%

#### ACTIVIDAD

Ventas promedio = \$ 986,30

Periodo promedio de cobranza = 10

Rotación de inventarios = 23

Rotación de activos = 5

#### APALANCAMIENTO

Razón de la deuda = 16%

Razón de patrimonio a activo = 84%



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## LIQUIDEZ

Razón Corriente = 2

Razón ácida = 0,27

Capital de trabajo = 12.800,00 \$

### 13. Información financiera del proyecto



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## JHONEL SPORT

### INVERSIÓN

	<b>TRIMESTRE ANUAL</b>	
Inversión en Publicidad	10800	43200
Inversión en Agentes vendedores	3060	12240
<b><u>TOTAL INVERSIÓN =</u></b>	<b>13860</b>	<b>55440</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## JHONEL SPORT

### FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INVERSIÓN</b>				
Inversión en publicidad	- 43.200,00			
Inversión en agentes vendedores	- 24.480,00			
<b>Total Inversión</b>	<b>- 67.680,00</b>			
<b>INGRESOS</b>				
Ventas operacionales		216.000,00	218.160,00	220.341,60
<b>Total Ingresos</b>		<b>216.000,00</b>	<b>218.160,00</b>	<b>220.341,60</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costos variables		151.200,00	157.127,04	163.286,42
Costos Fijos		10.800,00	11.223,36	11.663,32
<b>Total Egresos</b>		<b>162.000,00</b>	<b>168.350,40</b>	<b>174.949,74</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>54.000,00</b>	<b>49.809,60</b>	<b>45.391,86</b>
15% Participación a trabajadores		8.100,00	7.471,44	6.808,78
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>45.900,00</b>	<b>42.338,16</b>	<b>38.583,08</b>
25% Impuesto a la Renta		11.475,00	10.584,54	9.645,77
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>34.425,00</b>	<b>31.753,62</b>	<b>28.937,31</b>
Valor residual por Capital de Trabajo				24.480,00
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS</b>	<b>- 67.680,00</b>	<b>34.425,00</b>	<b>31.753,62</b>	<b>53.417,31</b>
<b>VAN =</b>		<b>\$ 6.025,59</b>		



TIR = 32%

## 14. RESULTADO DE LA ENCUESTA

### 1. ¿Adquiere Ud. algún terno deportivo?

	Muestra	%	Población	Población real
Sí	287	0,75	93.809	89.118
No	96	0,25	31.378	29.810

### 2. Bajo qué circunstancias Ud. adquiere un terno deportivo:

a. Jornadas deportivas	72	0,19	23.534	22.357
b. Por hobby	215	0,56	70.275	66.761
c. Por eventos sociales	0	-	-	-
d. Otros	0	-	-	-

### 3. Con qué frecuencia Ud. adquiere el producto:

a. Mensual	0	-	-	-
b. Trimestral	0	-	-	-
c. Semestral	192	0,50	62.757	59.619
d. Anual	96	0,25	31.378	29.810

### 4. Al momento de adquirir el producto, qué



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## **cualidades Ud. busca:**

a. Calidad	144	0,37	46.904	44.559
b. Diseño	215	0,56	70.356	66.839
c. Servicio	72	0,19	23.452	22.280
d. Precio	0	-	-	-
e. Otros	0	-	-	-

## **5. Qué tipos de publicidad Ud. frecuenta para conocer el producto:**

a. Radio	96	0,25	31.378	29.810
b. Televisión	0	-	-	-
c. Hojas volantes	0	-	-	-
d. Otros (Vendedores)	191	0,50	62.430	59.309



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Gerencia Financiera*

***“Balanced Scorecard para la empresa Jhonel Sport”***

*Monografía previa a la  
Obtención  
del título de Ingeniería  
Comercial.*

**AUTORA:** Jenny Alexandra León  
Nancy Atariguana

Curso de graduación

Septiembre 2006 – Febrero 2007

**Cuenca – Ecuador**



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas tratan de mejorar su negocio realizando cambios tecnológicos para sobrevivir en un mercado competitivo, en la constante mejora de los recursos humanos, teniendo presente que es un factor importante para el crecimiento de toda empresa y para alcanzar los objetivos o metas propuestas por la misma.

El presente trabajo tiene como objetivo principal diseñar un Balanced Scorecard para la empresa “JHONEL SPORT” cuya misión es la producción de ropa deportiva. El siguiente trabajo contiene el análisis F. O. D. A. (Factores internos y externos), principios y valores empresariales, análisis financiero, operativo, etc. para de esta manera alcanzar los objetivos deseados además proponer cambios que ayuden a mejorar la imagen corporativa y mejorar su nivel de participación en el mercado.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## BALANCED SCORECARD

Esta herramienta es de utilidad para todas las empresas completen sus indicadores de gestión tradicionales con indicadores financieros y no financieros, que la induzcan a la actuación futura y estratégica desde cuatro principales perspectivas o dimensiones:

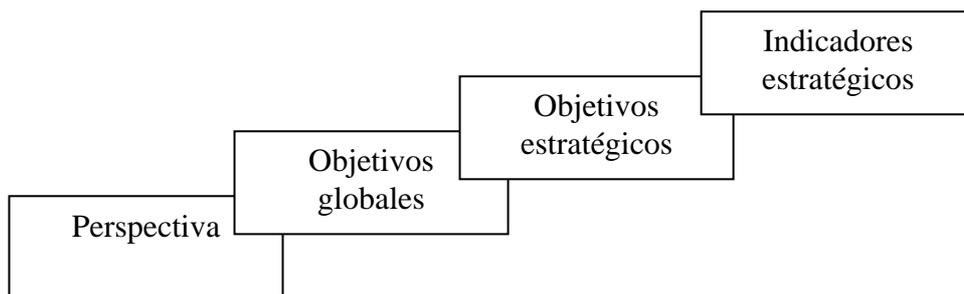
1. Dimensión financiera.- Sus objetivos se centran en la creación de valor para las empresas, a través del logro de altos índices de rentabilidad, con el mantenimiento de una sólida posición financiera.
2. Dimensión del cliente.- Se centra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. Su logro depende, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor agregado enunciado en la dimensión financiera.
3. Dimensión de procesos internos.- Se identifica en las actividades y procesos internos claves en la organización. Su éxito depende de la satisfacción de las expectativas de los clientes y del mercado.
4. Dimensión de aprendizaje y desarrollo.- Las bases del éxito actual y de futuro de las empresas, está en las capacidades intelectuales del personal, su uso de tecnología y el acceso a fuentes de información.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

La empresa deberá definir los indicadores estratégicos para cada dimensión. Durante este proceso es preciso que se indiquen entre los indicadores genéricos e indicadores específicos. Los primeros son aplicables para todas las organizaciones que realizan actividades del mismo tipo. Los segundos se derivan específicamente de la estrategia de la empresa.



### Balanced ScoreCard

- Es una medida que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura mas completa al desempeño.
- Proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran visión de la empresa y las acciones del día a día de la empresa.

### Antecedentes



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Metodología de gerenciamiento de performance iniciada en 1992 por Robert Kaplan/ David Norton.
- Es un sistema de comunicación multi-dimensional, implementado y gerenciando la estrategia a todos los niveles.

## **Grafico de la Estrategia**

1. Análisis Interno
2. Análisis Externo
3. Misión, Visión y Valores
4. Objetivos estratégicos
5. Planes de acción

## **Características del Balanced ScoreCard**

- Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Permite reducir el riesgo en la toma de decisiones.
- Comunica la estrategia a todos lo niveles de la organización.
- Tener una clara visión de la relaciones causa-efecto de la estrategia.

## **Perspectivas globales de BSC**

- Resultados financieros.

¿Como nos ven nuestros accionistas?

2. Satisfacción al cliente.

¿Como nos ven nuestros clientes?



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## 3. Procesos Internos.

¿En que proceso debemos ser excelentes?

## 4. Crecimiento y aprendizaje organizacional.

¿Que recursos son claves para innovar y mejorar?

### **Marco de las Perspectivas**

Visión y estrategia

Procesos Internos

Aprendizaje y crecimiento

Satisfacción al cliente

Resultados Financieros

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Personas.- La capacidad de innovación y cambio, proviene del conocimiento de la gente como elemento primordial del éxito duradero.
- Cultura Organizacional.- elementos de colaboración, conocimiento, esquema de relaciones con los clientes.
- Tecnología.- Aprovechar tecnología existentes del negocio.

### **Posibilidades de crecimiento:**

- Capacitación de empleados.
- Competencias.
- Motivación, desempeño.
- Reclutamiento, inducción.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Procesos Internos



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- Gerenciar el conocimiento y trabajo en equipo.
- Eficiencia en los procesos reduciendo los ciclos de los procesos, mermas.
- Aumento de la calidad en los procesos.

### **Principales indicadores de eficiencia:**

- Costos.
- Operaciones.
- Servicio de Post- Venta.

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de satisfacción al cliente

- Necesidad del apoyo de tecnología. (CRM).
- Los sistemas de información y colaboración que propician una mejor relación entre los Clientes – Empresa.

### **Principales indicadores:**

- Segmentación de Mercado.
- Retención y adquisición de clientes.
- Satisfacción del cliente.
- Ventajas del cliente.
- Imagen, prestigio.

**Perspectiva de satisfacción al cliente**

**Perspectiva Financiera**

- Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, creándole valor.

