



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Título: Monografías sobres funciones básicas de la Administración

Trabajo de graduación previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial

Autores:

**William Hernán Molina Carreño
Fabián Santiago Pineda Pesantez**

**Cuenca – Ecuador
2006-2007**

Dedicatoria:

Esta monografía esta dedicada de manera especial a mis padres y familia, de quien recibí todo el apoyo necesario para la culminación de mi estudio superior, el mismo que me será de gran ayuda en mi vida profesional posterior; le dedico también a mis amistades y enamorada Anita, de las cuales e recibido sus recomendaciones y atenciones, que han sido de ayuda para el desarrollo de este trabajo.

Fabián Pineda Pesantez

Dedicatoria:

El presente trabajo está dedicado a las personas que siempre estuvieron conmigo dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante, de manera especial a mis padres y hermanos, quienes hicieron, todo lo que estaba a su alcance y mas, para que éste sueño se realizara, a mi familia, a mis amigos, quienes siempre estuvieron conmigo, a las personas que creyeron en mí. A mi esposa Paola y mi hijo, quienes se han convertido en mi razón de vivir. Gracias.

William Molina Carreño

Agradecimientos:

Agradecemos a Dios, de manera especial a nuestros padres por habernos brindado la oportunidad de estudiar y darnos las fuerzas necesarias para seguir adelante, a todos los quienes hacen la “Universidad del Azuay” por haber compartido con nosotros todos sus conocimientos académicos; Y profesores nacionales y extranjeros, quienes con sus recomendaciones y observaciones han hecho posible la realización de está monografía, a nuestra familia y amistades gracias.

Fabián Pineda Pesantez

William Molina Carreño

Índice

Módulo de Recursos Humanos.....	1
1. Resumen.....	3
2. Abstract.....	4
3. Introducción.....	5
4. La empresa.....	6
4.1. Historia.....	6
4.2. Misión.....	7
4.3. Visión.....	7
4.4. Objetivos.....	7
5. Marco teórico.....	7
6. Desarrollo del trabajo.....	8
6.1. Objetivo general.....	8
6.2. Objetivos específicos.....	8
6.3. Elaboración del mapa funcional lineal.- esquema y conceptualización.....	11
6.3.1. Propósito principal.....	11
6.3.2. Funciones claves.....	11
6.3.3. Funciones principales.....	11
6.3.4. Funciones básicas.....	11
6.3.5. Funciones individuales.....	12
7. Unidad de competencia laboral (UCL)	15
8. Identificación de competencias.....	18
9. Conclusiones.....	19
10. Bibliografía.....	20
Módulo de marketing.....	21
1. Resumen.....	23
2. Abstract.....	24
3. Introducción.....	25
4. La Empresa.....	25
5. Misión.....	26
6. Visión.....	26
7. Objetivo.....	26
8. Desarrollo Del Trabajo.....	27
8.1. Objetivo General.....	27
8.2. Objetivos Específicos.....	27
9. Análisis Del Mercado.....	27

10.	Segmentación Del Mercado.....	28
11.	Target Group.....	29
12.	Posicionamiento.....	30
13.	Análisis Del Producto, Precio, Plaza Y Promociones.(4p).....	31
	13.1. Producto (P1)	31
	13.1.2. Descripción.....	31
	13.2. Precio (P2).....	35
	13.3. Plaza (P3)	35
	13.4. Promoción (P4)	36
	13.4.1 Cuadro Estratégico Promocional.....	37
14.	Proyecciones.....	37
15.	Conclusiones.....	39
16.	Bibliografía.....	40
	Módulo de Gerencia Financiera.....	41
1.	Resumen.....	43
2.	Abstract.....	44
3.	Introducción.....	45
4.	La empresa.....	46
	4.1. Historia.....	46
	4.2. Misión.....	46
	4.3. Visión.....	47
	4.4. Objetivos.....	47
5.	Marco teórico.....	47
6.	Desarrollo del trabajo.....	48
	6.1. Objetivo General.....	48
	6.2. Objetivos Específicos.....	48
	6.3. Análisis FODA.....	48
	6.4. Aplicación de indicadores económicos (ratios) a los estados financieros.....	51
	6.4.1. Índices de liquidez.....	51
	6.4.2. Índices de gestión.....	51
	6.4.3. Índices de solvencia.....	52
	6.4.4. Índices de rentabilidad.....	52
7.	Aplicación de índices no financieros.....	55
	7.1. Perspectiva del cliente.....	55
	7.2. Perspectiva procesos.....	55
	7.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	55

8. Desarrollo del mapa estratégico.....	57
9. Presentación del Balanced ScoreCard (BSC).....	59
10. Conclusiones.....	60
11. Bibliografía.....	61
Módulo de Emprendimiento.....	62
Introducción.....	67
La institución.....	67
Misión.	67
Visión.....	67
Objetivos.....	67
Análisis FODA.....	69
Fortalezas.....	69
Oportunidades.....	69
Debilidades.....	70
Amenazas.....	70
Breve análisis del proyecto.....	70
Aprendiendo a crecer.....	71
Socios fundadores.....	71
Marketing y ventas.....	71
Servicio al cliente.....	71
Unidad de finanzas.....	72
Administración y operaciones.....	72
Sector industrial.....	72
Productos y servicios.....	72
Estimulación temprana.....	72
Terapias de lenguaje.....	73
Problemas de aprendizaje.....	75
Escuela de deberes y lecciones.....	76
Frecuencia.....	76
Calidad y ventaja.....	76
Triangulo de valor.....	77
Problemática.....	77
Etapa técnica.....	78
Autorización de la dirección regional de educación.....	79
Proceso productivo.....	79
Análisis de mercado.....	80

Principales indicadores demográficos y socioeconómicos del Azuay, Cañar y El Oro.....	80
Ingreso promedio mensual en las principales ciudades por sexo.....	82
Estructura del gasto de consumo.....	83
Análisis de la competencia.....	85
Análisis de precios.....	86
Medios.	88
Organización estructural.....	89
Etapas financieras.....	91
Conclusiones.....	99
Anexos.....	100

Resumen:

La presente monografía contiene los módulos desarrollados durante el curso de graduación como son Recursos Humanos, Marketing, Gerencia Financiera y Emprendimiento.

- En el primer módulo hemos realizado la identificación de las competencias laborales y la creación de una UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCL).

- En el segundo módulo desarrollamos un Plan de Marketing Integral en base a la utilización de las herramientas de marketing, logrando un posicionamiento en el mercado e incrementando la rentabilidad del negocio.

- El tercer módulo aprendimos como llevar a cabo la MISION Y VISION de la empresa mediante el BALANCED SCORECARD (BSC), mismo que, previo un minucioso análisis financiero, se procede a su elaboración.

- Y finalmente, Emprendedores, desarrollar un proyecto, en nuestro caso, enfocado a la creación de un centro de recuperación psicopedagógica para niños en estado de gestación (estimulación temprana), y comprendido entre las edades de cero a doce años.

Abstract:

This research paper refers to the seminars held during the graduation course, which were about Human Resources, Marketing, Financial Management, and Entrepreneurship.

For the first seminar, we carried out the identification of the labor competences and the creation of a LABOR COMPETENCE UNIT. (LCU)

For the second seminar, we developed an Integral Marketing Plan based on the utilization of marketing tools, achieving a positioning in the market and increasing the business profitability.

In the third seminar, we learned how to develop the MISSION and VISION of the company through the Scorecard Balance, which was applied after a meticulous financial analysis.

Finally, for Entrepreneurship, we developed a project focused on the creation of a psycho-pedagogical recovery center for children in gestation condition (early stimulation) comprising children between zero and twelve years of age.



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Tema: Identificación de Competencias Laborales y Construcción de una UCL asociada a una posición o cargo en la empresa CELULAREXIT Cia. Ltda.

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autores:

William Hernán Molina Carreño
Fabián Santiago Pineda Pesantez

Profesor: Ms. Cs. Juan Patricio Aranda Vergara

Tutor: Ing. Com. Jaime Vélez Arízaga

Cuenca – Ecuador

2006

Índice

1. Resumen.....	3
2. Abstract.....	4
3. Introducción.....	5
4. La empresa.....	6
4.1. Historia.....	6
4.2. Misión.....	7
4.3. Visión.....	7
4.4. Objetivos.....	7
5. Marco teórico.....	7
6. Desarrollo del trabajo.....	8
6.1. Objetivo general.....	8
6.2. Objetivos específicos.....	8
6.3. Elaboración del mapa funcional lineal.- esquema y conceptualización.....	11
6.3.1. Propósito principal.....	11
6.3.2. Funciones claves.....	11
6.3.3. Funciones principales.....	11
6.3.4. Funciones básicas.....	11
6.3.5. Funciones individuales.....	12
7. Unidad de competencia laboral (UCL)	15
8. Identificación de competencias.....	18
9. Conclusiones.....	19
10. Bibliografía.....	20

1. Resumen

Con el presente trabajo se ha realizado la identificación de las competencias laborales en CelularExit Cía. Ltda., para el departamento de Activaciones, basándose en la metodología del análisis funcional para de esta manera identificar un estándar de procedimientos en el ingreso de contratos al sistema de la operadora, logrando de ésta manera que el personal que presta sus servicios en dicha área sea competente para lograr los objetivos de la compañía y del recurso humano del departamento.

Para el desarrollo del trabajo se ha obtenido la colaboración del gerente general y del personal especializado en el área, mediante entrevistas, detectando que en esa área, no se poseía un estándar para el proceso anteriormente mencionado.

2. Abstract

With the present job the identification of the competing labours have been made in CelularExit company. Ltda., for the department of Activations, being based on the methodology of the functional analysis and there for identifying a standard of procedures in the submission at the system of the operator, and this way obtaining that the personnel who renders its services in this area is competent to obtain the objectives of the company and the department of human resources.

For the development of the job the general manager collaboration and the personnel specialized in the area has been obtained, by means of interviews, detecting that in that area, a standard for the process previously mentioned was not controlled.

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES

3. Introducción

Hoy en día la globalización ha causado evolución, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de conocimientos.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias, bien orientada nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada “brecha técnica” y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.

- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Para el logro de estas actividades, se debe realizar un Análisis Funcional de la empresa, en la cual, identificaremos las competencias laborales inherentes a una función productiva, es decir, busca detectar los elementos esenciales (Unidad de Competencia Laboral) que contribuyan significativamente al logro de un resultado superior.

La base del Análisis Funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa.

En base al Análisis Funcional, se procede a la determinación de las Unidades de Competencia Laboral, las cuales, servirán de incentivo para el Recurso Humano dentro de una determinada institución, promoviendo la capacitación y el desarrollo de Carrera de cada individuo.

4. La Empresa

4.1. Historia

Celularexit Cía. Ltda., se constituyó en la ciudad de Cuenca en el mes de noviembre del 2004, para comercializar productos de telefonía móvil como son: Amigo Kit, Planes Postpago y Tarjetas Prepago de la marca PORTA, convirtiéndose en poco tiempo en la mejor empresa de iniciación de la zona, compitiendo con organizaciones como CelularPlus, Cafisams, Accell, Celltek entre otras, distribuidoras de la misma marca, logrando posicionarse como líder en ventas, con una cobertura en 6 provincias del sur del Ecuador como son: Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Regularizarnos dentro del marco de la ley como empresa, ha sido la constante a lo largo de seis años, en los cuales, hemos incursionado en el mercado de la Telefonía Celular. Hoy contamos con la experiencia adquirida en base a las vivencias de todos los días, en los cuales hemos resuelto inquietudes, solucionando problemas y dando satisfacciones a los clientes de empresas de la competencia

para las que anteriormente hemos trabajado. Conocemos parte del territorio nacional porque en él hemos desarrollado

nuestras actividades, llevando siempre presente la idea de servir y comercializar de la mejor manera los productos de PORTA.

Esta Distribuidora Autorizada ha permitido satisfacer las necesidades del mercado y establecer un canal directo entre subdistribuidores y vendedores mediante oficinas más cercanas a los lugares de vivienda o centros de trabajo.

4.2. Misión

Comercializar productos de telefonía móvil, en forma eficaz, que promueva la lealtad y preferencia de los clientes con la marca, para alcanzar liderazgo en el mercado, el crecimiento empresarial y humano.

4.3. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de tecnología móvil en el austro del Ecuador, logrando la preferencia total en el mercado, por el servicio, confianza e innovación en la metodología comercial.

4.4. Objetivos

Mejorar y fortalecer la comercialización de la marca PORTA a nivel regional para satisfacer los requerimientos del mercado, ofreciendo productos de calidad para posicionar la marca. Además brindar una atención más ágil, eficiente y rápida para nuestros clientes, disminuyendo los tiempos de espera, mediante un personal capacitado.

5. Marco Teórico

Debido a la globalización y a la constante innovación de la tecnología, el recurso humano dentro de las empresas, deben cumplir con muchos requisitos para ser competentes y desarrollar sus puestos de trabajo, (cargos) de manera eficiente, de tal forma que sean productivos y se desarrollen junto con la empresa, logrando los objetivos de la misma y los personales, es por esta razón que el método del análisis funcional pretende mejorar la competencia del recurso humano, mediante el

desglose o desagregación 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 a identificar funciones cada vez más desagregadas, con el objetivo de llegar finalmente a identificar funciones individuales. De esta forma eliminar la brecha existente entre las exigencias y las competencias demostradas por cada uno de los trabajadores.¹

6. Desarrollo del trabajo

6.1. Objetivo general

Identificar las competencias laborales y construcción de una UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL (UCL) asociada a una posición o cargo en Celularexit Cía. Ltda., en el cual, las personas sean productivas en su puesto de trabajo.

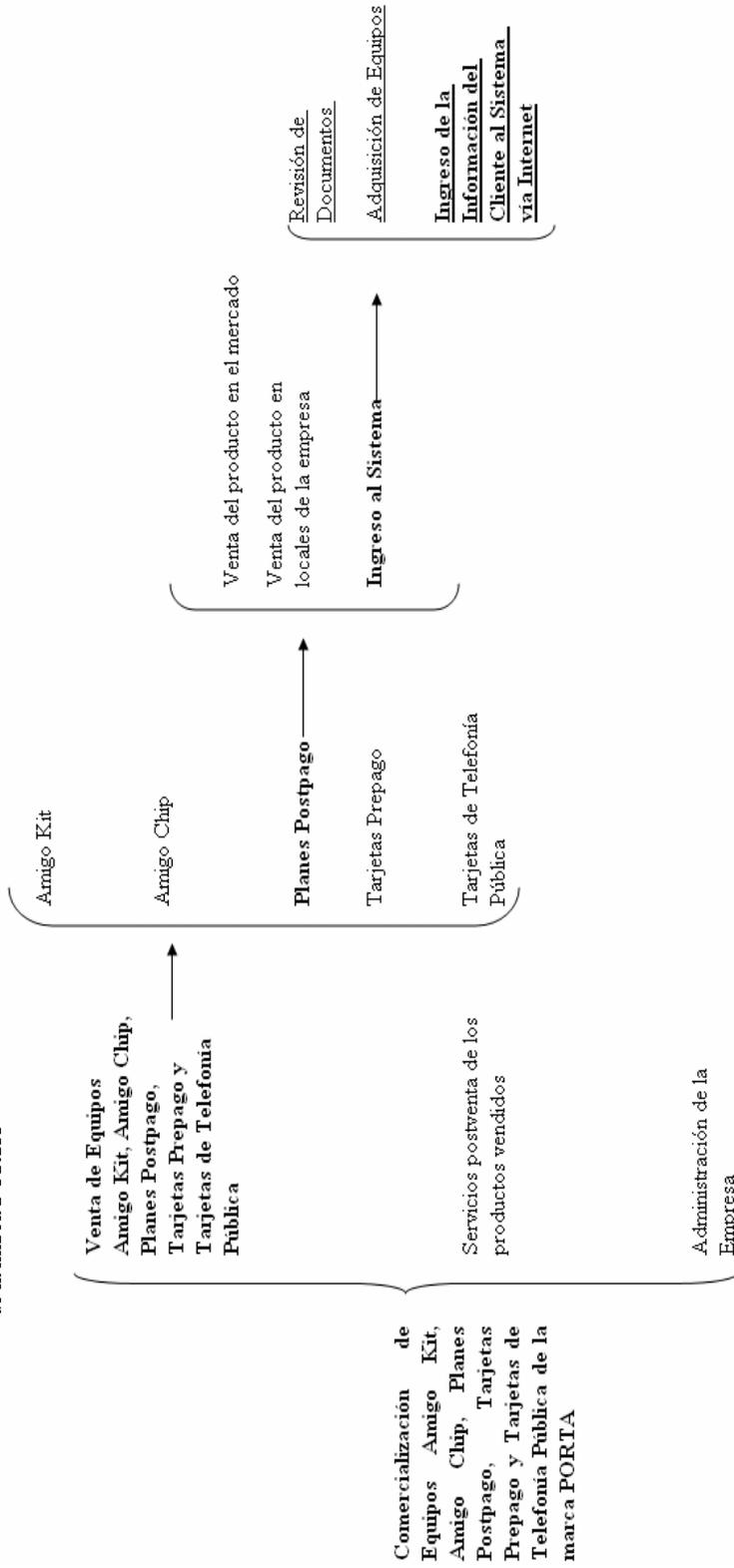
6.2. Objetivos específicos

- Identificación de los tipos de Competencia Laborales.
- Levantamiento de información para la elaboración del Mapa Funcional.
- Suministrar a la empresa de una UCL para que el personal sea competitivo en su puesto de trabajo, específicamente en el Departamento de Activaciones.