### **Principales indicadores:**

- EVA.
- ROI.
- Ingresos, rotación de activos.
- Flujo de Caja.



## RESEÑA HISTÓRICA

Fundada en 1992, “Jhonel Sport”, es una empresa dedicada a la producción de ropa deportiva con la gran iniciativa del señor Oswaldo Mendieta que apoyado por su esposa y familia se forma la empresa, en la cual surge la esperanza que en poco tiempo vendría tener acogida y al mismo tiempo cubriría las necesidades del mercado Cuencano.

El Señor Oswaldo Mendieta como dueño de la empresa tomo las riendas incorporando avanzada tecnología lo cual le ha permitido proyectar sus productos a nivel nacional con calidad y a precios competitivos.

El nombre Jhonel Sport se forma de una combinación del nombre de sus dos hijos, ya que ellos forman una pequeña parte de su empresa.



## MISIÓN

**JHONEL SPORT** tiene como misión, brindar un producto de calidad a precios competitivos dentro de la industria textil, con la producción de ropa deportiva, para satisfacer las necesidades de los consumidores, asegurando así el progreso de la empresa, además, ser la primera opción dentro del mercado.

## VISIÓN

La misión de la empresa, es liderar el mercado local y expandir su nivel de participación a nivel nacional, siendo la primera opción para el consumidor, tanto en ropa deportiva como crear nuevos productos innovadores dentro de la industria textil.



## PRINCIPIOS Y VALORES

- ❖ **Honestidad y Respeto**, con los clientes, tanto internos como externos.
- ❖ **Eficiencia**, en la correcta utilización de todos los recursos.
- ❖ **Excelencia, Creatividad**, en la propuesta y desarrollo de nuevas estrategias, para brindar satisfacción total al cliente.
- ❖ **Compromiso de Lealtad**, tanto para el público como para contribuir al desarrollo de la Empresa.
- ❖ **Trabajo en Equipo**, en las diferentes áreas de trabajo, con un clima laboral óptimo
- ❖ **Servicio**, en la atención que se le brinde al cliente.

## ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE MERCADO

El mercado actual para la empresa es sostenible, puesto que mantiene una rentabilidad equivalente al de la industria, sin embargo, muestra un estancamiento a periodos posteriores, lo que hace necesario incrementar el mercado para la misma, ya que actualmente, su



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

capacidad instalada de la planta está operando a un 50 % de su total.

La empresa tiene una baja rentabilidad, de un 9%; esta situación se presenta por la incertidumbre presente con un Tratado de Libre Comercio, debido a la falta de inversión en tecnología presente y la libre entrada de países mayores eficientes en esta industria como son Colombia, Perú, y la entrada de productos chinos.

Mejorar la productividad de la empresa para ser más competitivos, es posible porque la misma trabaja a una capacidad de un 50% y, disminuir los gastos administrativos como los operativos se ven necesarios para competir en un libre comercio. El mercado total para la empresa está dentro de la provincia del Azuay.

### **ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

#### **FORTALEZAS**

- ❖ La calidad del producto.
- ❖ La variedad en diseños.
- ❖ Tiene su propio punto de venta.
- ❖ Los ternos deportivos, son diseñados exclusivos.
- ❖ Cuenta con maquinaria industrial tecnificada.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ❖ Tiene su propia marca.

## **DEBILIDAD**

- ❖ No dispone de agentes vendedores para promocionar el producto.
- ❖ No existe un servicio personalizado hacia los clientes.
- ❖ Falta de desarrollo y crecimiento en el mercado.
- ❖ Carece de publicidad

## **ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

### **OPORTUNIDADES**

- ❖ Existe un buen mercado potencial insatisfecho para la empresa.
- ❖ La concientización de la población en mejorar la salud, realizando actividades deportivas.

### **AMENAZAS**

- ❖ Ingreso de ropa deportiva del exterior a bajos precios.
- ❖ La Competencia local.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ESTRATEGIAS F. O. D. A.

<b>INTERNOS ⇒</b> <b>EXTERNOS ↓</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS F. O.</b></p> <p>Al existir un mercado potencial insatisfecho JHONEL SPORT pretende aprovechar su calidad, variedad. Para abarcar más mercado, es necesario incrementar el nivel de productividad, manteniendo su propia marca.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS D. O.</b></p> <p><b>Vencer</b> la debilidad de no mantener una publicidad adecuada, <b>creando</b> en el cliente la identificación de nuestro producto. Aprovechar el mercado potencial, con personal preparado en el área de ventas e ir desarrollando</p>

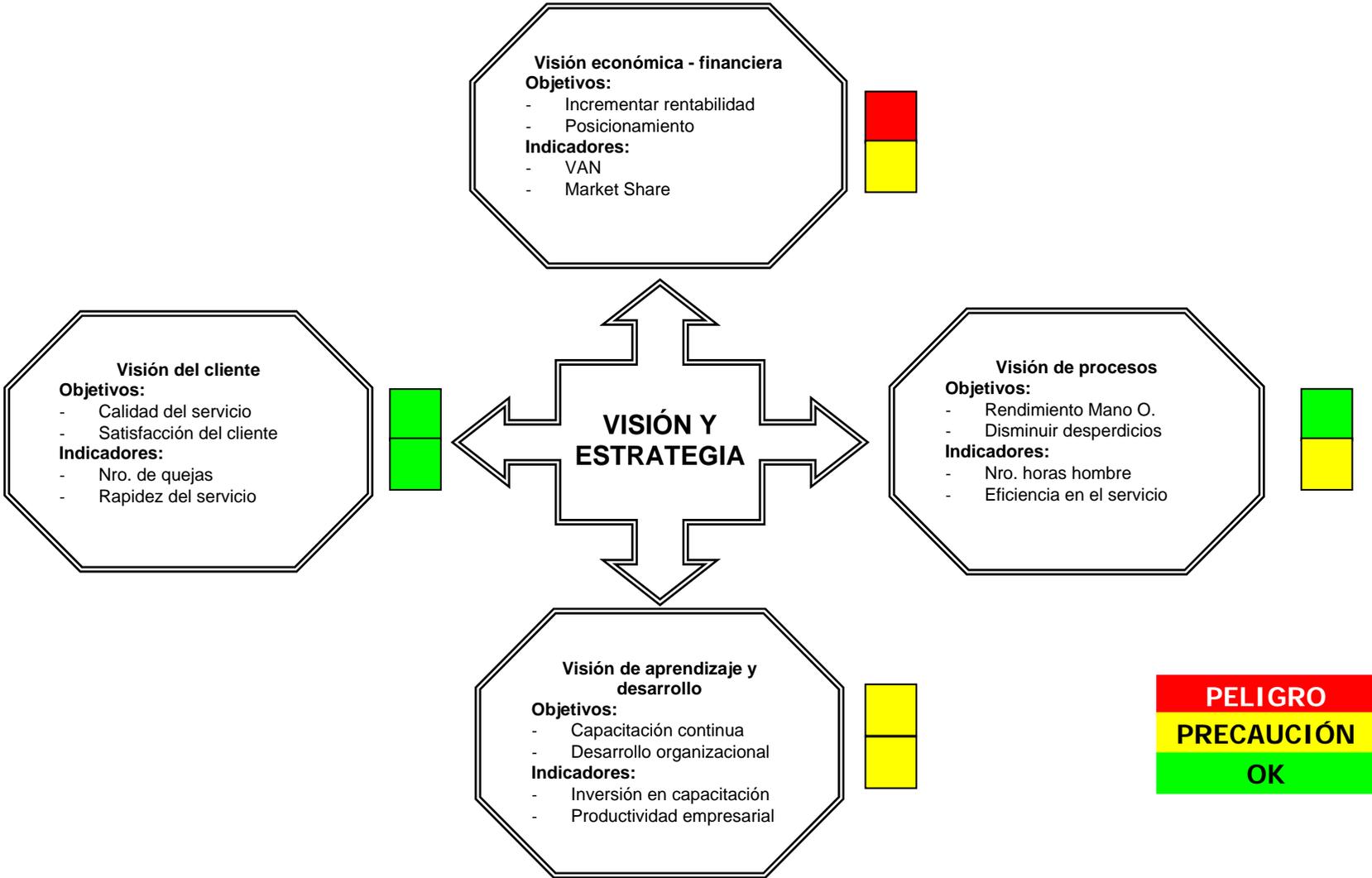


		la empresa captando el mercado existente.
<b>AMENAZAS</b>	<p><b>ESTRATEGIAS F. A.</b></p> <p>Con la calidad, variedad y tiempo de entrega podemos combatir a la competencia. La empresa es identificada al mantener su propia marca, por lo que se evita la compra de otros productos.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D. A.</b></p> <p>Maximizar su potencial en la capacitación del personal, crecimiento de su mercado y optimizando su publicidad para que de esta manera se pueda evitar amenazas de cualquier competencias al mercado.</p>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## Balanced Scorecard





# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## VISIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

La empresa en su nivel de rentabilidad ha bajado en dos puntos a 14%, es necesario incrementar el nivel de ventas y ser más eficientes en la producción para disminuir los costos. El objetivo principal dentro de esta visión, es incrementar el nivel de rentabilidad. Se observa un peligroso índice ácido, donde en el corto plazo no puede cubrir sus deudas a terceros, ya que posee una alta iliquidez del 68% a 65%; este problema se da por la baja rotación de los inventarios y el extenso tiempo en la recuperación de cartera. No se puede eliminar el crédito a los clientes, por lo que es necesario establecer una política de compras que negocie un crédito con los proveedores, mejorar la rotación de inventarios, ya sea, implementando el tiempo de trabajo bajo dos turnos de 8 horas cada uno, y así se utilizaría la capacidad de la planta a un 66%, entre otros.

## VISIÓN DE LOS PROCESOS

La capacidad total de la producción de la empresa no está a un 100% funcionando, actualmente trabaja un 40% de su capacidad total. El personal cuando trabaja las 8 horas normales, rinde en forma eficiente, sin embargo,



## **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

pasado este tiempo, su rendimiento es menor y su costo se eleva por el número de horas extraordinarias acumuladas. La visión de los procesos, tiene como perspectiva disminuir en un 25% los costos de mano de obra extraordinarias; incrementar el nivel de productividad en un 20%; y, utilizar la capacidad de la planta en un 66,66%, para satisfacer la demanda potencial existente.

### **VISIÓN DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE**

Los objetivos de esta visión, son mejorar la productividad de la empresa y mejorar su competitividad. La capacitación al personal, en la relación directa con el cliente, como en un mejor desarrollo en los procesos operativos, en la capacitación de las operaciones de la maquinaria y procesos, es uno de los principales objetivos de esta visión.

### **VISIÓN DEL CLIENTE**

Una de las perspectivas de la empresa es, captar la demanda insatisfecha existente, para ello busca contratar los servicios de agentes vendedores, capacitación del personal que se encuentra en contacto directo con el



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

cliente, para mejorar la entrega del producto, la calidad, etc.

Es necesario llegar al cliente desde la perspectiva psicológica, los clientes mantienen un nivel medio en el poder de negociación ya que existe competencia, por lo que estamos sujetos a las exigencias de los consumidores (descuentos), sin embargo, se les puede imponer un gusto ya sea, por la moda o necesidad. En cuanto a la moda, los clientes pueden optar por usar ropa deportiva con colores de acuerdo a la preferencia adquirida por gente famosa. De acuerdo a la necesidad, el cliente puede adquirir un terno deportivo por la temporada existente.

### **PLANES DE ACCIÓN**

Dentro de la visión económica financiera, para alcanzar sus objetivos de incrementar la rentabilidad, es necesario subir el nivel de ventas para captar el mercado potencial existente a un 20% de las ventas actuales, para ello, es necesario utilizar un 26,66% de la capacidad de la planta. Del resultado de la encuesta realizada en la investigación de mercado, se obtiene un 75% de la población actual



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

(PEA entre 24 y 35 años de edad) que necesita el producto, con una frecuencia de compra semestral de 59.619 habitantes, o sea, compran dos veces al año; y, anual que compran una vez al año, es de 29.810 personas, lo que implica la suma de estas dos frecuencias de compras, para determinar una producción total de 89.429 ternos deportivos. Ver anexo 1

El negociar con los proveedores para que se extienda un crédito favorable a la empresa es uno de los objetivos de esta visión; otro punto a realizar, es el otorgar un descuento de un 2% del producto por la compras al contado, este porcentaje se compensa con un incremento en el precio del 2,5% con las ventas a crédito. Para disminuir el tiempo de rotación de inventarios, es necesario realizar un stock de los mismos, en función de la frecuencia de compra, para así evitar endeudar a la empresa y no provocar iliquidez.

Los procesos operativos de la empresa, como planes de acción para mejora de los mismos, se busca mejorar su eficiencia, y para ello, es necesario implementar el sistema de dos turnos de horarios de trabajo, con esto se disminuye un 25% por concepto de mano de obra extraordinaria suplementaria; mejora el nivel de



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

productividad de la empresa, ya que el trabajador no se fatiga al laborar fuera de las 8 horas normales de trabajo. La perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se sustenta en la necesidad de capacitar al personal, para el pleno desarrollo de las operaciones de la maquinaria; la contratación de agentes vendedores para captar el mercado potencial existente, los mismos que buscarán intimidar con el cliente, para conocer sus preferencias y el perfil de clientes que la empresa posee, de esta manera se busca tener un amplio conocimiento del cliente y llenar sus expectativas en cuanto a calidad, puntualidad del servicio, diseños a la preferencia de consumidos, etc. La habilidad para producir los productos y servicios a un costo considerablemente más bajo que el de la competencia, se busca con esta alternativa.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto de la empresa, está medido por indicadores de gestión y financieros, los mismos que muestran, resultados objetivos y certeros, por lo que se recomienda poner en práctica, cada una de las dimensiones o perspectivas del balanced scorecard, seguir de cerca cada variación de los indicadores, para saber como se está llegando a los objetivos encontrados y proyectados, midiendo de cerca la rentabilidad de los mismos y sobre todo alcanzar la productividad y competitividad.



## ANEXO 1

### 14. RESULTADO DE LA ENCUESTA

#### 1. ¿Adquiere Ud. algún terno deportivo?

	Muestra	%	Población	Población real
Sí	287	0,75	93.809	89.118
No	96	0,25	31.378	29.810

#### 2. ¿Por qué no compra?

a. Porque no conoce... <b>(Es necesario invertir en publicidad)</b>				11.924
b. Porque el mal servicio...				2.981
c. Porque no encuentra variedad...				6.731
d. Por el precio...				722
e. Porque no le gusta el deporte...				7.452
f. Otro...				

#### 2. Bajo qué circunstancias Ud. adquiere un terno deportivo:

a. Jornadas deportivas	72	0,19	23.534	22.357
b. Por hobby	215	0,56	70.275	66.761
c. Por eventos sociales	0	-	-	-
d. Otros	0			-



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- -

### 3. Con qué frecuencia Ud. adquiere el producto:

a. Mensual	0	-	-	
b. Trimestral	0	-	-	
c. Semestral	192	0,50	62.757	59.619
d. Anual	96	0,25	31.378	29.810

### 4. Al momento de adquirir el producto, qué cualidades Ud. busca:

a. Calidad	144	0,37	46.904	44.559
b. Diseño	215	0,56	70.356	66.839
c. Servicio	72	0,19	23.452	22.280
d. Precio	0	-	-	-
e. Otros	0	-	-	-

### 5. Qué tipos de publicidad Ud. frecuenta para conocer el producto:

a. Radio	96	0,25	31.378	29.810
b. Televisión	0	-	-	-
c. Hojas volantes	0	-	-	-
d. Otros (Vendedores)	191	0,50	62.430	59.309



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ANEXO 2

### JHOEL SPORT

#### BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre de 2005

	AÑO 2004	AÑO 2005
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b>Activo Corriente</b>	<b>34.950,00</b>	<b>46.900,00</b>
<b><i>Activo Corriente Disponible</i></b>		
Caja	3.900,00	3.600,00
Bancos	16.000,00	17.300,00
<b><i>Activo Corriente Realizable</i></b>		
Inventario en mercaderías	6.150,00	6.000,00
Clientes	8.900,00	20.000,00
<b>Activo Fijo</b>	<b>55.450,00</b>	<b>51.530,00</b>
Equipos de Oficina	1.100,00	1.000,00
Equipos de Computación	1.350,00	1.200,00
Muebles de Oficina	1.400,00	1.330,00
Maquinaria y Equipos	15.300,00	14.000,00
Edificio	29.000,00	28.000,00
Vehículo	7.300,00	6.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>90.400,00</b>	<b>98.430,00</b>
<b><u>PASIVO</u></b>		
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>29.351,27</b>	<b>32.196,04</b>
Proveedores	100,00	134,00
15% Trab. por pagar	12.103,97	13.267,05
Impuesto a la Renta por pagar	17.147,30	18.794,99
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>29.351,27</b>	<b>32.196,04</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital Social	9.606,85	9.849,00
Reservas	6.858,92	7.518,00
Utilidad del ejercicio	44.582,97	48.866,97
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>61.048,73</b>	<b>66.233,96</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>90.400,00</b>	<b>98.430,00</b>



ANEXO 3

JHOEL SPORT

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Al 31 de Diciembre de 2005

	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>
<b>Ventas</b>	<b>276.923,08</b>	<b>360.000,00</b>
(-) Costo Variable	166.153,85	234.000,00
(-) Costo Fijo	13.846,15	18.000,00
(-) Gastos Adm. y de Ventas	11.076,92	14.400,00
(-) Depreciaciones	5.153,00	5.153,00
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>80.693,15</b>	<b>88.447,00</b>
15% Participación a los trabajadores	12.103,97	13.267,05
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>68.589,18</b>	<b>75.179,95</b>
25% Impuesto a la Renta	17.147,30	18.794,99
10% Reserva legal	6.858,92	7.518,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>44.582,97</b>	<b>48.866,97</b>



## ANEXO 4

### JHOEL SPORT

### ANÁLISIS FINANCIERO

### DU PONT

Este método fue utilizado por la empresa Du Pont, de ahí lleva su nombre, es una herramienta de gran utilidad, que permite determinar en forma directa la situación financiera de la empresa, ya sea, se observa si la empresa trabaja por rentabilidad, eficiencia o por apalancamiento.

	Año 2004	Año 2005
Utilidad Neta/Ventas	16%	14%

#### Rentabilidad =

La rentabilidad de la empresa sufre un deterioro, al bajar dos puntos.