¹ Apuntes del curso “Gestión de Recursos Humanos: El enfoque de Competencias Laborales” Pág. 27

MAPA FUNCIONAL

Nombre Empresa: Celular Exit Cía. Ltda.
 Propósito principal: Comercialización de Equipos Amigo Kit, Amigo Chip, Planes Postpago, Tarjetas Prepago y Tarjetas de Telefonía Pública de la marca PORTA



Competencias laborales:

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.



Tipos de competencias:

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente

se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

- **Competencias funcionales:** Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias de gestión: Están referidas a comportamientos laborales de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, como son el uso de herramientas y leguajes técnicos.

La Gestión por Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de Recursos Humanos.

6.3. Elaboración del mapa funcional lineal.- esquema

6.3.1. Propósito principal

6.3.2. Funciones claves

1. Venta de Equipos Amigo Kit, Amigo Chip, Planes Postpago, Tarjetas Prepago y Tarjetas de Telefonía Pública
2. Servicio Postventa de los productos vendidos
3. Administración de la empresa

6.3.3. Funciones Principales

- 1.1. Amigo Kit
- 1.2. Amigo chip
- 1.3. Planes postpago
- 1.4. Tarjetas Prepago
- 1.5. Tarjetas de telefonía pública

6.3.4. Funciones Básicas

- 1.3.1. Venta del producto en el mercado
- 1.3.2. Venta del producto en los locales de la empresa

1.3.3. Ingreso al sistema

6.3.5. Funciones individuales

1.3.3.1 Revisión de documentos

1.3.3.2. Adquisición de equipos

1.3.3.3. Ingreso de la información del cliente al sistema vía Internet.

6.3. Elaboración del mapa funcional lineal.- Conceptualización

6.3.1 Propósito principal

Comercialización de Equipos Amigo Kit, Amigo Chip, Planes Postpago, Tarjetas Prepago y Tarjetas de Telefonía Pública de la marca PORTA.

6.3.2. Funciones clave

1. Venta de Equipos Amigo Kit, Amigo Chip, Planes Postpago, Tarjetas Prepago y Tarjetas de Telefonía Pública.- Productos que posee la operadora para la distribución.
2. Servicios postventa de los productos vendidos.- Asistencia inmediata para los clientes que tuvieren algún inconveniente o problema con la Operadora, y a la vez, lograr la fidelidad del mismo con la empresa.
3. Administración de la Empresa.- Control del cumplimiento de los objetivos y las metas asignadas mensualmente por la Operadora, las mismas que representan ingresos adicionales para la empresa, y a la vez, mayores ingresos para el Recurso Humano.

6.3.3. Funciones Principales

- 1.1. Amigo Kit.- Como su nombre lo indica, es un kit creado para clientes que no tienen líneas celulares. Equipos con sus accesorios y la línea, donde el equipo es un agregado para que la operadora puede atraer a un nuevo cliente.
- 1.2. Amigo Chip.- La diferencia con el producto anterior es que, para su creación, se utiliza un equipo propio del cliente.

1.3. Planes Postpago.- Es un producto creado para un segmento de clientes existentes o nuevos que tiene una cuenta bancaria, tarjeta de crédito e ingresos fijos y son sujetos capaces de contratar un servicio y pagar por el mismo. Este se divide en Planes Individuales y Corporativos, los que pueden ser Abiertos o Controlados.

1.4. Tarjetas Prepago.- Es la venta de tiempo aire por medio de Tarjetas, las mismas que poseen un código secreto, el cual, activa tiempo aire de acuerdo al monto de la misma. USD 3.00; 6.00; 10.00; 20.00; 30.00. Estas tarjetas pueden ser ingresadas en el producto Amigo Kit, Amigo Chip o líneas Postpago Controlados.

1.5. Tarjetas de Telefonía Pública.- Son tarjetas que se utilizan en teléfonos públicos propios de la operadora, ya que las mismas, al utilizarlas, tienen un costo por minuto mas barato.

6.3.4. Funciones básicas

1.3.1. Venta del producto en el mercado.- La empresa cuenta con su departamento de ventas estructurado, donde los Ejecutivos de Ventas conocen el producto, el mercado, y las necesidades del mismo. Planifican las visitas a los clientes, y una vez que dan a conocer el producto, ofrecen el Plan que satisfaga las necesidades de comunicación del mercado.

Venta del producto en locales de la empresa.- El cliente se acerca directamente a uno de nuestros locales, en este lugar estará una persona competente en el conocimiento del producto, quien ofrecerá al cliente el plan que más convenga a sus intereses y satisfaga su necesidad.

1.3.2. Ingreso al Sistema.- Una vez que se ha cerrado la negociación con el cliente, los datos del mismo se procede a ingresar al Sistema de la Operadora.

6.3.5 Funciones individuales

1.3.3.1 Revisión de Documentos entregados por el Cliente.- El Cliente entrega los documentos solicitados por el Ejecutivo de Ventas de la empresa, mismo que deben cumplir con las políticas impartidas por la Operadora (PORTA). En caso de no cumplir con estas normas, la carpeta es devuelta al Ejecutivo, quien a su vez, solicitará los documentos faltantes al Cliente, dependiendo de la personería del cliente y el plan solicitado.

1.3.3.2 Adquisición de Equipos.- Una vez que la documentación del cliente esté de acuerdo con las políticas establecidas por la operadora se verifica el stock de los equipos solicitados por el mismo en el Plan Contratado, en las bodegas de la empresa, caso contrario, se procede a realizar la compra de los mismos para su posterior ingreso al Sistema de la Operadora.

1.3.3.3 Ingreso de la Información del Cliente al Sistema de la Operadora (PORTA) vía Internet.- Para la facilidad de los Distribuidores Autorizados de la Marca, la Operadora posee un Sistema en Internet llamado "AXIS". Cada Distribuidor Autorizado posee una clave para el ingreso de la información en este sistema, el mismo que debe ser manejado por personas competentes.

Ya con la documentación lista y los equipos adquiridos, se procede a ingresar los datos del cliente al Sistema de la Operadora para su posterior aprobación y asignación de las líneas que serán destinadas a esos equipos.

7. Unidad de competencia laboral (UCL)

UNIDAD DE COMPETENCIA LABORAL		CODIGO: AC 08
Ingreso de la información del Cliente al Sistema de la Operadora (PORTA) via Internet		
<p>Descripción General:</p> <p>Para la facilidad de los Distribuidores Autorizados de la Marca, la Operadora posee un Sistema en Internet llamado "AXIS". Cada Distribuidor Autorizado posee una clave para el ingreso de la información en este sistema, el mismo que debe ser manejado por personas competentes. Ya con la documentación lista y los equipos adquiridos, se procede a ingresar los datos del cliente al Sistema de la Operadora para su posterior aprobación y asignación de las líneas que serán destinadas a esos equipos.</p>		
<p>Vigencia: Hasta Diciembre de 2006</p>		
Elementos	Criterio de Desempeño	
Ingreso de Contratos Postpago al sistema de la operadora	<p>1.1. La orden de ingreso del contrato es recibida en forma clara y precisa según procedimientos de la empresa.</p> <p>1.2. La autorización para el ingreso del contrato es obtenida en forma ágil y oportuna a la operadora.</p> <p>1.3. La información es ingresada al sistema de la operadora.</p> <p>1.4. Los contratos deben tener un orden de archivo, según políticas de la empresa</p> <p>1.5. El informe de ingreso del contrato se hará en forma oportuna de acuerdo con las políticas de la empresa.</p>	

Contexto de Competencia
<p>El candidato tiene que demostrar sus competencias en el siguiente contexto:</p> <p>Condiciones y situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De aprobación de contratos - De Axis (Sistema de la Operadora) <p>Herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet (AXIS) - Contrato y anexos <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Computación Pentium IV - Línea Telefónica <p>Elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar uniforme proporcionado por la empresa

Evidencia
<p>El candidato, para demostrar su competencia, tiene que mostrar evidencia sobre sus conocimientos habilidades, actitudes y destrezas por los siguientes medios:</p> <p>Experiencia: Haber trabajado, por lo menos 5 meses en un cargo igual al que va a desempeñar.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Directa</p> <p>Observación: Revisar el ingreso de contratos en el sistema de la operadora. Mínimo cinco entre: Contratos individuales o personales y corporativos o empresariales.</p> <p>Entrevistas/Pruebas: Se realizará una entrevista con el candidato (a) que cubra con los aspectos de conocimiento indicados en este documento. Posteriormente se le realizará una prueba en el ingreso de un contrato.</p> <p style="text-align: center;">Evidencia Indirecta</p> <p>Productos de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe del ingreso del contrato. <p>Testimonios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de Capacitación por parte de la Operadora. - Evaluación de Desempeño. - Actividades de evaluación propias del área.

Lista de Conocimientos

El candidato deberá demostrar los siguientes conocimientos para ser competente, no la garantizan pero forma parte de ella:

Saber leer, escribir y calcular:

- Leer y entender los contratos.
- Redactar correos para la solicitud de información
- Operaciones matemáticas básicas

Conocimientos sobre normas y procedimientos:

- Cumplir con las políticas establecidas por la Operadora para el ingreso de los contratos
- Claro conocimiento y manejo de la Guía Comercial.
- Tener siempre presente el Reglamento Interno de Trabajo de CelularExit Cía. Ltda.

Conocimientos técnicos del proceso:

- Conocimientos básico de computación
- Conocimientos básico de internet
- Total manejo del sistema de la operadora

Lista de Conductas y Actitudes

- (1.1.) Recibir la orden de ingreso del contrato de manera clara y precisa, significa el digitador(a) entienda y confirme la información, identificando si el cliente es Persona Natural o Juridica.
- (1.2.) Obtener autorización para el ingreso del contrato directamente a la operadora en forma ágil y oportuna, significa enviar un correo electrónico a la operadora solicitando la clave para el ingreso de dicho contrato. El correo debe contener todos los datos del cliente. Si la respuesta no es inmediata, el digitador(a), la solicitará mediante vía telefónica.
- (1.3.) Ingresar la información al sistema de la operadora significa, tener conocimiento de la Guía Comercial, del sistema y de las políticas preestablecidas.
- (1.4.) Realizar el archivo de los contratos en un orden determinado significa que se lo hará de acuerdo al orden de ingreso al sistema y serán clasificados en: Contratos Individuales y Contratos Empresariales, los mismos que serán colocados en la bodega de seguridad, a la cual tendrá acceso únicamente personal autorizado.
- (1.5.) Entregar el informe de ingreso del contrato significa que el digitador(a) debe presentarlo ágilmente en forma clara y precisa a su inmediato superior mediante correo electrónico, para que éste a su vez, de el seguimiento respectivo.

8. Identificación de competencias

- Competencias básicas
 - o Leer, escribir, calcular
 - o Bachiller

- Competencias conductuales
 - o Trabajo en equipo
 - o Responsabilidad
 - o Honestidad
 - o Liderazgo
 - o Relaciones interpersonales

- Competencias técnicas
 - o Conocimientos básicos de computación
 - o Conocimientos básicos de Internet
 - o Manejo del sistema de la operadora

- Competencias de gestión
 - o Control de ingreso de contratos
 - o Control de archivo
 - o Planificar actividades diarias
 - o Cumplir con los objetivos y estándar del departamento

9. Conclusiones

El constante aprendizaje para ser competente en un puesto o cargo determinado se ha convertido en el objetivo clave para el desarrollo constante de las empresas, es por esta razón que las competencias laborales son tomadas muy en cuenta para este desarrollo.

Dentro de la investigación realizada se encontró que, la realización del mapa funcional y las UCL, son beneficiosas para hacer más eficiente el personal que ocupa el puesto o cargo, ya que dentro del mismo se ha estandarizado el proceso para el ingreso de contratos al sistema de la operadora, debido a que anteriormente, mediante la rotación del personal, cada persona que llegaba a ocupar dicho cargo dentro del departamento, lo hacía de manera diferente, aun cuando el resultado fuera el mismo, no cumplía con las políticas establecidas por la empresa.

CelularExit Cía. Ltda., al ser una empresa relativamente nueva en el mercado, está tomando muy en cuenta el presente trabajo, para en un futuro ponerlo en práctica, para que de esta manera, el recurso humano que presta sus servicios dentro de esta institución sea competente y logre los objetivos personales así como los de la empresa.

10. Bibliografía

<http://www.competencialaboral.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=821&GUID=#GUID>

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/quia_a.pdf

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/vi.htm

<http://www.competencialaboral.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2517&GUID={EAC00577-BE5E-4D67-91B1-42F0114BC182}>

Chiavenato, Adalberto Gestión del Talento Humano, Edit. Mc Graw Hill, 2002



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Tema: Plan de Marketing Integral Aplicado a “Almacén Matiz”

Trabajo de Graduación previo la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor:

William Hernán Molina Carreño

Fabián Santiago Pineda Pesantez

Profesor: Ing. Xavier Ortega V. MBA.

Tutor: Ec. Luis Tonon

Cuenca-Ecuador

2006

Índice

1.	Resumen.....	23
2.	Abstract.....	24
3.	Introducción.....	25
4.	La Empresa.....	25
5.	Misión.....	26
6.	Visión.....	26
7.	Objetivo.....	26
8.	Desarrollo Del Trabajo.....	27
	8.1. Objetivo General.....	27
	8.2. Objetivos Específicos.....	27
9.	Análisis Del Mercado.....	27
10.	Segmentación Del Mercado.....	28
11.	Target Group.....	29
12.	Posicionamiento.....	30
13.	Análisis Del Producto, Precio, Plaza Y Promociones.(4p).....	31
	13.1. Producto (P1)	31
	13.1.2. Descripción.....	31
	13.2. Precio (P2).....	35
	13.3. Plaza (P3)	35
	13.4. Promoción (P4)	36
	13.4.1 Cuadro Estratégico Promocional.....	37
14.	Proyecciones.....	37
15.	Conclusiones.....	39
16.	Bibliografía.....	40

1. Resumen

Hemos realizado un Plan de Marketing Integral para Almacén Matiz, donde, su actividad principal es la comercialización de pinturas de la línea automotriz. Mediante el estudio realizado en la ciudad de Cuenca, hemos observado que el mercado meta es de 17,379 vehículos, en el cual, éste negocio satisface el 3.23%.

En base a las utilización de las herramientas de marketing, realizaremos alianzas estratégicas, publicidad radial, e información constante del producto, logrando un incremento anual de 0.75% en el mercado, para de ésta manera, incrementar la rentabilidad del negocio y posicionamiento en el mismo, siendo competitivos y logrando la fidelización de nuestros clientes, agregando valor al servicio para los mismos, siendo este de calidad y eficiente.

2. Abstract:

We make a integral marketing plan for a Matiz store where the principal activity it is to commercializes the paints for cars. In our study in Cuenca City, we can see that their gold is 17,379 cars and this business satisfy 3.23%.

With marketing tools, we make some alliances strategies like radio advertisements, and constant information about the product and our annual increment is 0.75% in the market and this way it can increment the yield and the possession in the business but we have to be competitive and high fidelity with our customers. We have to put our power in our service and it has to have quality and efficient.

PLAN DE MARKETING INTEGRAL

3. Introducción:

Hoy en día, debido a la globalización, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de conocimientos, es inevitable contar con una herramienta que fortalezca a las empresas dentro del mercado, siendo el Marketing una de las más utilizadas por los grandes empresarios, ya que, beneficia a impulsar marcas, posicionamiento en el mercado y lograr rentabilidad del negocio.

El Marketing permite conocer y dominar estrategias de mercado asegurando a la Gerencia Moderna, alcanzar ventajas competitivas en mercados globales, creando valor para sus clientes y sobre todo generando retornos superiores a la media del sector industrial.

4. La Empresa:

Almacén Matiz fue creado en el año 2001 con personería natural, siendo el fundador el Sr. Fernando Pineda. En sus inicios, Almacén Matiz empezó como un complemento del negocio de Latonería de su fundador, quien, al darse cuenta de las necesidades de los clientes que acudían a su local y la demanda que existe en el sector de pinturas para automóviles, decidió emprender con éste negocio ubicado en las calles Rafael María Arizaga 13-69 y Estévez de Total.

Su actividad principal es la comercialización de pinturas para automóviles y sus complementarios para su reparación y mantenimiento, así mismo presta el servicio de tinturación contando con maquinaria y personal capacitado. Las principales marcas que comercializa en pinturas son Glasurit, Spectrum, Wanda, Condorlac, Acrylac, Abro, 3M Ecuador; en complementarios como masilla, fondos, pulimentos, thinner, lijas, etc.

El nombre de Almacén MATIZ hace referencia a la mezcla apropiada de colores como menciona el significado de dicha palabra, de ahí que la misma describe plenamente la actividad que realiza. El logotipo representativo del Almacén "MATIZ" y el slogan dispuesto para referenciar el producto son:



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

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

5. Misión

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

6. Visión

Ofrecer al cliente asesoría técnica responsable y honesta sobre los servicios y productos ofertados, brindando excelencia en la atención y calidad en el servicio, siendo puntuales y serio en la entrega de los mismos, para de ésta manera, mantener la lealtad de los clientes al satisfacer sus necesidades.

7. Objetivo

Brindar servicio de excelente calidad, con una atención ágil, eficiente y rápida, de acuerdo con las expectativas de los clientes.

8. Desarrollo del trabajo

8.1. Objetivo general

- Realizar un plan de Marketing Estratégico Integral para incrementar la rentabilidad, a través de utilización de las herramientas marketeras, consiguiendo la fidelización de los actuales y nuevos clientes.

8.2. Objetivos específicos

- Análisis del mercado vehicular en la ciudad de Cuenca
- Segmentación del mercado para Almacén Matiz
- Identificación del Target group
- Determinar el Posicionamiento
- Análisis del producto, precio, plaza y promociones.

9. Análisis de mercado

Todas las organizaciones, sin excepción buscan mercado, para que este mercado les genere rentabilidad debe ser analizado, para de ésta manera saber la demanda que puede o tiene cierto producto.

Almacén Matiz, al dedicarse a la preparación de colores para vehículos, analiza el mercado de los mismos, para de esta manera, cuantificar la demanda existente en el mercado.

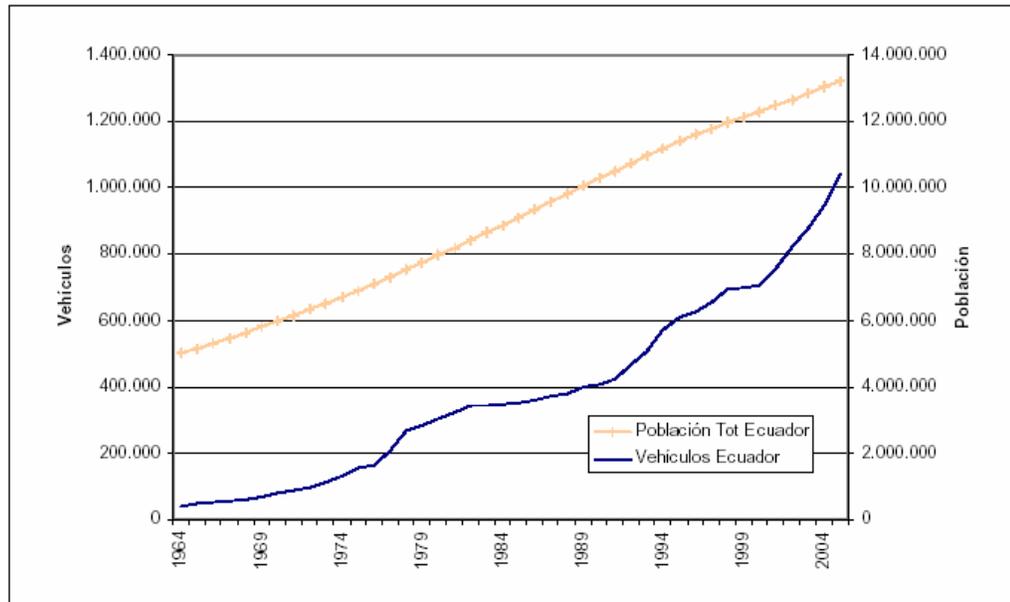
Según datos obtenidos en el INEC, el número de vehículos matriculados por uso a nivel nacional en el año 2005, asciende a 867,666. La provincia del Azuay, cuenta con el 7% de vehículos del mercado nacional, es decir, 61,604, como se demuestra en el cuadro siguiente:

NUMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO (AZUAY 2005)

PROVINCIA	PORCENTAJE	TOTAL
AZUAY	7.00	61,604

Fuente: INEC.

Población y parque vehicular del Ecuador 1964 – 2005



Fuente: INEC.

10. Segmentación del mercado

La segmentación es un proceso de selección que divide el mercado total en porciones con características similares, permitiendo realizar las mayores ventas posibles con un bajo costo. El mercado objetivo se determina en primer lugar seleccionando los consumidores actuales y potenciales, y en segundo lugar desglosando el grupo anterior en los segmentos más importantes.

Al segmentar el mercado se determinan los consumidores finales del producto que constituyen el mercado primario. Además, es posible considerar un mercado secundario tal como un segmento pequeño con una tasa de consumo muy grande, otro mercado secundario puede ser un mercado intermedio, o personas con influencia en la decisión de compra.

Una vez obtenido el mercado de la provincia, procedemos al cálculo del mercado vehicular en la ciudad de Cuenca, donde se determina que, del total provincial, Cuenca posee el 65% del mercado, existiendo en dicha ciudad un total de 40.043 vehículos matriculados por uso, según se demuestra en el siguiente cuadro:

NUMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO (CIUDAD CUENCA)

PROVINCIAS	TOTAL	PORCENTAJE	CUENCA
AZUAY	61,604	65.00	40,043

Fuente: INEC.

**ACCIDENTES DE TRÁNSITO
A NIVEL NACIONAL (AÑOS:2004-2005)**

AÑOS	TOTAL	CLASE DE ACCIDENTES				
		CHOQUES	ATROPELLOS	ESTRELLAM.	ROZAMIENT.	OTROS
2004	16.323	7.228	3.165	2.698	1.521	1.711
2005	16.578	7.192	3.133	2.755	1.538	1.960

ACCIDENTES DE TRÁNSITO

Según la Clase de accidentes, los choques con el 43.4%, fue la principal causa que provocó el mayor número de accidentes; le sigue en importancia los atropellos con el 18.9%, los estrellamientos con el 16.6% y por último los rozamientos con el 9.3%. Un año atrás, en el 2004, la distribución por clase, fue en su orden: 44.3%, 19.4%,16.5% y 9.3%.

Fuente: INEC.

11. Target Group

En base al mercado automotriz en la ciudad de Cuenca, y siendo el promedio de accidentes por choques el 43.40% determinamos que nuestro mercado (Target group) asciende a 17.379 como mercado objetivo. Cabe indicar que nuestro producto va dirigido no solamente para el mercado de vehículos chocados, sino también para los vehículos con rozamientos (9.3%) y vehículos que hayan sufrido estrellamientos (16.6%). Además, existen vehículos que, por su edad y uso, se le tiene que dar mantenimiento, pero, al ser una variable difícil de cuantificar, ya que los dueños de dichos vehículos, dependiendo de su capacidad económica, decisión y de Estatus social, se decidirían por dar éste mantenimiento a su automotor, no la hemos tomado en cuenta. Por la misma razón, no hemos tomado en cuenta las dos variables anteriores, como son los rozamientos y estrellamientos.

MERCADO A SATISFACER ANUAL

CIUDAD	TOTAL	%	MERCADO ANUAL
CUENCA	40,043	43.40	17,379

MERCADO A SATISFACER MENSUAL

CIUDAD	MERCADO ANUAL	MESES	MERCADO MENSUAL
CUENCA	17,379	12.00	1,448

12. Posicionamiento

En base a lo calculado anteriormente, analizamos el porcentaje que le corresponde a la competencia y por ende a Almacén Matiz.

Este análisis se basa en el número de locales que posee cada uno de nuestros competidores y su capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado, como también en la experiencia personal por parte del propietario de Almacén Matiz.

PARTICIPACION DEL MERCADO	
<u>EMPRESA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
Almacén Matiz	3.23
Comercial Pinaucasa	9.68
Comercial Pinaure	6.45
Comercial Solórzano	6.45
Expocolor.	3.23
Ferripinturas	3.23
Ingeniería del Color	6.45
Pinfre	12.9
Píntame.	9.68
Pinturas Unidas.	6.45
Pinturas Unidas.	6.45
Salvador Pacheco Mora	12.9
Otros	12.9
TOTAL	100
Fuente: Observacion	

Nuestro mercado objetivo corresponde al 3.23% del mercado Total, donde procedemos a calcular el la cantidad de galones vendidos mensualmente en base a las ventas mensuales del local, donde encontramos que Almacén Matiz vende en promedio 23.5 galones mensuales en tinturación para vehículos.

El costo promedio por galón en Almacén Matiz es de USD 140.47, la participación del mercado es del 3.23%, y el promedio mensual de ventas es de 23.5 galones, por lo tanto, Almacén Matiz esta en capacidad de atender 47 vehículos, debido a que, con un galón del producto se da mantenimiento a dos vehículos, lo cual corresponden a un costo mensual promedio de USD 3.301.05.

COSTO PROMEDIO	
PRODUCTO	PROMEDIO
PINTURAS	101.79
MASILLAS	26.60
COSTO ADMINISTRATIVO	12.08
TOTAL	140.47

Donde, el costo promedio de las pinturas como también las masillas o complementos es por galón y los correspondientes costos administrativos.

13. Análisis del producto, precio, plaza y promociones. (4p)

13.1. Producto (p1):

13.1.1. Descripción:

La actividad principal de Almacén Matiz es la comercialización de pinturas para automóviles y sus complementarios para la reparación y mantenimiento del vehiculo, así mismo presta el servicio de tinturación o mezcla para la creación de colores de acuerdo con la demanda (colores de vehículos) contando con maquinaria y personal capacitado.



Almacén Matiz comercializa pinturas de las marcas Glasurit, Wanda, Spectrum, Acrylac y Condorlac.

Para brindar el servicio de tinturación, Almacén Matiz cuenta con un stock adecuado de los productos antes mencionados, para satisfacer las necesidades de los clientes, cualquiera fuera el color solicitado por los mismos.

Dentro de las escalas de valor, el cliente sabe lo que va a recibir, por lo tanto, nuestros productos y servicio se encuentra en el Valor Esperado.

El proceso del servicio de tinturación es el siguiente:

- 1.- Recepción del pedido en la sección de Atención al Cliente:
 - 1.1. Recepción de datos personales del cliente.
 - 1.2. Si el vehículo dispone de código, receptar los datos necesarios que requiere el software:
 - 1.2.1.- Marca del vehículo.
 - 1.2.2.- Procedencia del vehículo: Europa, Sudamérica, Asia, etc.
 - 1.2.3.- Año de fabricación.
 - 1.2.4.- Código de la pintura (disponible en el manual del propietario o en Internet)
 - 1.2.5.- Tipo de pintura: mate o brillante.

Además se receptará una muestra de pintura del vehículo pudiendo ser la tapa del depósito de gasolina o el automóvil que requiere el trabajo.

1.3. Si el vehículo no dispone de código, solicitar una muestra de la pintura deseada, pudiendo ser la tapa del depósito de gasolina o el automóvil que requiere el trabajo.

2.- Limpieza de cualquier impureza en la muestra del vehículo mediante pulimento y aplicación de crema de brillo hasta que se encuentre apta para asimilar la tinturación.

3.- Agitación inicial de las batidoras con los tintes primarios por un tiempo comprendido entre 10 y 15 minutos.

Las maquinas mezcladoras tienen la capacidad de mezclar simultáneamente 70 tintes distintos en un cuarto de galón y 17 con capacidad de un galón.

4.- Preparación, por parte del tinturador, del recipiente que contendrá los colores primarios. Lata de un litro.

4.1.- Debido a que los pedidos en promedio no exceden del litro, se utilizará un recipiente mezclador de esta capacidad

4.2.- Limpieza de los recipientes con agua y detergente.

4.3.- Secado integral (interior y exterior) al ambiente del recipiente.

5.- Preparación por parte del tinturador de la paleta utilizada para el proceso de mezclado manual de los tintes según especifique la fórmula o el técnico tinturador.

5.1.- Limpieza de la paleta con agua y detergente.

5.2.- Secado total de la paleta.

La paleta será preferentemente de acero o lata con una longitud aconsejable de 30 cm. de largo por 3 cm. de ancho.

6.- Preparación del Color:

6.1.- De acuerdo a lo que especifique el código, obtener los pesos de los tintes requeridos

Tener presente para esta sección del procedimiento el peso propio del recipiente de mezclado.

6.2.- Reunir los tintes primarios previamente pesados en el recipiente especificado en el literal 4 del procedimiento.

Agitar la mezcla manualmente con la paleta detallada en el paso 5 por aproximadamente un minuto hasta que la misma adquiera consistencia y homogeneidad en su color.

- 6.3.- El técnico tinturador esperará entre 3 y 5 minutos para verificar el porcentaje de similitud entre el color preparado y la muestra entregada por el cliente a fin de definir las probables variaciones.
- 6.4.- De haber diferencia entre el producto elaborado y el patrón, el técnico adicionará a la mezcla inicial los pigmentos primarios que creyere conveniente hasta obtener un resultado completamente satisfactorio.
- 7.- Tapar adecuadamente la mezcla ya probada sellando el recipiente con cinta de empaque.
- 8.- El técnico procede a limpiar las muestras realizadas en el patrón original entregado por el cliente.

Valor Agregado (Entrega de los tintes directamente a los clientes)

Este servicio se incorporará tanto para automotores que tengan definida su fórmula de color como para tinturación mediante muestras en base al siguiente procedimiento:

- 1.- Recepción vía teléfono del pedido para vehículos que disponen de fórmula de color.
Visita al taller de latonería para el retiro de muestra en el caso de colores que no disponen de fórmula.
- 2.- Preparación tecnicada del color.
- 3.- Entrega personalizada del tinte probado y garantizado al taller o cliente que solicite el servicio.

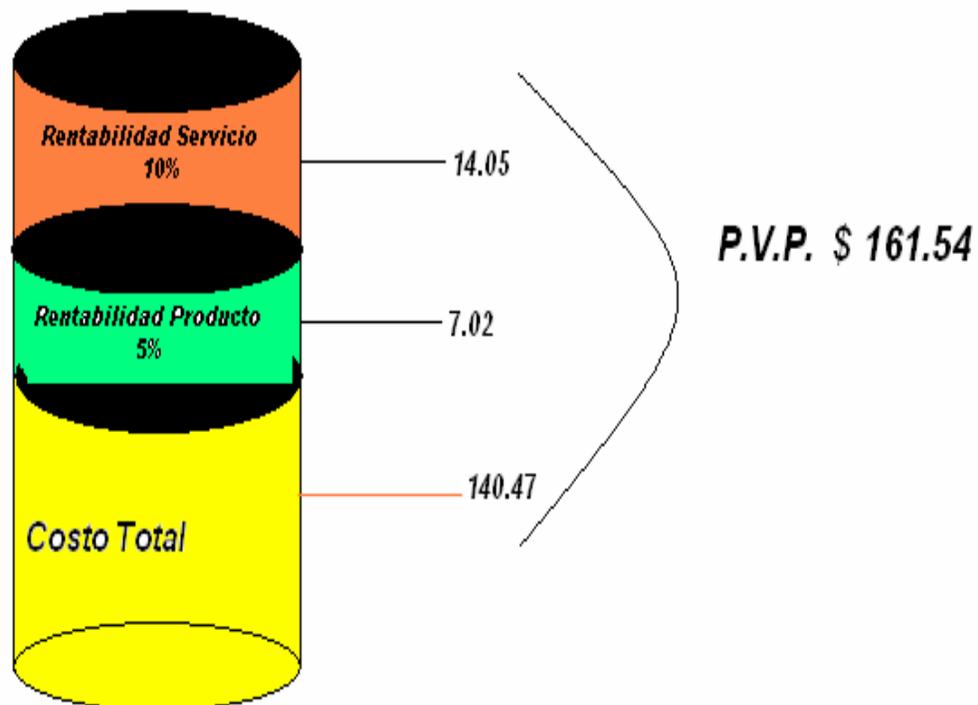
Con la tecnología que posee Almacén Matiz y la calidad de los productos que mantiene en su inventario de las marcas anteriormente mencionadas, puede preparar cualquier tipo de color de acuerdo a las necesidades del cliente, por lo tanto, el cliente no tiene la necesidad de buscar éste servicio en los competidores, a menos que dicho cliente busque una marca diferente a la que posee Almacén Matiz.

13.2. Precio (p2):

El precio es la herramienta de marketing para la que es más difícil realizar un Plan. La fijación del precio del producto es crítica ya que debe ser lo suficientemente alto para cubrir los costos y conseguir un beneficio, y deber ser suficientemente bajo como para ser competitivo.

En el precio de los productos a comercializar se obtiene una rentabilidad del 5% al costo, ya que, de acuerdo con la competencia, si se sobrepasa de este porcentaje, el cliente busca otra fuente o local para satisfacer sus necesidades.

En cambio, en lo que respecta al servicio de tinturación, además de la rentabilidad mencionada anteriormente, también se le adiciona un 10% por el servicio para el consumidor final, siendo la rentabilidad final del 15% sobre el costo. Variando los precios de venta al consumidor final de acuerdo al color y marca de la pintura.



13.3. Plaza (p3):

El mercado meta de Almacén Matiz es la ciudad Cuenca, con una demanda de 1.448 vehículos mensuales, de los cuales, actualmente alcanza un 3.23% siendo éste su mercado objetivo.

Almacén Matiz, al ser relativamente nuevo en el mercado, no posee canales de distribución, ya que las ventas las realiza directamente al consumidor final en su local, pero para comentarios, sugerencias y pedidos, los clientes pueden dirigirse a Almacén Matiz al correo electrónico almacenmatiz@hotmail.com, de ésta manera estaremos en permanente contacto con los clientes, listos para satisfacer sus necesidades en forma inmediata, ya que el correo se estará actualizando cada 2 minutos.

Para los clientes que no posean Internet, la línea telefónica de Almacén Matiz será la opción.