Rentabilidad = Mide la rentabilidad respecto a las ventas generadas (Margen neto de utilidad)

Eficiencia =	Ventas/Activo total	3,06	3,66
--------------	---------------------	------	------



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

El nivel de eficiencia es bueno y a mejorado respecto al año anterior.  
Eficiencia = Mide la eficiencia al utilizar los activos para generar ventas (Cambio o rotación del activo total)

	Activo total/Patrimonio	1,48	1,49
--	-------------------------	------	------

**Apalancamiento =**  
Por cada dólar de inversión, la empresa genera 1,49 dólares.  
Apalancamiento = Multiplicador de capital en acciones comunes.

## RENTABILIDAD

	Utilidad Neta/Ventas	16%	14%
--	----------------------	-----	-----

**Rentabilidad sobre los ingresos =**  
La rentabilidad de la empresa sufre un deterioro, al bajar dos puntos.

	Utilidad Neta/Activo total	49%	50%
--	----------------------------	-----	-----

Rentabilidad sobre la inversión =  
La inversión de la empresa a mejorado en un punto.

---

**Rentabilidad Sobre la Inversión (ROI):** Mide la Capacidad que tiene la empresa para generar utilidades con los activos disponibles.

---

	Utilidad Neta/Patrimonio	73%	74%
--	--------------------------	-----	-----



Rentabilidad sobre el patrimonio =  
La rentabilidad del capital accionario a mejorado un punto.

---

## Rendimiento Sobre Capital en Acciones Comunes

**(ROE):** Indica la capacidad de generar utilidades sobre el valor en libros de la inversión de los accionistas.

---

### ACTIVIDAD

		\$	
Ventas promedio =	Ventas/3 65días	758,6 9	\$ 986,30
<b>Periodo promedio de cobranza =</b>	Cientes/ Ventas promedio	12	20
La recuperación de cartera se deteriora con una semana más.			
<b>Rotación de inventarios =</b>	Costo ventas/In ventario	27	39
Rotación de activos =	Ventas/A ctivo total	3	4
La utilización de los activos de la empresa a mejorado un punto más.			
<b>Periodo promedio de pagos =</b>	Compras/ Promedio Cuentasx Pag.	12,30	12,00
El pago a los proveedores a mejorado en un día más, sin embargo no es lo suficiente para cubrir las deudas, ya que la rotación de inventarios es alta en conjunto con la recuperación de cartera.			



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## APALANCAMIENTO

Razón de la deuda =  $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$  = 32% 33%  
La empresa un 33% de deuda con respecto a sus activos.

El % de los activos, está comprometido con los acreedores.

Razón de patrimonio a activo =  $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}}$  = 68% 67%  
La empresa un 33% de deuda con respecto a sus activos.

Indica que con el total del patrimonio, estoy financiando % a los activos.

## LIQUIDEZ

**Razón Corriente =**  $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$  = 1 1  
Por cada dólar que debe la empresa, la empresa tiene un para pagar.

---

Capacidad que tiene la empresa para hacer frente a terceros. Quiere decir que por cada dólar de deuda, tengo a para pagar  $\frac{\text{(Activo corriente-Inv.)}}{\text{Pasivo corriente}}$  = 0,68 0,65

---



## Razón ácida =

Existe un deterioro y un riesgo elevado al respecto, la empresa muestra iliquidez para el corto plazo.

---

Capacidad que tiene la empresa para hacer frente a terceros en el corto plazo.

---

## Capital de trabajo =

El capital de trabajo a mejorado con respecto al año anterior, pero no es suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.

Activo		
corriente	\$	\$
- Pasivo	5.598,	14.703,
corriente	73	96



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ANEXO 5

### JHONEL SPORT

#### INVERSIÓN

	<b>TRIMESTRE</b>	<b>ANUAL</b>
Inversión en Publicidad	10800	43200
Inversión en Agentes vendedores	3060	12240
<b>TOTAL INVERSIÓN =</b>	<b>13860</b>	<b>55440</b>

La inversión en publicidad, está determinada por el estudio de mercado, realizado anteriormente. Se entiende que existe una demanda insatisfecha en la Ciudad de Cuenca que tiene una frecuencia de compra: semestral y anual. Es necesario hacer conocer los productos que la empresa distribuye, en base a publicidad y agentes vendedores capacitados.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Escuela de Administración de Empresas**

*Emprendimiento*

***“Proyecto Super Light”***

*Monografía previa a la  
Obtención  
del título de Ingeniería  
Comercial.*

**AUTORA:** Jenny Alexandra León  
Nancy Atariguana  
Bibiana Cobos

Curso de graduación

Septiembre 2006 – Febrero 2007

**Cuenca – Ecuador**



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación abarca un completo análisis en cuanto a la demanda de productos dietéticos y bajos en calorías. Este trabajo inicia con una investigación de mercado, buscando las necesidades del consumidor, y para ello, se enfoca en la misión de la empresa, en brindar al cliente balance nutricional, mediante los productos Light que ofrecemos para cada tipo de persona, con el respaldo de asesoría nutricional personalizada y el servicio de post venta, para seguir de cerca los mejores resultados para la satisfacción del cliente.

Se analiza la ubicación, el tamaño óptimo del centro comercial, así también la estrategia a utilizar para llegar y posicionarnos en el mercado, con el objetivo de ser los pioneros en productos dietéticos que beneficien a la salud de la colectividad.



## CAPÍTULO I PROYECTO SUPER LIGHT

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL TEMA

En la actualidad, el problema nutricional es alarmante, ya que el hábito de consumo de la mayoría de los seres humanos es descuidado, debido a factores como: el tiempo, exceso de trabajo, falta de conocimiento, etc.

Los malos hábitos de consumo, arrastran consigo enfermedades como la gastritis, obesidad, diabetes, enfermedades cardíacas, etc. Una vez contraídas las enfermedades, se hace muy difícil recuperar la salud, por ejemplo, el problema de la obesidad, trae consigo problemas no solo de salud física, sino también psicológica y esto puede llevar a tomar medidas desesperadas, entrando a una etapa depresiva, llevando a contraer enfermedad como la anorexia.

### 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Pretendemos vender productos dietéticos de excelente calidad, con un valor agregado que consiste en la asesoría como en áreas: obesológica, con las técnicas más actuales en salud nutricional, para un efectivo cambio de hábitos y conductas en la alimentación, con médicos nutricionistas y profesionales de actividad física; Se pretende dar asesoría a todas las personas que deseen bajar o mantener su peso o por salud.

Planeamos tener una organización profesional, especializada, destinada a mejorar la calidad de vida de las personas, en especial de aquellos que padecen de sobrepeso, desórdenes de la alimentación y de enfermedades.

El servicio a brindar debe ser integral en educación nutricional, actividad física, apoyo psicológico y cuidado médico especializado.

El servicio de asesoría se brindaría desde el momento en el que el consumidor realice su primera visita, antes de su compra. Un profesional competente delinearía el plan de tratamiento que más le convenga y recomendaría la adquisición de los productos Light que fueran del caso.



## 1.3 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es analizar la posibilidad de establecer un centro nutricional, de venta de productos Light y brinde los servicios de asesoría nutricional con profesionales de la salud.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Mediante la implantación del centro nutricional, se busca ser una empresa que lidere el mercado en salud nutricional, dentro de la ciudad de Cuenca.
- ❖ Contar con el personal profesional necesario, que posean amplios conocimientos en las áreas detalladas.
- ❖ Obtención de una rentabilidad que cubra las expectativas de los inversionistas.
- ❖ Brindar un servicio innovador y vender productos de alta calidad.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ❖ Adquirir prestigio en el mercado local, posesionándose con productos de calidad y un servicio innovador, mediante el seguimiento post venta.

## 1.5 MISIÓN

Ofrecer un producto de calidad con servicio personalizado para satisfacer las necesidades y exigencias del consumidor, asegurando la salud y la imagen estética del cliente.

## 1.6 VISIÓN

Liderar y cubrir el mercado nacional, a través de nuestro punto de venta y la apertura de sucursales para alcanzar mayor participación y aceptación por los clientes.



## 1.7 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.7.1 Objetivo General

El objetivo general del proyecto es determinar la factibilidad de crear un centro nutricional, donde se brinde un servicio de alta calidad en la asesoría nutricional y la venta de productos Light.

### 1.7.2 Mercado

“El proyecto se encuentra dentro del mercado de competencia perfecta, puesto que, no existen barreras de entrada y salida para nuevos oferentes, la diferencia en el servicio y producto, puede ser ficticia o psicológica como la marca o prestigio”.

### 1.7.3 Análisis del Producto y Servicio

Los productos que buscamos vender, son productos nutricionales de alta calidad, denominados “Productos Light”. Un Producto Light es aquel cuyo aporte energético<sup>1</sup> es al menos un 30% más bajo que el de su

---

<sup>1</sup> La energía se mide en calorías y en julios



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

alimento de referencia, es decir, el mismo alimento pero en su versión natural.

El servicio personalizado que pretendemos brindar a nuestros próximos clientes, no es únicamente vender los Productos Light, sino también dar un valor agregado con el servicio de asesoría profesional con especialistas de la salud nutricional y física, así también llevar un seguimiento de sus clientes para observar el avance de los mismos y brindar un servicio de post venta para retroalimentación. En el momento en que el consumidor realice su primera visita, antes de su compra recibirá asesoría sobre los productos de acuerdo a su necesidad, si se diere el caso, el cliente tendría una cita para recibir una consulta con un especialista quien lo examinará y si es necesario se solicitará estudios para completar su diagnóstico y pruebas en función a los mismos, el nutricionista, le entregará un “Plan de Tratamiento”. Cuando el cliente necesitare de un tratamiento físico, se le enviará donde un instructor quien complementará con ejercicios el tratamiento.