13.4. Promoción (p4):

- Almacén Matiz, realizara publicidad en medios radiales de mayor audiencia en la ciudad de Cuenca, para lograr alcanzar un incremento anual del 0.75% en el mercado y por ende su rentabilidad. (Anexo 1). Esta publicidad será de carácter informativa, ya que en la misma será lanzada por primera vez por parte de la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con los dueños de las latonerías en la ciudad de Cuenca, ya que son los principales clientes, debido a que los mismos poseen contratos con aseguradoras y empresas para el arreglo de los vehículos, ofreciéndoles promociones y servicio a domicilio. Además se dará descuentos especiales en servicio de latonería, acuerdo previo con los propietarios de estos locales para obtener un beneficio mutuo.

Realizar eventos con los clientes de Almacén Matiz, en los cuales se les dará información acerca las características del producto, rendimiento, procedimientos para la utilización y los cuidados respectivos para la conservación del mismo. Para esto se cuenta con el auspicio de los proveedores de Almacén Matiz.

- Al cliente se le ofrecerá una camiseta, (el consumidor final es la persona que llega directamente al local), siempre que realice una compra mayor al

promedio, es decir, 80.77 dólares. En la camiseta constará el logotipo de la empresa, las marcas que comercializa, la dirección, correo electrónico y teléfonos de Almacén Matiz.

- Entrega de hojas volantes en competencias automovilísticas y exposiciones tuning.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, no es difícil alcanzar el 0.75% del mercado en un año.

13.4.1. CUADRO ESTRATEGICO COMUNICACIONAL

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	FECHA	PRESUPUESTO
RADIAL	INFORMATIVO	8 VECES AL DIA	CIUDAD DE CUENCA	0.75% DEL MERCADO RENTABILIDAD DEL 51.45%	ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	FEB- ABR- JUN-AGO- OCT-DIC 2007	2,700.00
P.O.P	INFORMATIVO	CADA VEZ QUE UTILICE LA CAMISETA	LOCAL	0.75% DEL MERCADO RENTABILIDAD DEL 51.45%	ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	OCT-NOV - DIC/07	70.50
P.O.P	INFORMATIVO	4 COMPETENCIAS Y EXPOSICIONES ANUALES	LOCAL	0.75% DEL MERCADO RENTABILIDAD DEL 51.45%	ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES	DETERMINADA POR ORGANIZADORES	60.00
INVERSION							2.830.50

En base a las estrategias y promociones a aplicarse, ponemos a consideración la rentabilidad anual para Almacén Matiz, a partir del año 2007.

DATOS 2006

Valor del mercado Total:	U.S.D. 1,403,701.83
Venta anual Almacén Matiz	US.D. 45,554.28
Venta anual Almacén Matiz	GLNS. 282

14. Proyección de Almacén Matiz para los años 2007; 2008; 2009; 2010.

AÑO	PORCENTAJE MERCADO	GALONES (1)	PRECIO (2)	VENTAS (1*2=3)	COSTOS (4)	TOTAL COSTOS (1*4=5)	PUBLICIDAD (6)	RENTABILIDAD (3-5-6=7)	RENTABILIDAD NETA
2006	3.23	282.00	161.54	45,554.28	140.47	39,612.54		5,941.74	
2007	3.98	347.48	174.46	60,622.45	147.49	51,251.02	2,830.50	6,540.93	599.19
2008	4.73	412.96	188.42	77,809.98	154.87	63,954.32	2,972.03	10,883.63	4,342.71
2009	5.48	478.44	203.49	97,359.53	162.61	77,799.83	3,120.63	16,439.08	5,555.45
2010	6.23	543.92	219.77	119,539.03	170.74	92,869.99	3,276.66	23,392.38	6,953.30

El P.V.P. a partir del año 2007 en adelante se incrementa en un 8%, los costos y publicidad en un 5%.

Cabe indicar que estas variaciones están sujetas al precio del producto por parte del proveedor y los incrementos decretados por el gobierno nacional.

El año 2007, siendo la inversión en publicidad es mayor a la rentabilidad, en los años siguientes, ésta inversión muestra sus resultados.

15.- Conclusiones

- Uno de los principales problemas que afectan hoy al empresario PyME es la falta de información adecuada y de recetas prácticas para poder implementar una variada gama de conceptos modernos que contribuirían a la mejora de sus resultados.
- Dentro del mercado de pinturas para automóviles en la ciudad de Cuenca, Almacén Matiz, al ser relativamente nuevo en dicho mercado, abarca apenas un 3.23% del mismo, para lo cual, en éste estudio hemos implantado estrategias para lograr un crecimiento, aunque no acelerado, constante. Las alianzas estratégicas con los locales de latonería en ésta ciudad y la publicidad emprendida, harán que el Almacén, siga dentro del mercado, incrementando su rentabilidad y participación dentro del mismo.
- El servicio a domicilio que dará Almacén Matiz a sus clientes, lograra la fidelización de los mismos, siendo los pioneros con éste valor agregado dentro de la ciudad, aplicando el benchmarking, ya que éste servicio lo da una empresa en Brasil en la ciudad de Tubarão, Santa Catarina.

16. Bibliografía:

- <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>
- www.glasurit.com
- www.grasurit-repintura.bas.com.br
- www.inec.gov.ec



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Tema: Creación del Balanced ScoreCard

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autores:

**William Hernán Molina Carreño
Fabián Santiago Pineda Pesantez**

Profesor: Ing. Fausto Calderón Mtr.

Tutor: Ing. Com. Ximena Moscoso

Cuenca- Ecuador

2007

Índice

1. Resumen.....	43
2. Abstract.....	44
3. Introducción.....	45
4. La empresa.....	46
4.1. Historia.....	46
4.2. Misión.....	46
4.3. Visión.....	47
4.4. Objetivos.....	47
5. Marco teórico.....	47
6. Desarrollo del trabajo.....	48
6.1. Objetivo General.....	48
6.2. Objetivos Específicos.....	48
6.3. Análisis FODA.....	48
6.4. Aplicación de indicadores económicos (ratios) a los estados financieros.....	51
6.4.1. Índices de liquidez.....	51
6.4.2. Índices de gestión.....	51
6.4.3. Índices de solvencia.....	52
6.4.4. Índices de rentabilidad.....	52
7. Aplicación de índices no financieros.....	55
7.1. Perspectiva del cliente.....	55
7.2. Perspectiva procesos.....	55
7.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	55
8. Desarrollo del mapa estratégico.....	57
9. Presentación del Balanced ScoreCard (BSC).....	59
10. Conclusiones.....	60
11. Bibliografía.....	61

1. Resumen

BSC se ha convertido en una nueva forma de controlar que la misión y visión de las organización se cumpla, informando a los colaboradores, las áreas en las que se debe mejorar y en cuales se debe mantener las normas o procedimientos implantados.

Para CelularExit Cía. Ltda., el año 2005 fue más rentable que el año anterior, pero el endeudamiento de la misma sigue siendo elevado, debido a que la dependencia de terceros, reduce su rentabilidad.

Siendo el principal proveedor de la empresa, la operadora PORTA, CelularExit se encuentra sujeta a sus políticas y procedimientos, es por esta razón, que se recomienda el abastecimiento de ciertos productos que no posee la operadora desde la competencia o mediante la importación.

En base al BSC, CelularExit tendrá en sus manos, la herramienta para la toma de decisiones y la correcta información de los objetivos y estrategias que pondrá en marcha para el beneficio propio y el de los empleados.

2. Abstract

BSC has become a new form to control that the mission and vision of the organization is fulfilled, informing to the collaborators, the areas in which it is due to improve and in as are due to maintain the implanted norms or procedures.

For CelularExit company. Ltda., year 2005 was more profitable than the previous year, but the indebtedness of the same one continues being elevated, because the dependency of third, it reduces its yield.

Being the main supplier of the company, the operating PORTHOLE, CelularExit is holds to its policies and procedures, it is therefore, that the product supplying is recommended certain that does not have the operator from the competition or by means of the import.

On the basis of the BSC, CelularExit will have in its hands, the tool for the decision making and the correct information of the objectives and strategies that will start up for the own benefit and the one of the employees.

BALANCED SCORECARD (BSC)

3. Introducción

Hoy en día la globalización ha causado evolución, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de conocimientos.

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard". Al inició se desarrollo como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

4. La Empresa

4.1. Historia

Celularexit Cía. Ltda., se constituyó en la ciudad de Cuenca en el mes de noviembre del 2003, para comercializar productos de telefonía móvil como son: Amigo Kit, Planes Postpago y Tarjetas Prepago de la marca PORTA, convirtiéndose en poco tiempo en la mejor empresa de iniciación de la zona, compitiendo con organizaciones como CelularPlus, Cafisams, Accell, Celltek entre otras, distribuidoras de la misma marca, logrando posicionarse como líder en ventas, con una cobertura en 6 provincias del sur del Ecuador como son: Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Regularizarnos dentro del marco de la ley como empresa, ha sido la constante a lo largo de seis años, en los cuales, hemos incursionado en el mercado de la Telefonía Celular. Hoy contamos con la experiencia adquirida en base a las vivencias de todos los días, en los cuales hemos resuelto inquietudes, solucionando problemas y dando satisfacciones a los clientes de empresas de la competencia para las que anteriormente hemos trabajado. Conocemos parte del territorio nacional porque en él hemos desarrollado nuestras actividades, llevando siempre presente la idea de servir y comercializar de la mejor manera los productos de PORTA.

Esta Distribuidora Autorizada ha permitido satisfacer las necesidades del mercado y establecer un canal directo entre subdistribuidores y vendedores mediante oficinas más cercanas a los lugares de vivienda o centros de trabajo.

4.2. Misión

Comercializar productos de telefonía móvil, en forma eficaz, que promueva la lealtad y preferencia de los clientes con la marca, para alcanzar liderazgo en el mercado, el crecimiento empresarial y humano.

4.3. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de tecnología móvil en el austro del Ecuador, logrando la preferencia total en el mercado, por el servicio, confianza e innovación en la metodología comercial.

4.4. Objetivos

Mejorar y fortalecer la comercialización de la marca PORTA a nivel regional para satisfacer los requerimientos del mercado, ofreciendo productos de calidad para posicionar la marca. Además brindar una atención más ágil, eficiente y rápida para nuestros clientes, disminuyendo los tiempos de espera, mediante un personal capacitado.

5. Marco Teórico

El BSC es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura, aclarando, traduciendo y transformando la visión y la estrategia, comunicando y vinculando los objetivos e indicadores estratégicos, identificando, planificando y estableciendo las iniciativas estratégicas, es por eso que, lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si medimos únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero. Estas perspectivas son:

Perspectiva financiera: Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva sobre los procesos de la empresa: Cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir".

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

6. Desarrollo del trabajo

6.1. Objetivo general

Implementación del BALANCED SCORE CARD (BAC) a la empresa CelularExit Cía. Ltda., para que la misma sea productiva y competitiva.

6.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis F.O.D.A
- Aplicación de indicadores económicos a los Estados Financieros.
- Desarrollo del Mapa Estratégico.
- Presentación del BSC.

6.3. Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y

amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Fortalezas:

- **Tecnología.**- CelularExit Cía. Ltda., al ser Distribuidor Autorizado de Porta, utiliza la tecnología 3 GSM, la misma que es líder en el mercado ecuatoriano, razón por la cual, el producto es muy acogido por los consumidores de dicho mercado.
- **Imagen.**- Además de la imagen y publicidad que Porta ofrece en el mercado a nivel nacional, CelularExit cuenta con sus propios subdistribuidores a nivel local, los mismos que, en sus locales comerciales, poseen imagen de nuestra empresa, como son los letreros luminosos, baners y afiches.
- **Personal capacitado.**- CelularExit cuenta con personal capacitado en atención a clientes, ya que, además de conocer los productos, nuestros empleados saben como tratar a nuestros potenciales clientes, logrando, posteriormente, la fidelidad de los mismos con la institución.
- **Variedad de Equipos.**- CelularExit, además de realizar las compras directamente a la operadora (PORTA), ofrece a sus clientes una variedad de modelos en equipos importados, los mismos que son de gran aceptación y calidad en el mercado local, logrando de ésta forma, que el cliente encuentre todo lo que busca en un solo lugar, en lo que se refiere a tecnología celular y sus complementos (Tarjetas Prepago).

Oportunidades:

- **Cobertura y expansión.**- Como mencionamos anteriormente, CelularExit es Distribuidor Autorizado PORTA y la cobertura que ofrece a sus clientes es mas grande que las otras operadoras en el país, por lo que, la posibilidad de expansión de CelularExit y la mayor captación de clientes solo depende de la misma y de cuanto quiera llegar a crecer.

- **Crecimiento del Mercado.-** En el mundo globalizado y con una necesidad constante de mantenerse comunicado, ya sea en negocios o en la vida personal, el mercado de la telefonía celular va en crecimiento.
- **Tecnología.-** La evolución de la tecnología celular en sus diferentes equipos con su valor agregado (Equipos con cámara, filmadora, memoria expandible, radio, reproductor MP3, Internet, además de la facilidad de cambiar el Chip Inteligente de un equipo a otro, etc.), actúan sobre los clientes, ya que los mismos, a medida que ingresa un nuevo equipo en el mercado, desean adquirirlo.

Debilidades:

- **Proveedor.-** CelularExit, cuenta con un solo proveedor a nivel nacional, por lo tanto, cuando PORTA no posee equipos económicos (Amigo Kit), el mercado de la empresa se encuentra desabastecido con éste tipo de producto, logrando malestar en los clientes, generando desconfianza en la misma.
- **Políticas.-** CelularExit al ser Distribuidor Autorizado PORTA, es dependiente de las políticas de la operadora, por lo tanto tiene que acogerse a las mismas, afectando directamente sus ingresos, ya que la mayoría de políticas son de restricción.

Amenazas:

- **Competencia.-** Entre Distribuidores Autorizados de la marca PORTA, en abarcar cobertura en el mercado, y con otras operadoras en el país (Movistar y Alegro PCS), en lo que respecta a tecnología y precios.
- **Regulaciones Estatales.-** Restricciones y tributos aplicados por el CONATEL a la telefonía móvil.

6.4. Aplicación de indicadores económicos (ratios) a los Estados Financieros.

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

6.4.1. Índices de liquidez.- Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

6.4.2. Índices de Gestión o actividad.- Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos.

6.4.3. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.- Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

6.4.4. Índices de Rentabilidad.- Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

<i>EVOLUCION DE LOS RATIOS , PERIODO</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
CELULAREXIT CIA. LTDA.		
A) RATIOS DE LIQUIDEZ		
(1) LIQUIDEZ GENERAL	1,03	1,12
(2) PRUEBA ACIDA	0,18	0,75
(3) PRUEBA DEFENSIVA	0,00	56,00
(4) CAPITAL DE TRABAJO	15.737,63	47.322,65
(5) PERIODO PROMEDIO DE COBRANZAS	3,62	2,29
(6) ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00
B) RATIOS DE LA GESTION		
(7) ROTACION DE CARTERA (veces)	3,14	3,14
(8) ROTACION DE INVENTARIOS (veces)	15,06	17,11
(9) ROTACION DE INVENTARIOS	24,23	21,33
(10) PERIODO PAGO A PROVEEDORES	11,12	13,96
(11) ROTACION DE CAJA BANCOS	0,00	10,73
(12) ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	12,55	15,52
(13) ROTACION DEL ACTIVO FIJO	197,53	181,74
C) RATIOS DE SOLVENCIA		
(14) ESTRUCTURA DEL CAPITAL	10,10	4,40
(15) RAZON DE ENDEUDAMIENTO	90,99	81,49
(16) COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	10,15	17,22
(17) COBERTURA DE GASTOS FIJOS	1,34	1,33
D) RATIOS DE RENTABILIDAD		
(18) RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	90,20	88,82
(19) RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	8,12	16,44
(20) UTILIDAD DEL ACTIVO	14,88	28,83
(21) UTILIDAD VENTAS	1,19	1,86
(22) ANALISIS DUPONT	11,40	23,08
(23) MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	4,64	7,46
(24) MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,65	1,06

Fuente: Estados Financieros CelularExit Cía. Ltda. 2004-2005

A continuación, ponemos a consideración los indicadores ya analizados. Cabe indicar que el promedio de la industria no existe, pero hemos colocado algunos de

acuerdo con la experiencia en el mercado por parte del Gerente General de la empresa analizada.

LIQUIDEZ	FORMULA	2004	2005	INDUSTRIA	EVALUACION
Liquidez General	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,03	1,12	1	BUENO
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0,18	0,75	1	BUENO
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0	0,56	0,5	OK
Capital de Trabajo	Activo C - Pasivo C.	15.738	47.323	45.000	BUENO
ACTIVIDAD	FORMULA	2004	2005	INDUSTRIA	EVALUACION
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	15,06	17,11	10	BUENO
Período de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas Netas}}$	3,62 días	2,29 días	10 días	OK
Período de Pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}}$	11 días	14 días	20 días	POBRE
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	12,55	15,52	13	OK
Estructura del Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	10,1	4,4	3	BUENO
ENDEUDAMIENTO	FORMULA	2004	2005	INDUSTRIA	EVALUACION
Deuda Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	91%	81%	50%	POBRE
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidades antes imp}}{\text{Intereses}}$	10	17		
RENTABILIDAD	FORMULA	2004	2005	INDUSTRIA	EVALUACION
Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	4,64%	7,46%	12%	POBRE
Utilidad Ventas	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e}}{\text{Ventas}}$	1,19%	1,86%	2%	POBRE

Margen de Utilidad Neta	<u>intereses</u> Ventas				
	<u>Utilidad Neta</u> Ventas	0,65%	1,06%	1,50%	POBRE
Rendimiento sobre la inversión	<u>Utilidad Neta</u> Activos Totales	8%	16%	14,00%	BUENO
Rendimiento sobre capital	<u>Utilidad Neta</u> Capital en acciones	90%	89%	82,00%	OK

Fuente: Estados Financieros CelularExit Cía. Ltda.

7. Aplicación de índices NO financieros

Además de los índices financieros, como mencionamos anteriormente, están los NO financieros, los que tienen que ver con los CLIENTES, PROCESOS y el APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

7.1. La perspectiva cliente.- Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados.

Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

7.2. La perspectiva procesos.- Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

7.3. La perspectiva aprendizaje y crecimiento.- Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

CLIENTES	FORMULA	2004	2005	INDUSTRIA	EVALUACION
Quejas	<u>Quejas</u> Pedidos Cumplimentados	15%	13%	no existe	BUENO
Cumplimiento pedidos	<u>Pedidos Cumplimentados</u> Pedidos Recibidos	100%	100%	no existe	OK
Devoluciones	<u>Unidades devueltas</u> Unidades vendidas	3%	3%	no existe	POBRE
Eficiencia del servicio	<u>Tiempo de respuesta de una solicitud</u> Tiempo estándar fijado	75%	75%	no existe	OK
Incremento clientela	<u>Clientes Nuevos</u> Total Clientes	69%	72%	no existe	OK
Incremento clientela	<u>Clientes Clave</u> Total Clientes	11%	10%	no existe	POBRE
PROCESOS					
Rotación	<u>Bajas</u> Número de empleados	18,75%	7,41%	no existe	BUENO
Capacitación	<u>Personal capacitado</u> Número de empleados	56,25%	55,56%	no existe	BUENO
Quejas	<u>Quejas recibidas</u> Número de empleados	45,00	35,56	no existe	BUENO
Ritmo de promoción	<u>Empleados Ascendidos</u> Número de empleados	18,75%	14,81%	no existe	POBRE

Fuente: Base de Datos CelularExit Cía. Ltda.

8. Desarrollo del Mapa Estratégico o Cuadro de Mando Integral.-

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada abarcativa de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	COLOR	METAS	PLANES DE ACCION	QUIEN	EN QUE TIEMPO
FINANCIERA	- Minimizar la Deuda	Deuda Total	Reducir la deuda al 65%	Red	Recapitalización de la empresa por parte de socios y accionistas.	Socios y accionistas	Annual	
	- Mantener el stock mínimo en bodega	Rotación de inventarios	Incrementar la rotación de inventarios a 20 días	Red	Mayor comunicación con los clientes para ofrecer los nuevos precios y promociones.	Departamento Facturación	Inmediato	
	- Aumentar el periodo de pago a proveedores	Periodo de Pago	Pago a proveedores 20 días	Red	Negociar con el proveedor un plazo razonable, que éste sea igual al de los otros Distribuidores, y de ésta manera mejorar la liquidez de la empresa.	Gerente General	Inmediato	
	- Maximizar la Utilidad	Margen de Utilidad Neta	Incrementar el Margen de Utilidad al 1.50%	Red	Reducir Gastos, Control de activaciones Amigo Kit e incrementar la ventas de éste producto y de Planes Postpago	Departamento de Ventas y Comercial	Mensual	
CLIENTES	- Reducir las Quejas	Quejas	Reducir al 5%	Red	Mejorar la atención al cliente, realizando llamadas telefónicas informado de el stock que posee la empresa.	Atención al Cliente	Mensual	
	- Mantener el servicio al cliente	Eficiencia del servicio	Reducir el Tiempo de entrega a 1 hora	Red	Crear cronograma de entregas a domicilio de los productos solicitado por los clientes, de tal forma que el mensajero tenga una ruta para dichas entregas	Departamento Comercial	Diano	
	- Cero Devoluciones	Devoluciones	Reducir al 0%	Red	Mayor énfasis y exigencia al momento de adquirir los productos al proveedor, revisión de los mismos antes de ponerlos a la venta y servicio postventa.	Bodega-Compras	Cada compra	
	- Incrementar la Fidelidad de los Clientes	Incremento clientela	Alcanzar un 15% de clientes claves con respecto del total de clientes	Red	Generar fidelidad en los clientes y que la mayoría de ellos sean los CLIENTES CLAVE, mediante descuentos y créditos especiales	Atención al Cliente	Annual	
PROCESOS	- Incrementar créditos	Periodo de cobro	Maximizar Ventas	Red	En base a la negociación con el proveedor y la extensión de los créditos, beneficiar a los clientes fieles con un crédito mayor, de ésta manera incrementar las ventas y la rentabilidad.	Departamento de Ventas y Comercial	Semanal	
	- Reducir la Rotación del Personal	Rotación	Reducir al 4%	Red	Fidelidad de los empleados con la empresa, haciendo que los mismos se sientan parte de la misma, logrando beneficios especiales. (Seguro Privado, etc.)	Recursos Humanos	Año 2006	
	- Evitar la dependencia de un solo proveedor	Dependencia del proveedor	Reducir la dependencia a un 80%	Red	Buscar nuevas fuentes de abastecimiento de quipos para satisfacer el mercado, si bien la empresa es dependiente de PORTA, no tiene que estar a expensas de lo que ellos puedan hacer, sino, buscar la manera de satisfacer a nuestros clientes.	Gerente General - Compras	Inmediato	
	- Incentivar a los Empleados (ascensos)	Ritmo de promoción	Incrementar hasta llegar a un 20%	Red	Promover a los empleados que han realizado su trabajo en forma excelente y productiva, e incentivar a los demás, ya sea en forma económica o con alguna ceremonia de reconocimientos.	Jefes Departamentales	Annual	
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJES	- Capacitación constante	Capacitación	Lograr capacitar al 65% del personal	Red	Capacitación constante (bimestral) en cada una de las áreas, así lograremos un personal capaz y que sea productivo para la empresa.	Recursos Humanos	Bimestral	

9. Presentación del Balanced ScoreCard (BSC)



PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivos	Indicadores	
- Mantener la liquidez de la Empresa	Liquidez General	Yellow
	Prueba ácida	Yellow
- Minimizar la Deuda	Deuda Total	Red
- Mantener el stock mínimo en bodega	Rotación de inventarios	Yellow
- Período de pago a proveedores	Período de Pago	Red
- Maximizar la Utilidad	Margen de Utilidad Neta	Red



PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Objetivos	Indicadores	
- Reducir las Quejas	Quejas	Yellow
- Mantener el servicio al cliente	Cumplimiento pedidos	Green
- Cero Devoluciones	Devoluciones	Red
- Incrementar la Fidelidad de los Clientes	Incremento clientela	Red
- Incrementar créditos	Período de cobro	Light Green

PERSPECTIVA SOBRE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA		
Objetivos	Indicadores	
- Reducir la Rotación del Personal	Rotación	Yellow
- Evitar la dependencia de un solo proveedor	Dependencia del proveedor	Red
- Incentivo a los Empleados (ascensos)	Ritmo de promoción	Red



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivos	Indicadores	
- Capacitación constante	Capacitación	Yellow

10. Conclusiones

El Balanced Score Card (BSC) es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores.

Toda la información procesada y que se utilizó para la creación del BSC se encuentra en el MAPA FUNCIONAL, donde están los objetivos y metas a seguir para que la empresa sea aún más rentable.

Con éste trabajo, lo que pretendemos es, lograr que el personal de ésta empresa se involucre con la misión y visión de la misma, ya que con el BSC podemos detectar a tiempo problemas que pueden afectar a la empresa.

Además, lo que se busca con el BSC, mantener las normas que han hecho productiva a la empresa hasta el momento y la aplicación de nuevas estrategias para que dichas normas sigan siendo más productivas.

11. Bibliografía.

http://www.areasrh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm

<http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

www.sixtina.com.ar

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/32/indic.htm>

<http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html>

<http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Tema: Proyecto de emprendimiento: Centro de Recuperación
Psicopedagógico “Aprendiendo a Crecer”**

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autores:

**William Molina
Fabián Pineda
Fabián Berrezueta
Renato Sarmiento**

Profesor: Ing. Gustavo D. Cettolo

Tutor: Dr. Mario Molina

**Cuenca – Ecuador
2007**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	67
LA INSTITUCION.....	67
MISIÓN.-	67
VISIÓN.-.....	67
OBJETIVOS.-	67
ANÁLISIS FODA.-	69
FORTALEZAS:.....	69
OPORTUNIDADES:	69
DEBILIDADES:	70
AMENAZAS:.....	70
BREVE ANÁLISIS DEL PROYECTO.-	70
APRENDIENDO A CRECER	71
SOCIOS FUNDADORES.-.....	71
MARKETING Y VENTAS.-	71
SERVICIO AL CLIENTE.-.....	71
UNIDAD DE FINANZAS.-	72
ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES.-	72
SECTOR INDUSTRIAL.-	72
PRODUCTOS Y SERVICIOS.-	72
ESTIMULACIÓN TEMPRANA.-	72
TERAPIAS DE LENGUAJE.-.....	73
PROBLEMAS DE APRENDIZAJE.-	75
ESCUELA DE DEBERES Y LECCIONES.....	76
FRECUENCIA.-	76
CALIDAD Y VENTAJA.-	76
TRIÁNGULO DE VALOR.-	77
PROBLEMÁTICA.-	77
ETAPA TÉCNICA.	78
AUTORIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN.-	79
PROCESO PRODUCTIVO.-.....	79
ANÁLISIS DE MERCADO.-	80
PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRAFICOS Y SOCIOECONOMICOS DEL AZUAY, CAÑAR Y EL ORO	80
INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LAS PRINCIPALES CIUDADES POR SEXO.....	82
ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO	83
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.-	85
ANÁLISIS DE PRECIOS.-	86

MEDIOS:	88
ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.-	89
ETAPA FINANCIERA.-	91
CONCLUSIONES.-	99

Resumen

El presente proyecto esta enfocado a la creación de un centro de recuperación psicopedagógica para niños en estado de gestación (estimulación temprana) y comprendido entre las edades de cero a doce años.

El nombre del centro será “Aprendiendo a Crecer”, el cual ayudara a los niños en su recuperación y formación para un mejor desenvolvimiento en su futuro.

“Aprendiendo a Crecer” estará ubicado en una zona estratégica de la ciudad de Cuenca, la misma será de fácil acceso y de mucha seguridad para nuestros clientes, los niños.

Abstract

This Project is about a center that Works in psycho pedagogic recuperation that's for kids in gestation (early stimulation) and is between cero and two years age.

The name of the center will be “learn to grow”, it will help the kids in their recuperation and formation in their development for their future.

“Learn to grow” will be located in a really good strategic zone in Cuenca city, it will have a easy access and we will bring the best security for our customers. You don't have to forget that our customers are the little kids

Introducción

La presente investigación hace referencia a la implementación de proyecto de creación de un centro de recuperación Psicopedagógico en la provincia del Azuay específicamente en el cantón Cuenca.

Para iniciar se realiza un breve análisis del proyecto, el nombre que llevara le centro, el aporte que realizaran los socios fundadores así como una pequeña descripción de los servicios que prestara la institución, se grafica el triangulo de valores de la institución

Se prosigue con las etapas que deben seguirse para que el centro de recuperación Psicopedagógico empiece su funcionamiento, se describe toda la etapa técnica así como los pasos que tendrá el proceso productivo del centro.

Luego se realiza un análisis del mercado en el cual se examina el precio, la plaza, la competencia directa e indirecta que tendrá la institución, canales de promoción y distribución de los servicios que prestara la misma.

Por ultimo se realiza el análisis financiero del proyecto y su viabilidad, y se detallan las conclusiones del mismo.

LA INSTITUCION

Misión.- Brindar un servicio de recuperación psicopedagógica a la comunidad utilizando personal capacitado que garantice excelentes resultados en los niños.

Visión.- Ser reconocidos por la excelencia en el servicio como el mejor centro de recuperación Psicopedagógico, para suplir las necesidades de aprendizaje de los niños y mejorar el futuro de los mismos.

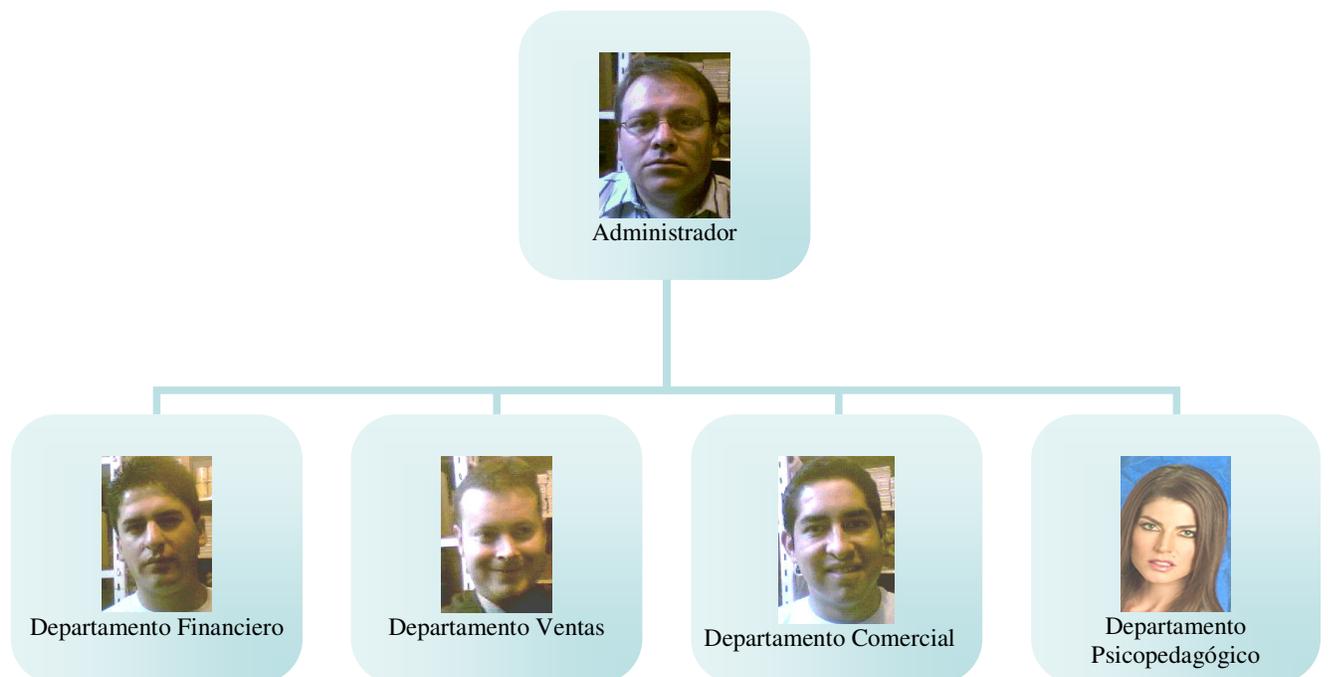
Objetivos.- Los objetivos que persigue la institución son:

- Tener actividades diarias en un estilo único que garantice la formación del niño.

- Poseer las instalaciones que cumplan con las necesidades para las terapias psicopedagógicas, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la institución.
- Tener el personal capacitado y calificado para garantizar la formación y desarrollo del niño
- Ser reconocidos en el mercado local como un centro de calidad y eficiencia para la formación de niños.

"APRENDIENDO A CRECER"

ORGANIGRAMA



Análisis FODA.-

Fortalezas:

- **Infraestructura:** El centro contará con aulas completamente equipadas para el desarrollo de terapias y clases de recuperación, además tendrá amplios espacios verdes para la distracción y esparcimiento de los niños.
- **Promoción:** La Empresa cuenta con sus propios promotores los mismos que se van a encargar de visitar a los Pediatras, ginecólogos y diferentes centros educativos, informando acerca de los servicios que brindará nuestro centro.
- **Personal capacitado.-** Nuestra institución cuenta con personal capacitado en atención a niños, los cuales serán psicólogos, estimuladores tempranos, pedagogos y terapeutas de lenguaje, quienes ayudarán a los niños en el mejoramiento de su capacidad, logrando posteriormente, la fidelidad de los clientes.

Oportunidades:

- **Ubicación.-** El centro estará ubicado en una zona estratégica de la ciudad la cual será de fácil acceso, con seguridad privada, para de ésta manera hacernos merecedores de la confianza de los padres de familia.
- **Imagen.-** Nuestro servicio será brindado por profesionales en cada una de las áreas, asegurando el correcto desenvolvimiento y aprendizaje de cada uno de los niños, ya que la atención brindada será personalizada.
- **Crecimiento en el Mercado.-** El límite personal nos lo ponemos cada uno de nosotros, por ésta razón, la expansión del Centro de Recuperación Psicopedagógica “Aprendiendo a Crecer” no se limitará únicamente al crecimiento local, sino nacional, captando la atención de nuestros potenciales clientes con el servicio que brindamos.
- **Tecnología.-** “Aprendiendo a Crecer” contará con equipos de Terapias idóneos para los niños, mismos que serán nuevos dentro del mercado, ya que la competencia no cuenta con los mismos. Además de la

implementación de un centro de computo para optimizar el nivel intelectual de nuestros niños.