### **1.7.4 Demanda Actual**



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

La demanda del proyecto está enfocada a personas que tienen problemas de salud como desórdenes alimenticios, sobrepeso, etc. En la ciudad de Cuenca existe una población de 277.374 habitantes<sup>2</sup>, esto quiere decir, que existe un total de hogares<sup>3</sup> de 70.955; de este total de hogares se toma la población de clase media, media alta y alta, que es una población de 42.577 hogares<sup>4</sup>; de esta población se considera a un 76% de personas con problemas nutricionales y de salud, obtenidas de la encuesta realizada a esta población. (Anexo 3, gráfico número 1)

### 1.7.5 Oferta Actual

En la ciudad de Cuenca la competencia existente del proyecto, lo constituyen empresas comerciales que venden productos nutricionales y naturales, pero las mismas no brindan el servicio de asesoría integral hacia el cliente. Tres son las empresas que atienden la demanda directa, estas son: Herbalife, Omnilife y Forever; además existe una demanda indirecta como los supermercados y tiendas naturistas. Este total de

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC:  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla=68tipo=p8idprovincia=18iidsección=8idciudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla=68tipo=p8idprovincia=18iidsección=8idciudad=));  
Población total de la Ciudad de Cuenca.

<sup>3</sup> Sumatoria de los quintiles, considerando las clases media y alta.

<sup>4</sup> Fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra (Anexo 2)



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

oferentes cubren un 61% de la demanda total (Anexo 1), que son 19.738 hogares. (Anexo 3, tabla número 3)

### **1.7.6 Demanda del Proyecto**

La demanda insatisfecha para el objeto de nuestro proyecto es de 12.620 hogares con problemas nutricionales, esta cantidad se obtuvo del total de familias de clase media, media alta y alta; de los cuales el 76% es el mercado total, de este, el 61% se encuentran satisfechos por la competencia y los 12.620 hogares son la demanda insatisfecha.

### **1.7.7 Análisis de Comercialización**

Para llegar a posesionarse en el mercado, el proyecto necesita utilizar estrategias de diferenciación tanto en productos como en servicios:

- ❖ **Estrategias de Diferenciación.-** Las estrategias de diferenciación que pretendemos consisten en la utilización de una variedad completa de productos bajos en calorías; además, el asesoramiento personalizado para cada cliente con profesionales entendidos en salud y nutrición.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ❖ **Estrategia de Crecimiento.-** La estrategia de crecimiento esta basada en realizar alianzas estratégicas con clínicas, gimnasios y estéticas.
- ❖ **Estrategia de Marketing.-** Se debe Invertir en publicidad en catálogos, en los cuales muestren la variedad existente de productos y los servicios de asesoramiento profesional, dejando en clínicas, gimnasios, etc. para su distribución; Publicidad radial, con 12 cuñas radiales durante tres horas diarias en la radio 88,5 FM, siendo esta, la radio de mayor aceptación.
- ❖ **Canales de Comercialización.-** El canal de comercialización previsto es mediante un punto de venta directa al cliente; ya que en el mismo, se va ha mantener un stock completo de productos Light y la respectiva asesoría, que podrá recomendar un plan nutricional y un seguimiento post venta, para así asegurar nuestro servicio.

### 1.7.8 Análisis de los Proveedores

Nuestro principal proveedor lo constituye la empresa CORMILLOT, de origen argentina; esta empresa elabora sus propios productos y es reconocida a nivel internacional, por los excelentes resultados, precios y



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

garantías otorgada al cliente. Otros proveedores seran: la empresa chilena Bio Light S. A., que es una empresa presente en el mercado con 14 años, que procesa productos alimenticios, de calidad y variedad; y, Nutrisa, otra empresa chilena que ofrece productos dietéticos de calidad a buenos precios. Todas estas empresas, otorgan garantías a los clientes y por los excelentes resultados y la fidelidad constante de los clientes, son fortalezas que el proyecto tiene a su favor.

### **1.7.9 Análisis de los Precios**

Pretendemos utilizar una estrategia de precios sobre el valor del costo de venta un 30%, este valor es considerado por el margen promedio dentro del sector comercial, ya que la empresa es netamente comercial, la razón del margen de contribución al parecer se observa alto, pero en realidad, no lo es, ya que son productos nutricionales que no tienen salida inmediata y es necesario cubrir los costos fijos que se elevan por el servicio de asesoría (Anexo 6).



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## CAPÍTULO II

### ETAPA TÉCNICA

#### 2.1 Objeto de Estudio

El objeto del estudio técnico, es determinar el tamaño y ubicación óptima, la administración de la empresa y su etapa filosófica, los bienes muebles e inmuebles necesarios para el centro comercial.

#### 2.2 Proyección de la Demanda del Proyecto

La demanda está estimada por el crecimiento poblacional anual en la Ciudad de Cuenca que es el 2%<sup>5</sup>.

#### 2.3 Análisis y Determinación de la Localización Óptima

El proyecto tiene enfocado arrendar un local comercial en la avenida Ordóñez Laso y los Arrayanes, esquina; la propietaria es una de las accionistas lo que significa que contamos con local seguro; Este lugar se considera estratégico para el proyecto por dos razones:

---

<sup>5</sup> F:/INEC.mht, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; Evolución de la población de la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Ciudad de Cuenca.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

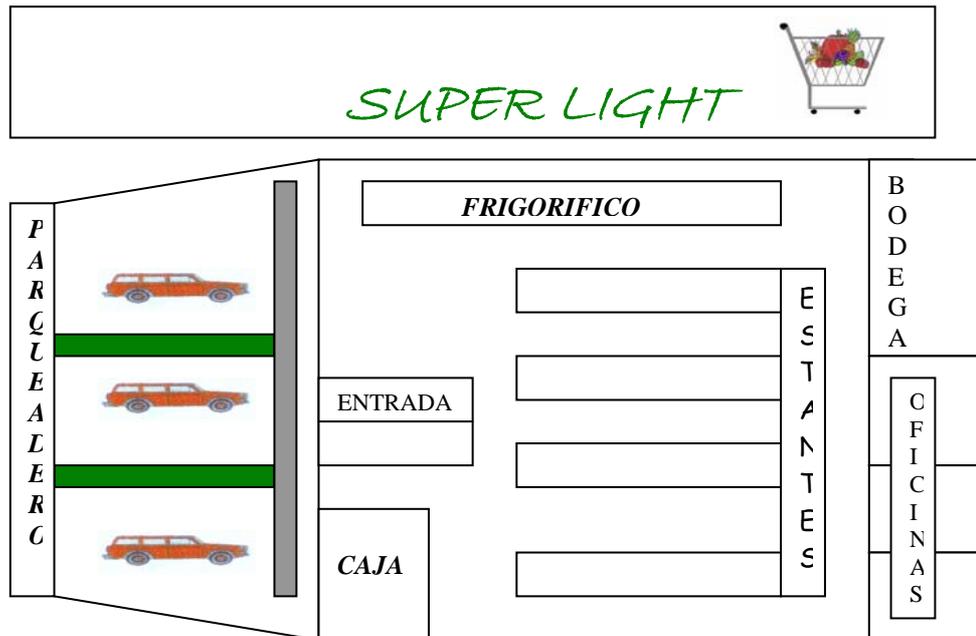
1. La actividad comercial existente en la zona,
2. Las personas con nivel socioeconómico medio y alto que frecuentan la misma.

## **2.4 Análisis y Determinación del Tamaño Óptimo**

Consideramos que las instalaciones necesarias del edificio para realizar las operaciones comerciales proyectadas, necesitan de un amplio espacio para ubicar en forma estratégica<sup>6</sup> los productos en estantes (70 metros cuadrados); Es necesario un espacio de aproximadamente 24 metros cuadrados, 24 metros cuadrados para bodega y un espacio para parqueadero; con un total de 2.500 metros cuadrados.

---

<sup>6</sup> Merchandising



## 2.5 Análisis del Logotipo y Slogan

El logotipo del proyecto busca llegar en forma directa a la conciencia del consumidor, utilizando la psicología del consumidor enfocando en los beneficios de la sana alimentación para una vida organizada. El eslogan del proyecto va en función directa del logotipo que es:

“Vivir sano y mejor con un peso ideal”

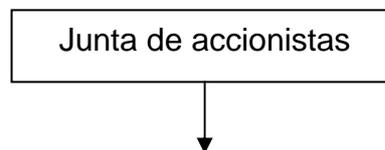
“Vivir sano y mejor con un peso ideal”

Logotipo

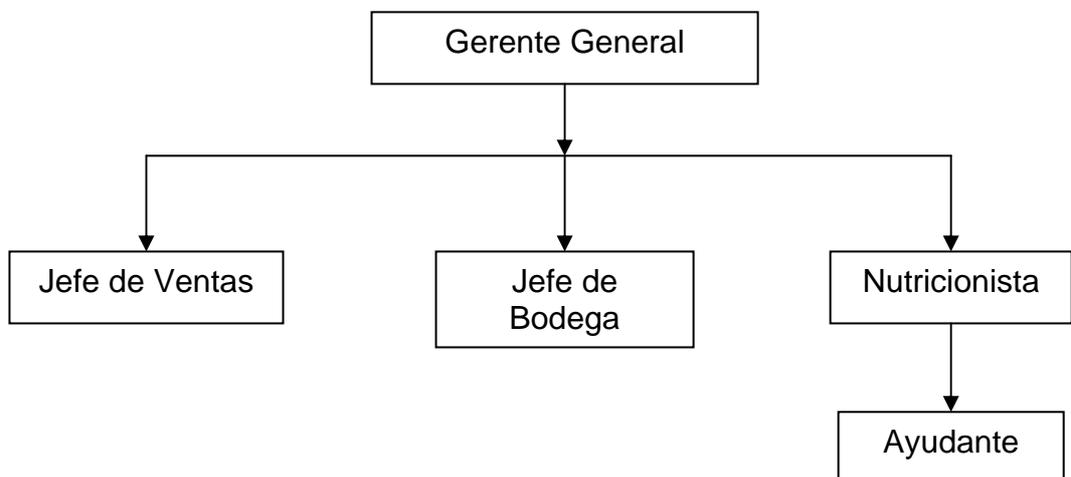


## 2.6 Análisis de la Administración

El proyecto estaría administrado por un gerente, un contador, un vendedor, un médico nutricionista, un instructor físico y un obrero para limpieza.