Debilidades:

- **Empresa Nueva.-** Nuestra empresa, al ser nueva dentro del mercado, no tendrá la acogida dentro del mismo, pero, en base a una publicidad y promociones eficaces y bien dirigidas, seremos reconocidos dentro del medio.
- **Desconocimiento de los servicios.-** Nuestros potenciales clientes, en un inicio, no conocerán, exactamente, los servicios que nuestra institución va a prestar y esto puede distorsionar la percepción del centro y su finalidad. Es ahí donde la publicidad y promociones aplicadas al mercado darán a conocer lo que realmente es y a lo que se dedica “Aprendiendo a Crecer”.

Amenazas:

- **Competencia.-** Muchos y pequeños, quienes podrían mejorar en la calidad del servicio que brindan cuando nuestra empresa empiece a funcionar.
- **Inestabilidad Política.-** Problemas de inflación, desempleo, e incremento del costo de la vida, lo cual influiría en forma indirecta en el poder adquisitivo de nuestros potenciales clientes.

Breve análisis del proyecto.-

Nuestro objetivo es la implementación de un centro especializado en Estimulación Temprana, Terapias de Lenguaje, Problemas de Aprendizaje y Escuela de deberes y lecciones. La idea de crearla ha surgido por la falta de un centro con estas características en esta zona del país, por eso creemos necesaria la construcción de éste centro.

Nuestro Centro de Recuperación Psicopedagógica llamado “Aprendiendo a Crecer”, está situado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, mismo que estará ubicado dentro de la zona urbana de la ciudad.

Las dimensiones generales de nuestra escuela son aproximadamente de 625m². El servicio que se va a desarrollar es el de terapias y de escuela de deberes y lecciones a los niños en la primera etapa de sus vidas.

El servicio que vamos a desarrollar va dedicado a la educación de los niños desde que el bebe esta en 6 meses de gestación y cuando el bebe nace de (0-3 años), que será durante toda la mañana (08h00-13h00). Por la tarde en el centro se dictaran escuela de deberes y lecciones (14h00 a 19h00).

Aprendiendo a Crecer.- El nombre que tomo el proyecto se debe a que el objetivo del centro educativo es el ayudar a los niños a crecer su mente, habilidades, y su creatividad.

La mejora es la planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones en los centros educativos, que tienen como objetivo aumentar la calidad de las escuelas desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual.

Socios fundadores.-

Fabián Berrezueta
William Molina
Fabián Pineda
Renato Sarmiento

Marketing y Ventas.- Este departamento se encargara de realizar estudios de mercado, de la promoción del centro educativo y de los servicios que ofrece, de las ventas y suscripciones, así como los contactos con médicos pediatras, ginecólogos y difusión en las escuelas de la ciudad.

Servicio al Cliente.- Nuestra institución va dirigida a madres en estado de gestación, niños de 0 a 12 años. Los objetivos que pretendemos alcanzar con este centro son:

- Prestar un servicio de mayor calidad en la zona donde será ubicado.
- Obtener beneficios.
- Educar a los niños en el aprendizaje y desarrollo.
- Facilitar a los padres un lugar para que sus hijos pasen su tiempo de ocio.

Unidad de Finanzas.- Se encargara del control contable de todos los gastos e ingresos de la institución. También se encargará de gestionar la adquisición de fondos para futuras inversiones que sean necesarias.

Administración y Operaciones.- El área administrativa se encargara de gestionar y coordinar el correcto funcionamiento general de la institución.

Sector Industrial.- El sector de industrial en el que se encuentra la institución es la educación, dirigido al desarrollo y formación individual a través de terapias y nivelación curricular.

No es una institución educativa aprobada por el ministerio de educación y cultura pero deberemos tener permiso de funcionamientos otorgados por el ministerio de bienestar social.

Productos y Servicios.-

Estimulación Temprana.- La estimulación temprana consiste en dar a cada niño el estímulo necesario para alcanzar los diferentes niveles de desarrollo, teniendo en cuenta que cada nivel alcanzado sirve de punto de partida para el siguiente, siendo indispensable la evaluación permanente de los resultados.

Es necesario estimular adecuadamente el organismo durante su periodo de crecimiento para acelerar el desarrollo mental y social e interrumpir o corregir los defectos que obstaculicen el aprendizaje, siendo el cerebro del niño inmaduro y fundamentalmente estimulable, es necesario aprovechar al máximo el primer año de vida, asegurándonos que el número y la calidad de las primeras experiencias que reciban sean esenciales para su desarrollo.

“Estimulación es un conjunto sistematizado de técnicas científicas que aplicadas de una manera secuencial y continuada pretenden la potenciación al máximo de las posibilidades físicas e intelectuales del niño mediante la estimulación regulada y continuada llevada a cabo en todas las áreas sensoriales, pero sin forzar en ningún sentido el curso lógico de la maduración del sistema nervioso central”. (Escuela de Tecnología Médica, Poligrafiados, sobre Estimulación Temprana)

La atención que brinda la estimulación temprana es definida como el conjunto de acciones tendientes a proporcionar al niño todas las experiencias que le sean

posibles, desde la gestación y a través de los primeros años de vida, para desarrollar al máximo las capacidades que la permitirán interactuar plenamente en su medio familiar y social

La maduración depende no solo del potencial del niño al momento del nacimiento sino de lo que el medio le brinde, este intercambio es tan importante que si el momento crítico de incorporación de un estímulo a pasado, no será lo mismo brindar ese estímulo en otro tiempo. Los estímulos que un niño necesita deben estar presentes en la calidad, cantidad y en el momento adecuado.

Terapias de Lenguaje.- Contrario a lo que el común de las personas creen, el lenguaje comienza a desarrollarse desde el período prenatal, una vez que el sistema auditivo va configurándose para ser capaz de captar, registrar y hasta discernir los ruidos internos de mamá (en especial los latidos del corazón) y aquellas voces y sonidos que llegan de afuera.

Una vez que nace el bebé, ese proceso se acelerará y desarrollará, dependiendo en gran parte del papel de facilitadores que cumplirán en especial los padres. Pero, ¿cómo lograrlo?, ¿qué puedo hacer?, son algunas de las preguntas que todo padre se hace.

En los últimos años ha habido un incremento en el nivel de conciencia de las dificultades del aprendizaje por parte de los padres y profesionales en el campo infantil, sin embargo, es mucho el camino por recorrer y mucho el “saber” por sembrar en la población. El lenguaje, en la actualidad está considerado como uno de los signos más evidentes del nivel de desarrollo infantil, y como tal, amerita evaluaciones periódicas y no fortuitas para determinar cual es el verdadero desempeño y competencia de un niño en cuanto a sus habilidades en la comunicación oral.

Aunque cada ser es único y tiene un ritmo de aprendizaje propio, existen parámetros establecidos que nos permiten ubicar las conductas esperadas con un límite máximo de edad, las cuales al no presentarse deben considerarse signos de alerta y avisos de la necesidad de solicitar ayuda profesional. **Algunos ejemplos son:**

- Si en los primeros 6 u 8 meses, no presenta juegos vocálicos y/o sus respuestas hacia sonidos en el ambiente o la voz humana no son claras.

- Si a los 18 meses no posee una variedad de palabras cotidianas sencillas.
- Si el niño tiene 2 años de edad y aún no hace uso de frases de 2 palabras.
- Si a los 3 años de edad no es entendido con facilidad por los demás.
- Si a los 4 años y medio de edad la estructura de sus oraciones (gramática) es deficiente.
- Si a los 5 años aún presenta dificultad para producir los sonidos del habla, como: /s/ y /r/, o cualquier otro.
- Si a cualquier edad se observa dificultad del niño para comprender a los demás.
- Si el niño tiene dificultad para ver a la cara al interlocutor o se le dificulta establecer una comunicación clara y eficiente con los demás.
- Si presenta tartamudez, voz rasposa (ronquera), etc.

Pero más importante que estos tips es el criterio que tiene cada padre para percibir cuando algo no anda por buen camino. Siga sus instintos, y solicite la ayuda de su pediatra, o directamente de un terapeuta de lenguaje, que evalúe y diagnostique de manera pronta y oportuna a su hijo. La intervención temprana puede hacer la diferencia en el futuro desarrollo del niño.

Lamentablemente muchos niños son remitidos al terapeuta, hacia los 5 años, cuando es inminente su ingreso al sistema escolar, y para ese momento se han dejado pasar los años más importantes para establecer los patrones de la comunicación. Es por ello, que los padres están en la obligación de leer e informarse en cuanto al desarrollo infantil en general, desde el mismo momento que deciden ser padres.

El óptimo avance de nuestros hijos es parte de nuestra responsabilidad para con ellos, y aunque la estimulación espontánea puede dar frutos, existen niños y familias, que requieren de un apoyo profesional para alcanzar las metas de manera más eficiente. No podemos dejar todo en manos del destino y del “ya crecerá y hablará”. Debemos ser precavidos y solicitar una mano amiga, cuando la situación parezca escaparse de nuestras manos. Como bien lo dice el refrán: “más vale prevenir, que lamentar”, y cuando se trata de nuestro más preciado tesoro, su futuro es nuestra mayor inversión.

Problemas de Aprendizaje.- Un problema del aprendizaje es un término general que describe problemas del aprendizaje específicos. Un problema del aprendizaje puede causar que una persona tenga dificultades aprendiendo y usando ciertas destrezas. Las destrezas que son afectadas con mayor frecuencia son: lectura, ortografía, escuchar, hablar, razonar, y matemática. Los problemas del aprendizaje (en inglés, “learning disabilities,” o LD) varían entre personas. Una persona con problemas del aprendizaje puede tener un tipo de problema del aprendizaje diferente al de otra persona.

Los investigadores creen que los problemas del aprendizaje son causados por diferencias en el funcionamiento del cerebro y la forma en la cual éste procesa información. Los niños con problemas del aprendizaje no son “tontos” o “perezosos.” De hecho, ellos generalmente tienen un nivel de inteligencia promedio o superior al promedio. Lo que pasa es que sus cerebros procesan la información de una manera diferente.

Los problemas de aprendizajes se definen como: un desorden en uno o más de los procesos psicológicos básicos involucrados en la comprensión o uso del lenguaje, hablado o escrito, que puede manifestarse en una habilidad imperfecta para escuchar, pensar, hablar, leer, escribir, deletrear o hacer calculaciones matemáticas, incluyendo condiciones tales como problemas preceptuales, lesión cerebral, problemas mínimos en el funcionamiento del cerebro, dislexia, y afasia del desarrollo.”

Sin embargo, los problemas del aprendizaje no incluyen”... problemas del aprendizaje que son principalmente el resultado de problemas de la visión, audición o problemas en la coordinación motora, del retraso mental, de disturbios emocionales, o desventajas ambientales, culturales, o económicas.

No hay ninguna “cura” para los problemas del aprendizaje. Ellos son para toda la vida. Sin embargo, los niños con problemas del aprendizaje pueden progresar mucho y se les puede enseñar maneras de sobrepasar el problema.

Con que frecuencia ocurren los problemas de aprendizaje: Son muy comunes, hasta 1 de cada 5 personas en los en el mundo tiene un problema del aprendizaje. Casi 3 millones de niños (de 6 a 21 años de edad) tienen alguna forma de problema del aprendizaje y reciben educación especial en la escuela. De hecho, más de la mitad de todos los niños que reciben educación especial tienen un problema del

aprendizaje (*Reporte Anual al Congreso*, Departamento de Educación de los Estados Unidos, 2002).

Escuela de deberes y lecciones.- El principal objetivo que persigue la escuela de deberes y lecciones es el de preparar a los niños adecuadamente y en un horario, ambiente, con el personal adecuado y preparado para ello.

El principal problema que se da con los niños que tanto el padre como la madre trabajan, los niños se dedican durante la tarde a ver televisión, a los video juegos o vagar por las calles de su casa, descuidando las actividades curriculares, dedicándose a las mismas cuando los padres llegan al hogar, lo cual no es adecuado ya que los niños se encuentran cansados. Estos problemas se reflejan en las calificaciones de los niños, es por esto que se ve la necesidad de crear un centro especializado que se dedique a que, los infantes realicen sus deberes y lecciones diarias con la seguridad de que estas estarán correctamente elaboradas.

Para el desarrollo de estas actividades la institución contará con aulas perfectamente adecuadas y funcionales, cada una de ellas tendrá un máximo de seis (6) alumnos por nivel con un tutor y un computador con conexión a Internet para una correcta presentación e investigación de deberes y lecciones de los de los niños que asistan al centro. Con estos antecedentes la instrucción que brindara la institución será personalizada.

Adicionalmente el centro contará con una biblioteca, con libros y textos autorizados por el Ministerio de Educación y Cultura del país, contará también con una gama de enciclopedias para consultas de trabajos y lecciones.

Frecuencia.- Luego de la evaluación de los resultados obtenidos en los test que se tomen a los pacientes, las terapias se realizaran con una frecuencia de tres veces por semana o como requiera el paciente.

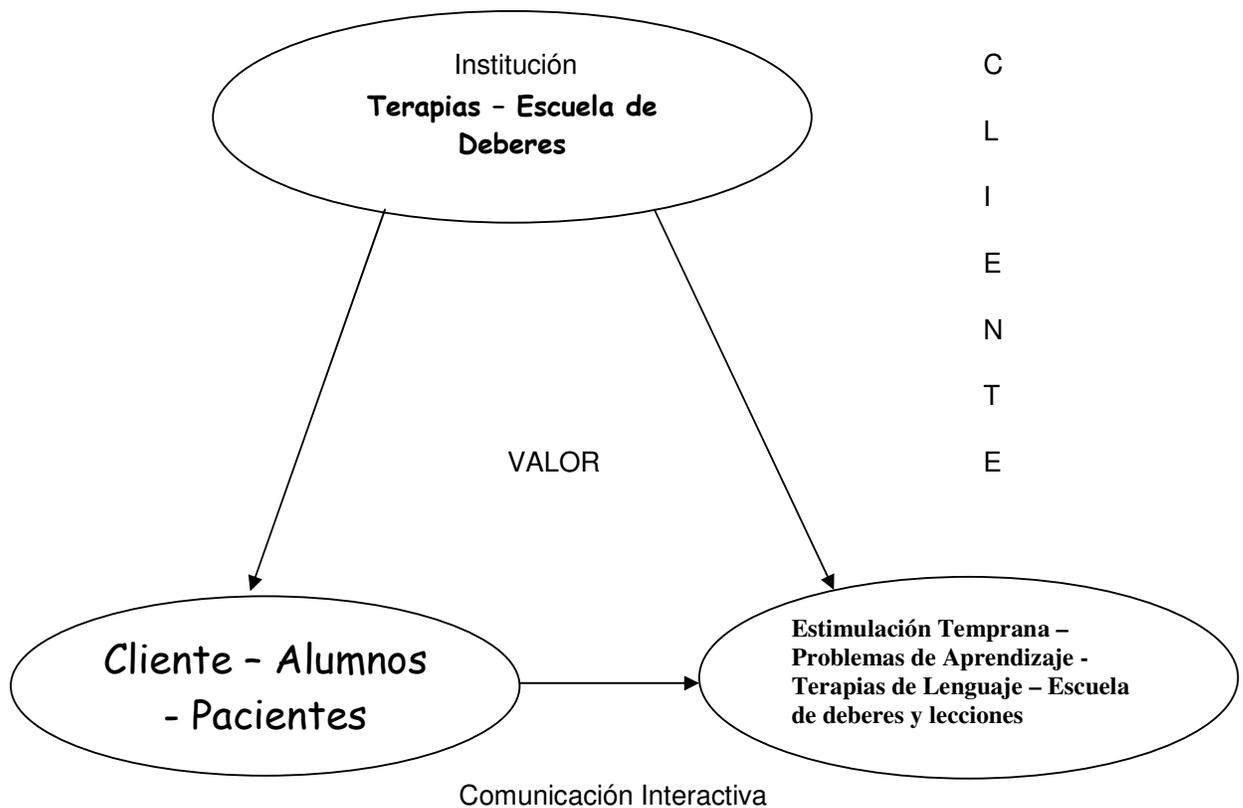
En lo referente a la escuela de deberes y lecciones, ésta se realizara diariamente los 5 días de la semana.

Calidad y Ventaja.- La calidad de los profesionales se reflejará directamente en los resultados obtenidos por los niños, ya que los profesionales que labore en la institución, deberá ser previamente calificado por la directora Psicopedagógica. La ubicación del centro será una de nuestras ventajas fundamentales ya se lo realizara un espacio apropiado y destinado para ello, no como en la mayoría de instituciones

en las cuales, viviendas se habilitan para este tipo de actividades creando espacios disfuncionales. El centro esta ubicado en un lugar de fácil acceso par los clientes.

La atención a los clientes será personalizada, eficaz y profesional.

Triángulo de valor.- Nuestro triangulo del valor esta conformado por el producto: Que son las terapias y las tutorías de deberes y lesiones. Es indispensable en mantener la comunicación con nuestros clientes los cual se lo realizara mediante campañas publicitarias y campañas promocionales, nuestro TARGET son las madres en periodo de gestación de 6 mesen en adelante y los niños de 0 a 12 años de edad de la cuidad de Cuenca



Problemática.- La problemática más importante que se ha detectado es que, no existe un centro especializado y dedicado a todas las actividades que va desarrollar nuestra institución. Es por esto que creemos que nuestro servicio será una solución para todas las padres de familia que trabajan y no pueden dedicarles el tiempo suficiente a sus hijos para la preparación de los deberes y lecciones así como a los padres con hijos con problemas de lenguaje, problemas de aprendizaje o padres que quieran que sus hijos se desarrollen con una correcta estimulación.

Etapas Técnicas.- Nuestro Centro Educativo de terapias y aprendizaje será una sociedad, por ello debemos coordinar los pasos principales como: Objeto Social, Nombre Social, Capital Social y Socios.

Etapas de Constitución: Esta etapa se refiere a los pasos y tiempo de demanda la obtención de la licencia de funcionamiento que otorga el Ministerio de Salud Pública.

Inscripción y registro en las Superintendencia de compañías: Se debe realizar el registro en la superintendencia de compañías como sociedad anónima a fin de verificar si existe o no otra empresa con la misma denominación social.

Apertura de una cuenta corriente: Los requisitos y monto en el Banco son: Formulario de la Empresa y Directorio, Copia del Escrito, firmas de los integrantes y un pago de S/.500 por cada miembro.

Minuta de Constitución: Luego de la Minuta esta será llevada a la una notaria del cantón Cuenca encargada de elevar la Minuta a Escritura Pública y derivarla a la Oficina de Registros Públicos, previo pago de los derechos Notariales y Regístrales

Obtención del RUC (Registro Único de Contribuyentes): El SRI (Servicio de Rentas Internas) es la Institución que administra a los contribuyentes, el trámite es gratuito, es decir, tenemos que inscribirnos como futuros contribuyentes en una de las diferentes formas de pagar nuestros tributos al Estado. Para nuestro Centro Educativo se requiere emitir Notas de Venta o Facturas.

Licencia Municipal de Funcionamiento: este trámite se realiza en la Municipalidad del Cantón Cuenca consta de tres (3) etapas:

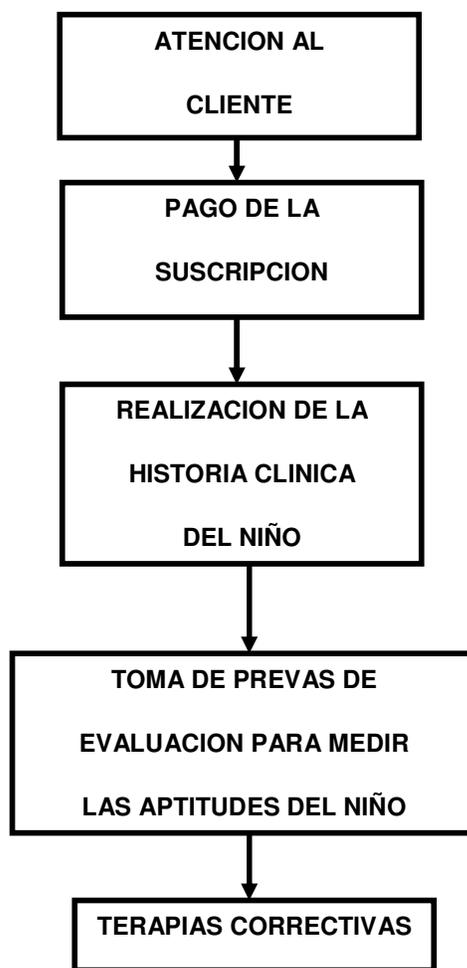
- Certificado de Zonificación o Compatibilidad de Uso: este certificado expedido por la Municipalidad significa que nuestro inmueble es apto para aperturar, ya que la zona y categoría, son las adecuadas según el Reglamento Nacional de Construcciones.
- Certificado de Defensa Civil: se encuentra en cada Municipalidad, el cual nos controle mediante una Inspección Ocular el estado de conservación físico del inmueble y cuidados mínimos que tenemos que tener a la hora de la ejecución del Centro Educativo, como por ejemplo: cajas eléctricas con termo magnéticos,

extinguidores, botiquín con medicamentos básicos, señalizaciones de emergencia y de peligro, etc.

- Licencia de Apertura de Local o Funcionamiento: expedido por la Municipalidad, este documento determina que el inmueble esta en condiciones óptimas para su funcionamiento como Centro Educativo Inicial, es un trámite administrativo (no hay inspecciones).

Autorización de la Dirección Regional de Educación.- La institución no tiene que estar inscrita o tener autorización del Ministerio de Educación y Cultura, ya que no otorga certificados ni tiene que cumplir días laborables mínimos, así como la institución no se rige por un pensum de estudios.

Proceso productivo.- El siguiente diagrama de bloques se detalla el proceso productivo:



Análisis de mercado.- El territorio Ecuatoriano está formado por cuatro regiones naturales y dividido en 21 provincias, su superficie aproximada es de 256.540 km², goza de casi todos los climas y es muy rico en hidrografía, minería y recursos agrarios (riqueza que no es aprovechada para el desarrollo y bienestar del pueblo). Las principales ciudades del país son Quito (Capital), Guayaquil (ciudad de mayor población), Cuenca, Manta, Ambato, Macas y Machala.

La provincia del Azuay, centro de nuestro estudio, se encuentra conformada por Cuenca (Capital), Paute, Gualaceo, Sigsig, Girón, San Fernando, Nabón, Pucará, Santa Isabel, Oña, Chordeleg, El Pan, Sevilla de Oro y Guachapala; tiene una población de 599.546 habitantes, de los cuales 312.594 son la población urbana y 286.952 la población rural. 279.792 habitantes son hombres y 319.754 son mujeres. La población de mujeres en edad fértil (15 a 19 años) es de 160.012 y en cuanto a la atención de partos prenatal (60.6% y 70% respectivamente), de los cuales solo el (28.7%) recibe atención post parto. (Ver cuadro #1).

PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRAFICOS Y SOCIOECONOMICOS DEL AZUAY, CAÑAR Y EL ORO

Cuadro#1

INDICADORES	AZUAY	CAÑAR	EL ORO	TOTAL PAIS
Demográficos (Censo 2001)				
Población total	599.546	206.981	525.763	12,156.608
Tasa de crecimiento poblacional 1990-2001 (%)	47	0.8	2.2	33
Población urbana	312.594	75.601	401.940	7,431.355
Población rural	286.952	131.380	123.823	4,725.253
Población de hombres	279.792	95.010	266.716	6,018.353
Población de mujeres	319.754	111.971	259.047	6,138.255
Población de mujeres de edad fértil (15-49 años)	160.012	53.278	135.715	3,166.593
Tasa de mortalidad infantil 1999 (a)	29	38	3.5	30
Socioeconómicos (Censo 2001)				
Tasa de analfabetismo población de 10 años y + (%)	7.9	13.4	5.2	8.4
- Hombres (%)	5.2	9.5	4.8	7.2
- Mujeres (%)	10.2	16.5	5.6	9.5
Población económicamente Activa (5 años y +)	232.664	72.319	195.046	4,585.575
- Hombres	143.239	46.527	146.695	
- Mujeres	89.425	25.792	48.351	

FUENTE: INEC 2001

La población económicamente activa en la provincia es del 44%, la empleada o asalariada consta de un 42.4% repartidos entre los empleados del sector público que son el 7.9% y los del sector privado del 34.5% y trabajan por cuenta propia el 36.9%. El desempleo existe en un porcentaje del 19.5% repartidos en Mujeres 14.3% y Hombres 5.1%. (Ver cuadro 2).

El ingreso promedio mensual según el sector económico moderno en la ciudad de Cuenca se encuentra en \$356.00 USD para el sexo masculino y \$247.00 USD para el sexo femenino. (Ver cuadro #2). Los mayores ingresos se encuentran en las ciudades de Quito y Guayaquil porque concentran el mayor número de mano de obra, proviniendo estos ingresos ya sea de salarios o del trabajo por cuenta propia (88.2%); el 8.1% proviene de transferencias corrientes (migrantes) y el 3.6% de alquileres, intereses, dividendos etc. a nivel nacional. La canasta básica en la ciudad de Cuenca está un valor de \$437.07USD y la vital en \$315.56 USD a comparación de un ingreso promedio de \$265.95 USD, convirtiéndose en la ciudad más cara del país. (Datos obtenidos a junio del 2004, Fuente INEC).

INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LAS PRINCIPALES CIUDADES POR SEXO

Cuadro #2

SECTORES ECONOMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	317	252	241	219
Hombres	383	295	297	256
Mujeres	226	175	171	150
SECTOR MODERNO	384	339	315	297
Hombres	422	385	356	331
Mujeres	312	244	247	206
SECTOR INFORMAL	261	188	193	181
Hombres	317	216	240	208
Mujeres	187	134	140	140
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	355	146	84	221
Hombres	510	147	124	225
Mujeres	76	135	50	196

FUENTE: INEC 2001

El índice de precios al consumidor tuvo una variación mensual del 0.02% a Agosto del 2004, cuya variación fue de 1.07 en lo que va del año.

En cuanto a los índices de bienes y servicios a nivel nacional en el año 2004, las familias dan prioridad a sus gastos de la siguiente manera: alimentos y bebidas no alcohólicas, alojamiento y transporte, hoteles y restaurantes, prendas de vestir y bienes, salud y educación. (Ver cuadro #3).

ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO

Cuadro #3

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
GASTO DE CONSUMO	100.0
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	19.4
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0.5
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8.6
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	19.0
05 MUEBLES Y ENSERES	5.9
06 SALUD	4.9
07 TRANSPORTE	10.0
08 COMUNICACIONES	2.8
09 RECREACIÓN Y CULTURA	5.7
10 EDUCACIÓN	4.4
11 HOTELES Y RESTAURANTES	10.6
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	8.2

FUENTE: INEC 2001

Análisis de mercado:

Mercado meta.- Nuestro mercado total son todas las mujeres en edad fértil (ver cuadro # 4), y los niños de 0 a 12 años de edad (ver cuadro # 5) que habitan en la provincia del Azuay

Cuadro #4

SEXO	TOTAL	ESTADO CIVIL O CONYUGAL						NO DECLAR-
		UNIDOS	SOLTEROS	CASADOS	DIVORCIADOS	VIUDOS	SEPARADOS	
AMBOS SEXOS	435.255	19.810	180.503	201.001	6.904	20.116	6.640	281
HOMBRES	196.788	9.517	85.743	93.941	2.116	3.607	1.778	86
MUJERES	238.467	10.293	94.760	107.060	4.788	16.509	4.862	195

Cuadro #5

GRUPOS DE EDAD	TOTAL	ESTADO CIVIL O CONYUGAL						
		UNIDOS	SOLTEROS	CASADOS	DIVORCIADOS	VIUDOS	SEPARADOS	NO DECLAR-
TOTAL	541.856	19.810	287.104	201.001	6.904	20.116	6.640	281
0 A 12	106.601	0	106.601	0	0	0	0	0
12 A 17	82.305	883	79.916	1.372	8	52	44	30
18 A 40	204.604	14.111	82.937	99.867	3.132	1.529	2.903	125
41 Y MAS	148.346	4.816	17.650	99.762	3.764	18.535	3.693	126

Mercado objetivo.- El mercado objetivo de “Aprendiendo a Crecer”, en sus inicios, será el 1% del total de niños de 0 a 12 años y madres embarazadas de 6 meses en adelante, correspondiendo un total de 1.066 niños y 1.070 madres embarazadas del total de mujeres casadas.



Análisis de la competencia.- En la actualidad en la provincia del Azuay, existen personas que se dedican individualmente a brindar este tipo de servicio, es decir, cada profesional presta los servicios de estimulación temprana, problemas de aprendizaje, terapias de lenguaje, escuela de deberes y lecciones y lo hacen en condiciones que no son las apropiadas ya que habilitan espacios físicos que fueron creados par otro tipo de actividades, en cambio, “Aprendiendo a Crecer”, brindará todos los servicios dentro de un solo lugar, con un adecuado local fabricado para la correcta ejecución de estas actividades, profesores y doctores que brindarán sus servicios en nuestra empresa y lo mas importante, dinámicas que ayudarán a los niños a un excelente desenvolvimiento en su vida futura. Cabe indicar que, existe una institución del estado que brinda éste servicio, pero el mismo no es personalizado, por lo que el niño no recibe lo que realmente necesita. “Aprendiendo a Crecer” brindará un servicio único especializado y personalizado para el desarrollo individual e intelectual de los niños.

Posicionamiento.- Después de analizar brevemente en nuestro mercado objetivo podemos sacar las siguientes pautas que servirán para un correcto posicionamiento.

¿Qué es lo que espera el consumidor, de un servicio del Centro de Recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer?

SERVICIO AL CLIENTE
MEJORES ESPECIALISTAS
CAPACITACION PROFESIONALES
ATENCION PERSONALIZADA

En nuestro caso hemos decidido realizar nuestro posicionamiento en base a una variable diferenciadora, la cuál la escogimos de las expectativas del mercado y que por parte de la empresa la cumple en una manera extraordinaria la cuál es: Servicio integral. Tomando en cuenta que el Centro de recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer contará con un portafolio completo de servicios terapéuticos y educativos, lo cual nos posicionará muy por delante de la competencia.

Después de este análisis, podemos trabajar en los consumidores y potenciales nichos de mercado para que perciban seguridad y confianza por parte de la institución y de sus servicios por adquirir.

Debemos considerar muy de cerca los movimientos de la competencia, pensando en que después de cualquier movimiento de posicionamiento propio ya sea en expansión o crecimiento, ésta tomará medidas o acciones para hacer una competencia más fuerte dentro del mercado.

Análisis de precios.- Los precios que se establecieron van relacionados con la competencia los cuales se obtuvieron de la visita a estos lugares y un análisis del servicio que brindan estos locales.

Lo que nos diferenciará de la competencia será el servicio integral que brindara la institución satisfaciendo todas las necesidades y expectativas de los clientes más exigentes, que buscan la excelencia y seguridad de sus hijos.

Estimulación Temprana: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Terapias de Lenguaje: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Problemas de Aprendizaje: Aulas amplias, cómodas y confortables, provistas de alfombra, espejo, grabadora, ruleta del estado del tiempo, franelógrafo, pizarrón de tiza, estantes, mesas sillas, entre otros.

Costo por terapia: \$ 15,00

Escuela de deberes y lecciones: Mesa, sillas pupitres pizarra de tinta líquida, computadora con Internet, textos de consulta.

Costo suscripción mensual: \$ 40.00

Plaza.- El tipo de canal a utilizarse es el canal directo ya que el servicio que prestaremos se lo comercializara directamente del productor al consumidor final del servicio.

Utilizaremos una táctica de cobertura directa, es decir corta, ya que al tratarse de una institución educativa se presta un servicio no se elaboran ni comercializan productos, nuestro servicio no pasará por mayoristas, minoristas, detallistas, etc., la fuerza de ventas estará conformada por todo el equipo administrativo, quienes se encargaran de promocionar nuestro servicio.

Este equipo será el encargado de visitar las escuelas de la ciudad y médicos pediatras y ginecólogos, siendo estos los que nos pueden derivar los potenciales clientes para nuestro servicio.

Otro de los canales a utilizar con muy buena proyección es el virtual, ya sea para suscribirse al servicio, como para solicitar asesoría y charlas profesionales a realizarse, etc., ganando así también un valor agregado, facilitando y promoviendo la recompra.

Web Site: www.aprendiendoacrecer.com.

Este importante medio de comunicación debe ser aprovechado al máximo ya que es nuestro contacto con otras ciudades del país, es imprescindible crearlo y actualizarlo en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos servicios, etc.

Promoción.- Para la realización de la mezcla de la comunicación de los servicios que presta el Centro de recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer, se analizan varios factores como son:

Tipo de Servicio: Servicios de Terapias y educativos

Mercado Meta: Familias de clase media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca y alrededores.

Competencia: Nuestra mayor competencia son IPCA y lugares en los cuales de dictan clases de recuperación educativa.

Medios:

Prensa.- Este medio de comunicación permite llegar de manera efectiva a un público joven adulto de nivel socio económico medio, medio alto y alto. Se optará por el Mercurio los días domingos por ser el día de mayor tiraje. (1/8 de página full color 1 vez por mes),

Trípticos promocionales: Periodicidad trimestral donde se incluirán los productos y servicios que se brindan. Se distribuirán en escuelas privadas de la ciudad, médicos pediatras y ginecólogos, y puntos de venta

Radio: A través de la radio llegamos de manera masiva y logramos mayor retentiva, las radios que más escuchadas son:

- **FM 88 :** Público joven de nivel socioeconómico medio alto – alto
- **Radio la voz del Tomebamba:** Público adulto de nivel socioeconómico medio – medio alto - alto
- **W Radio:** Público joven – adulto de nivel medio – medio alto

Pautaje: 3 cuñas diarias de lunes a viernes + la correspondiente bonificación los fines de semana.

* Existen opciones como K1 o 96.1 cuya cobertura abarca la provincia del Oro, Cañar y Azuay.

Web Site: www.aprendiendoacrecer.com.

Este importante medio de comunicación debe ser explotado al máximo ya que es nuestro contacto con otras ciudades, es imprescindible crearlo y actualizarlo constantemente en cuanto a promociones, eventos, tecnología, nuevos, servicios, etc.

Telemarketing: Usar este medio para dar a conocer promociones y servicios al mismo tiempo que incrementamos la base de datos.