Constituiríamos una compañía anónima, debido a que la responsabilidad se limita únicamente al monto de sus



acciones, el capital de inversión es considerable.

## 2.7 Análisis y Determinación de la Fase Filosófica



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

La empresa utiliza una filosofía de organización Mixta dentro del organigrama, todos los gerentes poseen un mismo nivel de rentabilidad ya que existe tres inversionistas iniciales utilizarán el cargo departamental, los mismos que podrán asesorar. Todos los integrantes de la organización trabajarán en equipo, bajo la filosofía Kaizen<sup>7</sup> y el Mejoramiento Continuo.

### 2.7.1 VENTAJA COMPETITIVA

Nuestra ventaja competitiva nos permite personalizar a los clientes de nuestro mercado objetivo es brindar:

- ❖ Asesoría personalizada con profesionales nutricionales.
- ❖ Calidad del producto (Amalgama productos no cancerígenos)
- ❖ Eficiencia en servicio.

**2.7.2 Cobertura Geográfica.-** El punto de atención al cliente con el que cuenta la empresa “SUPER LIGHT” es en la ciudad de Cuenca principalmente en Sectores de actividad comercial como la Av. Ordóñez Lazo y Arrayanes, esquina, además

---

<sup>7</sup> Filosofía japonesa que busca optimizar todos los recursos de la empresa y disminuir los desperdicios, como objetivo central, es mantener cero defectos.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

proyectarnos en un futuro a cubrir otras ciudades aledañas a la ciudad (Guayaquil, Loja), convirtiéndose en un factor crítico de éxito, ya que se garantiza la accesibilidad del producto al cliente.

### 2.7.3 Matriz del perfil competitivo

#### SUPER LIGHT MATRIZ DE PERFIL COMPE

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	SUPER LIGHT	
		CLASIF.	R. PO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,3	3	
SERVICIO AL CLIENTE	0,2	3	
POSICIÓN EN EL MERCADO	0,2	1	
INNOVACIÓN	0,2	3	
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,1	2	
<b>TOTALES</b>		1	

PONDERACIÓN	
SIN IMPORTANCIA	0,01
MUY IMPORTANTE	1,00
CLASIFICACIÓN	
DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

En el análisis del perfil competitivo, Super Light inicia sus operaciones con una puntuación de 2,5; Respecto a Herbalife, nuestra debilidad es que al ser una empresa nueva, no tenemos posicionamiento en el mercado en comparación con Herbalife que tiene un puntaje de 2,9, que llegaron al mercado contratando una cadena de



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

vendedores, lo que reflejaría un mayor porcentaje en ventas; con respecto a los demás factores, nuestra empresa mantiene una posición similar. En comparación con Omnilife, Super Light tiene un igual puntaje, en cuanto a calidad de productos y competitividad de precios; sin embargo, Super light supera a Omnilife en innovación con el servicio personalizado y asesoría. Nuestra debilidad, al ser una empresa nueva no tiene posición en el mercado.

### **2.8 Análisis F. O. D. A.**

#### **2.8.1 Fortalezas**

- ❖ El servicio personalizado hacia los clientes.
- ❖ La variedad y calidad de los productos dietético-nutricionales que ofrece el producto.
- ❖ Las alianzas estratégicas con empresas afines.
- ❖ Los precios competitivos.
- ❖ La ubicación estratégica del proyecto.
- ❖ Las instalaciones amplias para la distribución del producto.

#### **2.8.2 Oportunidades**

- ❖ Existe una concientización de la población por mantenerse en forma y cuidar la salud.



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ❖ La variedad de proveedores para adquirir los productos Light.
- ❖ Existe poca competencia en cuanto a la misión del proyecto, ya que existen comercializadoras con productos Light, pero la empresa se distingue por la variedad completa de productos Light y el servicio personalizado.

### 2.8.3 Debilidades

- ❖ Al iniciar las operaciones del proyecto, se demorará en posicionarse en el mercado, debido a que es una empresa nueva.
- ❖ Un alto gasto publicitario necesario para llegar a que conozcan la empresa.

### 2.8.4 Amenazas

- ❖ La situación económica del país, disminuiría el poder adquisitivo del consumidor.
- ❖ La entrada de otros oferentes para el proyecto.

	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>
	<b>DEBILIDADES Y FORTALEZAS</b>



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Factores Claves del Éxito	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal capacitado	0,15	2	0
Calidad de servicio personalizados	0,20	3	0
Precios competitivos	0,15	3	0
Calidad productos	0,35	4	1
Variedad	0,15	3	0
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>3</b>

<b>PONDERACIÓN</b>	
SIN IMPORTANCIA	0,01
MUY IMPORTANTE	1,00
<b>CLASIFICACIÓN</b>	
DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA MAYOR	4

De acuerdo al resultado ponderado total que es 3,20 puntos, podemos decir que nuestra empresa contará con una gran aceptación y estará en condiciones de competir en el mercado, ya que ofrecemos productos de buena calidad a precios competitivos y con un excelente servicio personalizado.



**MATRIZ DE  
EVALUACIÓN DE  
FACTORES  
EXTERNOS  
OPORTUNIDADES  
Y AMENAZAS**

<b>Factores Claves del Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados Ponderados</b>
Competencia local	0,35	4	1,40
Situación económica del país	0,20	3	0,60
Posicionamiento en el Mercado	0,10	1	0,10
Reconocimiento empresa	0,15	2	0,30
Publicidad radial y catálogos	0,20	2	0,40
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

<b>PONDERACIÓN</b>	
SIN IMPORTANCIA	0,01
MUY	1,00



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

IMPORTANTE	
<b>CLASIFICACIÓN</b>	
AMENAZA IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD MAYOR	4

De acuerdo al resultado ponderado de 2,8 puntos, la empresa podrá sobresalir en el mercado, aprovechando la poca competencia. La situación económica del país no influirá mucho ya que nos encontramos dolarizados y los precios no suben mucho (inflación moderada).



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## CAPÍTULO III

### ETAPA ECONÓMICA

El objetivo del análisis económico es para establecer el nivel de inversión necesaria, los costos fijos y variables en los que la empresa incurriría, así como medir el nivel de rentabilidad y aceptación del proyecto.

#### **3.1 Análisis de Inversiones**

La inversión necesaria para el proyecto es de \$ 29.070 dólares, con una inversión fija (Activos fijos = \$ 7.060 dólares) y una inversión variable (Capital de trabajo = \$ 22.010 dólares). La inversión en activos fijos no cuenta con maquinaria, instalaciones y edificaciones, puesto que se considera en el capital de trabajo consta el valor de arriendo y varios gastos.

#### **3.2 Análisis de los Costos y el Punto de Equilibrio**

Los costos en los que incurre el proyecto no son altos, ya que los costos fijos no superan los \$ 2.010 dólares mensuales. El proyecto es comercial y por la variedad de



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

productos, es difícil calcular el margen de contribución por lo que se considera únicamente la razón del margen de contribución que está en promedio dentro de este sector que es el 30%. El punto de equilibrio para el proyecto es de \$ 8.533,34 dólares mensuales (Anexo 6).

El costo de venta para el proyecto es del 70% del valor de las ventas, ya que la razón del margen de contribución es del 30%. La demanda del proyecto se considera el 50% de la población que realiza sus compras con una frecuencia de un mes (Anexo 9).

### **3.3 Análisis de los Ingresos del proyecto**

El proyecto tiene una demanda de 20.980 hogares que requieren del consumo de los productos Light, y los mismos tienen una frecuencia de compra de 1 vez al mes con un valor \$ 21 dólares en promedio. Las ventas anuales son: \$ 220.297 dólares proyectados para el año 1, y tiene un ritmo de crecimiento del 2%, tomado como referencia del índice de natalidad en el Ecuador<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC):  
[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla=68tipo=p8idprovincia=18iidsección=8idciudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla=68tipo=p8idprovincia=18iidsección=8idciudad=)



## CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Para el proyecto Super Light, y luego de realizar un análisis profundo sobre la factibilidad, se da como conclusión que es rentable y a continuación se expone sus razones:

Etapa de Mercado.- La etapa de mercado muestra una factibilidad por demanda y aceptación del producto dietético; el principal factor por la acogida del mismo, es por el valor agregado de brindar asesoría profesional y mantener un seguimiento post venta. La frecuencia de compra y la inversión del cliente en promedio para la adquisición de un producto dietético son considerablemente aceptables. La estrategia de comercialización y los medios publicitarios para llegar al consumidor son los utilizados dentro de las empresas comerciales. El número de hogares que consumen al mes es de 20.980.