Costos Plan de Medios Semestral

PERIODO	MEDIOS	COSTO
Primer Año	Radio	\$ 1,500.00
	Presa	\$ 1,500.00
	Impresos	\$ 800.00
	Telemarketing	\$ 200.00

TOTAL ANUAL \$ 4,000.00
TOTAL MENSUAL \$ 333.33

Organización Estructural.-

Título del Cargo: Gerente General
Objetivo General: Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la Empresa.
Educación: Profesional Universitario con Post-grado en Administración de Negocios o especialidad equivalente.
Experiencia: Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.
Conocimientos: Conocimientos de planificación, mercadeo, negociación
Funciones, actividades y/o tareas: Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la Empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.

Título del Cargo: Gerente de Ventas
Objetivo General: Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.
Educación: Profesional universitario, con Post-Grado en Mercadeo, Comercialización o especialidad equivalente.
Experiencia: Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares, reportando a una Gerencia General.
Conocimientos: Planificación, análisis de costos, presupuestos, investigación y desarrollo de mercados y control de inventario.

Funciones, actividades y/o tareas: Elaborar y supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas. Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados.

Título del Cargo: Contador

Objetivo General: Analizar la información contenida de contabilidad verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Educación: Contador Público Auditor.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad.

Conocimientos: Principios y prácticas de contabilidad, así como sus leyes.

Funciones, actividades y/o tareas: Contabilidad general de la empresa y Estados Financieros.

Título del Cargo: Gerente de Mercadeo

Objetivo General: Desarrollar el plan de mercadeo a mediano y largo plazo, suministrar información acerca de los distintos rasgos del mercado así como evaluar y analizar el proceso de las diferentes funciones del mercadeo dentro de la empresa.

Educación: Profesional universitario, con postgrado en Mercadeo, Comercialización o especialidad equivalente.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares

Conocimientos: Manejo de estadísticas en el control de gestión de ventas, sólidos conocimientos y desarrollo de investigación de mercado.

Funciones, actividades y/o tareas: Analizar los mercados actuales y potenciales.

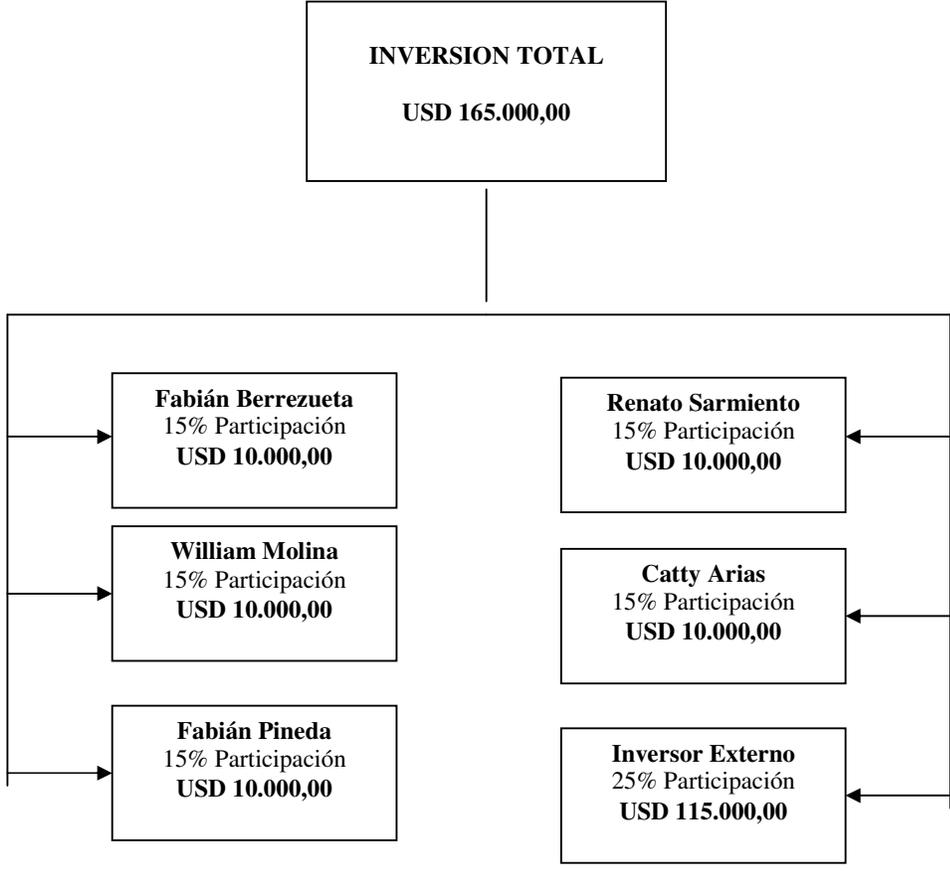
Planificar las estrategias de mercado. Analizar y supervisar el proceso de ventas, y mantener continuo contacto con el cliente.

Título del Cargo:	Dirección Psicopedagógica
Objetivo General:	Desarrollo de planes operativos para el correcto funcionamiento de la institución.
Educación:	Profesional universitario, con experiencia en cargos similares.
Experiencia:	Cuatro (4) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares
Conocimientos:	Psicopedagógicos, Psicológicos y Sociales.
Funciones, actividades y/o tareas:	Selección y Supervisión del personal docente. Admisión de niños que se integran al centro. Evaluación de los niños para su ubicación dentro de los distintos niveles del centro.

Etapas Financieras.-

Inversión Inicial

Gran parte de la inversión inicial para el proyecto “APRENDIENDO A CRECER” será externo.



La inversión inicial será destinada para:

Infraestructura:

- Terreno	USD 50.000,00
- Construcción Local	USD 90.000,00

Activo Fijo

- Equipos de Computación	USD 9.000,00
- Muebles de Oficina	USD 2.580,00
- Varios	USD 13.420,00

Balance inicial.-

"APRENDIENDO A CRECER"

BALANCE INICIAL

ACTIVO

ACTIVO FIJO TANGIBLE **165.000,00**

Local	140.000,00
Equipos de Computación	9.000,00
Muebles de Oficina	2.580,00
Suministros y Materiales	13.420,00

TOTAL ACTIVO **165.000,00**

PASIVO **0,00**

PATRIMONIO **165.000,00**

APORTE SOCIO (Fabián Berrezueta)	10.000,00
APORTE SOCIO (William Molina)	10.000,00
APORTE SOCIO (Fabián Pineda)	10.000,00
APORTE SOCIO Renato Sarmiento)	10.000,00
APORTE SOCIO (Catty Arias)	10.000,00
APORTE SOCIO (Externo)	115.000,00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **165.000,00**

Servicios.-

"APRENDIENDO A CRECER"

Escuela de Deberes

No. DE NIVELES	HORA PARA CADA NIVEL	ALUMNOS POR NIVEL	TOTAL ALUMNOS	TARIFA MENSUAL POR ALUMNO	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
12	1,5	12	144	40,00	5.760,00	69.120,00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	3	12	108,00	20	2.160,00	25.920,00

MARGEN UTILIDAD ESCUELA DE DEBERES					3.600,00	43.200,00
---	--	--	--	--	-----------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Estimulación Temprana

No. DE NIVELES	HORA PARA CADA NIVEL	HORAS	TOTAL ALUMNOS	COSTO POR HORA	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
2	1	96	8	15,00	1.440,00	17.280,00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	2	24,00	20	288,00	3.456,00

MARGEN UTILIDAD ESTIMULACION TEMPRANA					1.152,00	13.824,00
--	--	--	--	--	-----------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Terapia de Lenguaje

COSTO POR HORA	HORA PARA CADA NIVEL	TERAPIA DIARIA	TOTAL ALUMNOS	NUMERO DIAS	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
20,00	4	4	4	15	1.200,00	14.400,00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	1	12,00	20	240,00	2.880,00

MARGEN UTILIDAD TERAPIA DE LENGUAJE					960,00	11.520,00
--	--	--	--	--	---------------	------------------

"APRENDIENDO A CRECER"

Problemas de Aprendizaje

COSTO POR HORA	NO. HORAS DIARIAS	TERAPIA	TOTAL ALUMNOS	NUMERO DIAS	TOTAL INGRESO MENSUAL	TOTAL INGRESO ANUAL
20	4	4	4	15,00	1.200,00	14.400,00

VALORES A PAGAR PROFESIONALES

VALOR HORA	NO. HORAS DIARIAS	NO. PROFESORES	TOTAL DIARIO	NO. DIAS	TOTAL EGRESO MENSUAL	TOTAL EGRESO ANUAL
3	4	1	12,00	20	240,00	2.880,00

MARGEN UTILIDAD					960,00	11.520,00
------------------------	--	--	--	--	---------------	------------------

Inscripciones.-

"APRENDIENDO A CRECER"

Inscripciones

NINOS	COSTO	TOTAL ANUAL
200	20,00	4.000,00

Estado de Resultados Proyectado.-

"APRENDIENDO A CRECER"

ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	119.200,00	131.120,00	144.232,00	158.655,20	174.520,72
ESCUELA DE DEBERES	69.120,00	76.032,00	83.635,20	91.998,72	101.198,59
ESTIMULACION TEMPRANA	17.280,00	19.008,00	20.908,80	22.999,68	25.299,65
TERAPIA DE LENGUAJE	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
PROBLEMAS DE APRENDIZAJE	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
INSCRIPCIONES	4.000,00	4.400,00	4.840,00	5.324,00	5.856,40
COSTOS	35.136,00	38.649,60	42.514,56	46.766,02	51.442,62
ESCUELA DE DEBERES	25.920,00	28.512,00	31.363,20	34.499,52	37.949,47
ESTIMULACION TEMPRANA	3.456,00	3.801,60	4.181,76	4.599,94	5.059,93
TERAPIA DE LENGUAJE	2.880,00	3.168,00	3.484,80	3.833,28	4.216,61
PROBLEMAS DE APRENDIZAJE	2.880,00	3.168,00	3.484,80	3.833,28	4.216,61
VALORES A PAGAR PROFESIONALES	35.136,00	37.332,00	39.665,25	42.144,33	44.778,35
UTILIDAD BRUTA	84.064,00	92.470,40	101.717,44	111.889,18	123.078,10
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	23938,695	25624,95	27249,6138	30458,79508	32531,20606
SUELDOS Y SALARIOS	2.230,00	2.460,00	2.706,00	4.059,00	4.464,90
BENEFICIOS SOCIALES	634,70	896,39	977,53	1.423,79	1.557,67
SERVICIOS BASICOS	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	480,00	518,40	559,87	604,66	653,03
MATERIALES Y SUMINISTROS	360,00	388,80	419,90	453,50	489,78
GASTOS FINANCIEROS	92,00	99,36	107,31	115,89	125,16
PUBLICIDAD	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
PROMOCION	3.000,00	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,30
GUARDIANA	4.200,00	4.620,00	5.082,00	5.590,20	6.149,22
DEPRECIACION ACTIVOS	5942,00	5942,00	5942,00	5942,00	5942,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	60.125,31	66.845,45	74.467,83	81.430,39	90.546,90

Flujo de efectivo y tasa interna de retorno.-

"APRENDIENDO A CRECER"

FLUJO DE EFECTIVO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL	-165.000,00					
VENTAS		119.200,00	131.120,00	144.232,00	158.655,20	174.520,72
CAJA			-98.932,70	-26.145,25	80.409,83	87.372,39
(-) COSTO DE VENTAS		35.136,00	38.649,80	42.514,56	46.766,02	51.442,62
(-) COSTOS FIJOS		23938,70	25624,95	27249,61	30458,80	32531,21
(+) DEPRECIACION DE ACTIVOS		5942,00	5942,00	5942,00	5942,00	5942,00
FLUJO EFECTIVO	-165000	-98.932,70	-26.145,25	80.409,83	87.372,39	96.488,90

"APRENDIENDO A CRECER"

TASA INTERNA DE RETORNO

INVERSION	UTILIDAD				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-165.000,00	60.125,31	66.845,45	74.467,83	81.430,39	90.546,90

TIR = 32%

Conclusiones.-

- Analizadas y establecidas las necesidades de la provincia del Azuay se ha determinado que los padres de familia que trabajan Papá y Mamá se ven imposibilitados por el tiempo en ayudar a su hijos en la preparación de deberes y lecciones y los hijos que se quedan solos en casa no dedican el tiempo necesario a la preparación de sus tareas,
- También se quiere prestar un servicio profesional de Terapias de Estimulación Temprana, Terapias de lenguaje, Terapias a niños con Problemas de Aprendizaje, ya estos tratamientos son indispensables y se son de fácil corrección y tratamiento en los primeros años de vida de los niños.
- El mercado meta del Centro de Recuperación Psicopedagógico Aprendiendo a Crecer son las personas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Cuenca, se ha constatado que en la mayoría de estos hogares trabajan tanto el Padre como lo madre, teniendo un nicho de mercado.
- Se observa también un importante número de mujeres en edad fértil, de las cuales durante y luego de la atención del parto solo un pequeño porcentaje reciben terapias de estimulación temprana únicamente, existiendo aquí otro nicho de mercado sin cobertura.
- La empresa mostrara una adecuada imagen y recordación de marca, dotado de buenos médicos y excelentes profesionales con una infraestructura amplia y diseñada para este fin.

ANEXOS

Roles de pago.-

AÑO 1

"APRENDIENDO A CRECER" ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	400,00	30	400,00	33,33	14,17	16,67	48,60		512,77
2	Berezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador- Gerente General	500,00	30	500,00	41,67	14,17	20,83	60,75		637,42
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	350,00	30	350,00	29,17	14,17	14,58	42,53		450,44
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	350,00	30	350,00	29,17	14,17	14,58	42,53		450,44
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	350,00	30	350,00	29,17	14,17	14,58	42,53		450,44
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	280,00	30	280,00	23,33	14,17	11,67	34,02		363,19
TOTAL COSTO PERSONAL			2.230,00	180,00	2.230,00	185,83	85,00	92,92	270,95	0,00	2.864,70

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DÍAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	440,00	30	440,00	36,67	14,17	18,33	53,46	36,67	599,29
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador- Gerente General	550,00	30	550,00	45,83	14,17	22,92	66,83	45,83	745,58
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	392,00	30	392,00	32,67	14,17	16,33	47,63	32,67	535,46
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	385,00	30	385,00	32,08	14,17	16,04	46,78	32,08	526,15
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	385,00	30	385,00	32,08	14,17	16,04	46,78	32,08	526,15
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	308,00	30	308,00	25,67	14,17	12,83	37,42	25,67	423,76
	TOTAL COSTO PERSONAL		2.460,00	180,00	2.460,00	205,00	85,00	102,50	298,89	205,00	3.366,39

1º APRENDIENDO A CRECER™

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	484,00	30	484,00	40,33	14,17	20,17	58,81	40,33	667,81
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador- Gerente General	605,00	30	605,00	50,42	14,17	25,21	73,51	50,42	818,72
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	431,20	30	431,20	35,93	14,17	17,97	52,39	35,93	587,59
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	423,50	30	423,50	35,29	14,17	17,65	51,46	35,29	577,35
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	423,50	30	423,50	35,29	14,17	17,65	51,46	35,29	577,35
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	338,80	30	338,80	28,23	14,17	14,12	41,16	28,23	464,71
	TOTAL COSTO PERSONAL		2.706,00	180,00	2.706,00	225,50	86,00	112,75	328,78	225,50	3.683,53

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	726,00	30	726,00	60,50	14,17	30,25	88,21	60,50	979,63
2	Berzueeta Ledesma Fabián Patricio	Administrador- Gerente General	907,50	30	907,50	75,63	14,17	37,81	110,26	75,63	1.220,99
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	646,80	30	646,80	53,90	14,17	26,95	78,59	53,90	874,30
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	635,25	30	635,25	52,94	14,17	26,47	77,18	52,94	868,94
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	635,25	30	635,25	52,94	14,17	26,47	77,18	52,94	868,94
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Conserje	508,20	30	508,20	42,35	14,17	21,18	61,75	42,35	689,99
	TOTAL COSTO PERSONAL		4.059,00	180,00	4.059,00	338,25	86,00	169,13	493,17	338,25	5.482,79

"APRENDIENDO A CRECER"

ROLES DE PAGO

NO.	NOMBRE	CARGO	SUELDO	DIAS TRABAJADOS	TOTAL INGRESOS	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	FONDO DE RESERVA	TOTAL COSTOS
1	Arias Pugo Catty Marlene	Directora Psicopedagógica	798,60	30	798,60	66,55	14,17	33,28	97,03	66,55	1.076,17
2	Berrezueta Ledesma Fabián Patricio	Administrador- Gerente General	998,25	30	998,25	83,19	14,17	41,59	121,29	83,19	1.341,67
3	Molina Carreño William Hernán	Finanzas	711,48	30	711,48	59,29	14,17	29,65	86,44	59,29	960,32
4	Pineda Pesántez Fabián Santiago	Gerente Comercial	698,78	30	698,78	58,23	14,17	29,12	84,90	58,23	943,42
5	Sarmiento Campos Iván Renato	Gerente de Ventas	698,78	30	698,78	58,23	14,17	29,12	84,90	58,23	943,42
6	Zamora Guerrero Juan Jaime	Consejero	559,02	30	559,02	46,59	14,17	23,29	67,92	46,59	757,57
	TOTAL COSTO PERSONAL		4.464,90	180,00	4.464,90	372,08	85,00	186,04	542,49	372,08	6.022,57