Etapa Técnica.- La localización óptima y el tamaño del proyecto van en función de la demanda estudiada por el proyecto. La capacidad utilizada para la adquisición de



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

mercadería, la frecuencia de compra y el poder adquisitivo.

Etapa Económica.- El proyecto tiene una aceptable rentabilidad, ya que tiene un Valor Actual Neto de \$ 22.926,31 dólares, descontada a una Tasa Mínima Aceptable del 18%, la misma que es exigida por los inversionistas, ya que es la tasa promedio con la que cobran los bancos; posee una tasa Interna de Rendimiento del 59%. El análisis de sensibilidad del mismo muestra que puede bajar el nivel de venta hasta en un 34,19% y sus costos pueden incrementarse hasta en un 14,22% llevando a un VAN de 0 dólares y una TIR del 18%, razones que determinan que Super Light puede funcionar correctamente en el tiempo.

## ANEXO 1

### ENCUESTA PARA DETERMINAR LA DEMANDA DE PRODUCTOS NUTRICIONALES LIGHT

	MU EST POBLACIÓ RA N	
<b>1. ¿Tiene Ud. problemas de salud?</b>		
a Sí	289	32359
b No	91	10218



## 2. ¿Qué problemas de salud Ud. padece?

a	Nutricionales	80	8941
b	Sobrepeso	120	13625
c	Desórdenes por sobrepeso	34	3832
d	Hipertensión arterial	40	4683
e	Diabetes	90	9793
f	Otros	16	1703

## 3. ¿Dónde acude Ud. por los productos nutricionales y de salud?

a	Herbalife	79	11687
b	Omnilife	46	6752
c	Forever	34	4934
d	Otros	17	2597

## 4. ¿Estaría dispuesto a someterse a un tratamiento nutricional para obtener su peso ideal?

a	Sí	133	14945
b	No	15	1661

## 5. De los siguientes argumentos, señale los dos más importantes por los cuales Ud. elegiría comprar en una empresa nutricionista:



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

a	Precio	110	12288
b	Calidad	133	14945
c	Servicio	127	14280

---

El comportamiento de la muestra, indica el proceder de la población, se observa el movimiento porcentual de la muestra y con una regla de tres se saca el total de la población, a éste valor se debe



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ANEXO 2

### FÓRMULA PARA SACAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA EN POBLACIÓN FINITA

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 42.577 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (42.576) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 380$$

## ANEXO 3

Gráfico 1

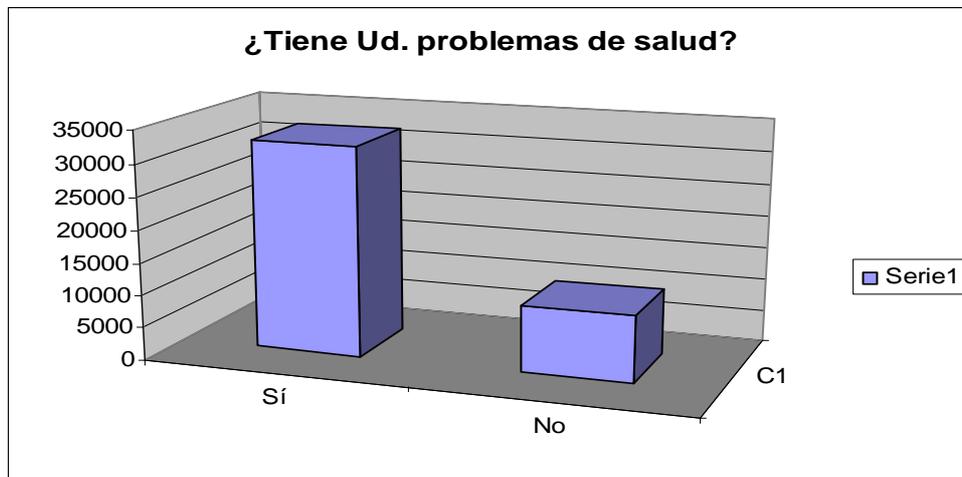


Gráfico 2

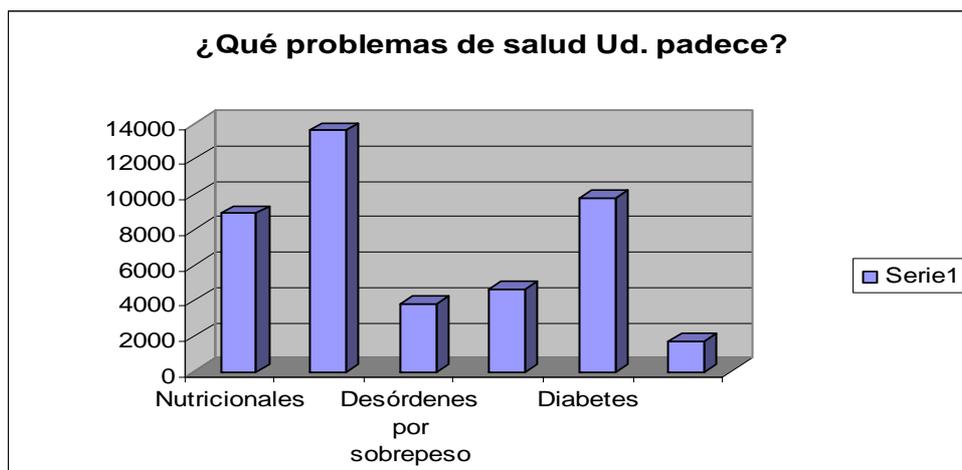
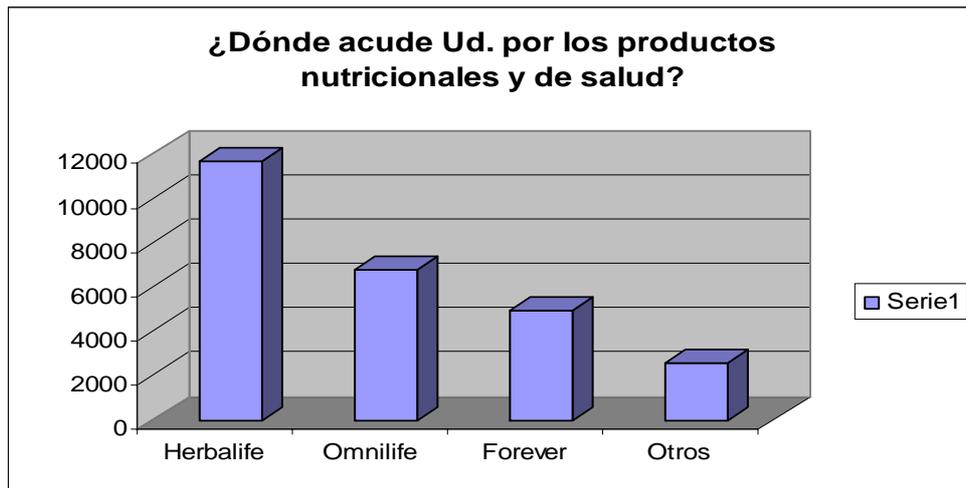


Gráfico 3



## ANEXO 4

Gráfico 4

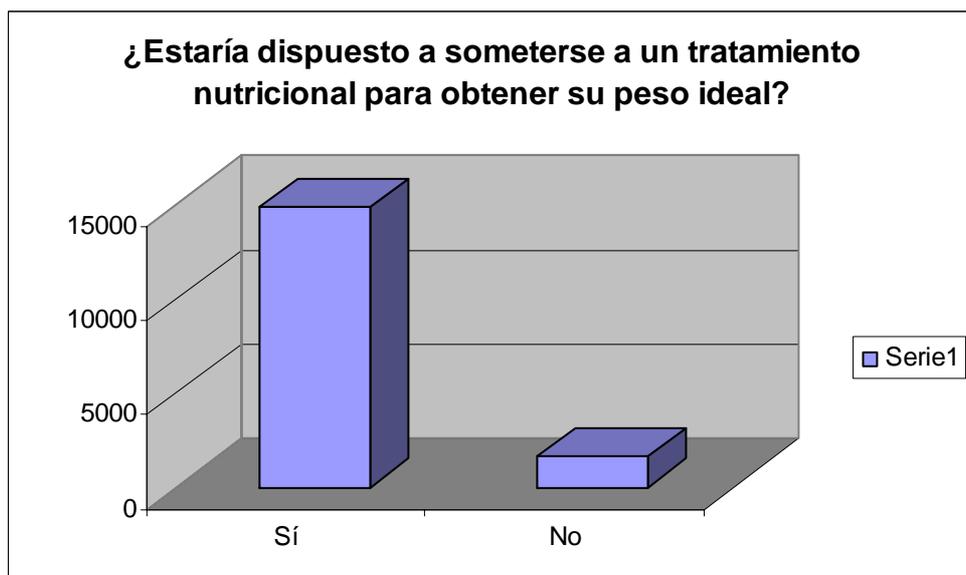
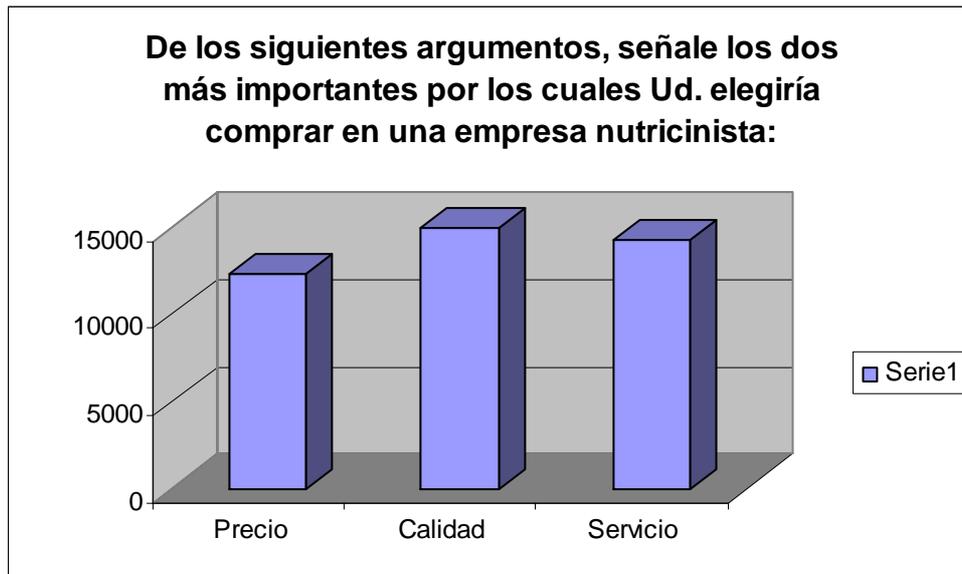


Gráfico 5



**ANEXO 5**

**PROYECTO SUPER LIGHT**  
**INVERSIÓN**

**Inversión Fija**

Inversión en Activos Fijos 9.460,00

**Inversión Variable**

Inversión en Capital de Trabajo 22.560,00

**TOTAL INVERSIÓN 32.020,00**

INVERSIÓN FIJA			9.460,00
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO U.	TOTAL
	Muebles y encerados		5.190,00



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

4	Escritorios	110,00	440,00
3	Sillas giratorias	40,00	120,00
12	Estantes	120,00	1.440,00
1	Archivador	190,00	190,00
2	Frigoríficos	1.200,00	2.400,00
1	Vitrinas de aluminio	600,00	600,00
	<b>Equipos de Computación</b>		<b>3.690,00</b>
2	Computadores portátiles HP	1.400,00	2.800,00
1	Impresora láser Samsun	300,00	300,00
1	Softwar	590,00	590,00
	<b>Equipos de Comunicación</b>		<b>580,00</b>
1	Teléfono fax	300,00	300,00
2	Teléfonos móvil	140,00	280,00

<b>INVERSIÓN VARIABLE</b>	<b>22.560,00</b>
Arriendo	100,00
Sueldos y salarios	2.230,00
Fondo de caja chica	100,00
Movilización	50,00
Útiles de oficina	25,00
Servicios básicos	30,00
Gastos varios	25,00
Mercadería	20.000,00



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**COSTOS FIJOS**

**2.560,00**

## ANEXO 6

### PROYECTO SUPER LIGHT

<b>CANTIDAD</b>	<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>
1	Administrador	500
1	Contador (32 horas mensuales)	80
1	Jefe de ventas	400
1	Vendedor	300
1	Médico Nutricionista	400
1	Instructor	300
1	Ayudante nutricionista	250
<b>TOTAL =</b>		<b>2.230</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## PROYECTO SUPER LIGHT

### PUNTO DE EQUILIBRIO

#### COSTOS FIJOS

#### Razón del Margen de Contribución

Punto de equilibrio = Costos fijos / Razón del Margen de Contribución

**PUNTO DE EQUILIBRIO =**



ANEXO 7

PROYECTO SUPER LIGHT

DEMANDA

Población comprendida por situación económica de clase media, m

Población en hogares

Consumo mes

Precio producto económico incluido el costo de venta

Ventas mensuales

Ventas mensuales menos 5% del margen de error estadístico

Ventas mensuales en función a la capacidad instalaciones	
--	--



ANEXO 8

PROYECTO SUPER LIGHT

DEPRECIACIONES

ACTIVOS FIJOS	COSTOS	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIONES	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	VALOR RESIDUAL
Muebles y enseres	5.190	10	519	519	519	519	3.633
Equipos de Computación	3.690	3	1.230	1.230	1.230	1.230	-
Equipos de	580,0	3	193	193	193	193	-



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

<b>Comunicación</b>	<b>0</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
				<b>TOTAL</b>			
				<b>1.9</b>	<b>1.9</b>	<b>1.9</b>	
				<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>3.633</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>22.56</b>
	<b>0</b>

## ANEXO 9 PROYECTO SUPER LIGHT



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## CASH FLOW

**INVERSIÓN**

**AÑO  
0**

**AÑO 1**



**AÑO 2**

**AÑO 3**



## UNIVERSIDAD DEL AZUAY

LOS TRABAJADORES	5.014,05	4.842,77	4.659,74
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>28.412,97</b>	<b>27.442,36</b>	<b>26.405,18</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	7.103,24	6.860,59	6.601,29
10% RESERVA LEGAL	2.841,30	2.744,24	2.640,52
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18.468,43</b>	<b>17.837,54</b>	<b>17.163,37</b>
DEPRECIACIONES	1.942,33	1.942,33	1.942,33
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS VALOR RESIDUAL</b>	<b>20.410,77</b>	<b>19.779,87</b>	<b>19.105,70</b>
Valor residual en activos fijos			3.633,00
Valor residual en capital de trabajo			22.560,00
<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>- 32.020,77</b>	<b>20.410,77</b>	<b>19.779,87</b>
			<b>45.298,70</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 22.926,31</b>
<b>=</b>	<b>1</b>
<b>TIR =</b>	<b>59%</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ANEXO 10

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LAS VENTAS

	<u>CASH FLOW</u>	
	AÑO 0	AÑO 1
<b>INVERSIÓN</b>		
	-	
Inversión fija	9.460,00	
	-	
Inversión variable	22.560,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN =</b>	<b>32.020,00</b>	
<b>VENTAS</b>		144.991,45
<b>COSTO DE VENTA</b>		101.494,02
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>43.497,44</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		30.720,00
<b>DEPRECIACIONES</b>		1.942,33
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>10.835,10</b>
15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES		1.625,27
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>9.209,84</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA		2.302,46
10% RESERVA LEGAL		920,98
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>5.986,39</b>
<b>DEPRECIACIONES</b>		1.942,33
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS</b>		<b>7.928,73</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>		
Valor residual en activos fijos		
Valor residual en capital de trabajo		



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FLUJOS NETOS**

-

**32.020,00**

**7.928,73**

<b>VAN =</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TIR =</b>	<b>18%</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## ANEXO 11

### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL COSTO

	<u>CASH FLOW</u>	
	AÑO 0	AÑO 1
<b>INVERSIÓN</b>		
Inversión fija	- 9.460,00	
Inversión variable	- 22.560,00	
<b>TOTAL INVERSIÓN =</b>	<b>- 32.020,00</b>	
<b>VENTAS</b>		220.297,88
<b>COSTO DE VENTA</b>		176.137,42
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>44.160,45</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		30.720,00
<b>DEPRECIACIONES</b>		1.942,33
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>11.498,12</b>
15% UTILIDAD A LOS TRABAJADORES		1.724,72
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>9.773,40</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA		2.443,35
10% RESERVA LEGAL		977,34
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>6.352,71</b>
<b>DEPRECIACIONES</b>		1.942,33
<b>FLUJOS DE BENEFICIOS</b>		<b>8.295,04</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>		
Valor residual en activos fijos		
Valor residual en capital de trabajo		
<b>FLUJOS NETOS</b>	<b>- 32.020,00</b>	<b>8.295,04</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

<b>VAN =</b>	<b>\$ 0,03</b>
<b>TIR =</b>	<b>18%</b>



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA DE RECURSOS HUMANOS

- + Proyecto de Mejora de Comunicación Interna en la UDA, Autora: Carolina Ávila; Tesis 2005.
- + Varios textos.
- + [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- + [www.senres.com.ec](http://www.senres.com.ec)
- + [www.competenciaslaboraleschile.cl](http://www.competenciaslaboraleschile.cl)
- + [www.altavista.com](http://www.altavista.com)
- + [www.ull.es/publicaciones latina](http://www.ull.es/publicaciones-latina)

### BIBLIOGRAFÍA DE MARKETING

- + Modulo de Marketing Estratégico Integral. Ing. Xavier Ortega
- + [www.plandemarketing.com](http://www.plandemarketing.com)
- + [www.marketing.com](http://www.marketing.com)

### BIBLIOGRAFÍA DE GERENCIA FINANCIERA

- + VAN HORNE James C, “Fundamentos de Administración Financiera” Imprenta Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Octava Edición 1994.
- + MARÍN XIMÉNEZ José Nicolás – KETELHOHN ESCOBAR Werner, “Inversiones Estratégicas”.



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Asociación Libro Libre. San José de Costa Rica.

Sexta Edición 1995.

## BIBLIOGRAFIA DE EMPRENDIMIENTO

+ [www.nutrisa.com](http://www.nutrisa.com)

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

+ [www.bce.fin.gov.ec](http://www.bce.fin.gov.ec)