



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIAS SOBRE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**“TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERO
COMERCIAL”**

**AUTORES:
MARÍA GABRIELA BRAVO TOLEDO
MÓNICA ALEXANDRA BRAVO FIECÀN**

**CUENCA – ECUADOR
2007.**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, en especial a mi madre por el apoyo desprendido e incondicional que me han brindado durante toda mi vida estudiantil.

GABRIELA

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios por darnos la oportunidad de estudiar, y plasmar nuestro esfuerzo y dedicación en este trabajo, a nuestros familiares y amigos por el apoyo incondicional para poder terminar esta carrera con éxito, a la Universidad del Azuay y a todo su cuerpo docente por los conocimientos transmitidos a lo largo de estos años.

Agradecemos también a todas las instituciones que nos han facilitado la información necesaria con la cual hemos podido realizar esta investigación.

Y por último agradecemos a todas las personas que de una u otra manera han contribuido para la realización de este ensayo.

Muchas Gracias

GABRIELA YMONICA

RESPONSABILIDAD

Todas las expresiones vertidas en este documento, que aparecen como propias son de responsabilidad de sus autores.

GABRIELA BRAVO

MARIA GABRIELA BRAVO

Monica Bravo

MONICA BRAVO

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|----------------------|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Responsabilidad | iv |
| Indice de Contenidos | v |
| Indice de Anexos | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |

MODULO I: GESTION DE RECURSOS HUMANOS “Plan de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa ASELAB S.A. en la ciudad de Cuenca”.

| | |
|---|----|
| CAPITULO I | |
| Introducción | 2 |
| Reclutamiento | 2 |
| Selección | 3 |
| Objetivo General | 4 |
| Objetivos Específicos | 4 |
| CAPITULO II | |
| 2. Descripción de la empresa ASELAB S.A. | 5 |
| CAPITULO III | |
| 3. Plan específico de Reclutamiento y selección de personal idóneo para laborar en las diferentes empresas asesoradas por ASELAB S.A. | 9 |
| 3.1. Balanced Score Card | 11 |
| CAPITULO IV | |
| 4. Caso práctico de aplicación y evaluación de la metodología de Reclutamiento y selección. | 16 |
| 4.1. Requerimiento del área. | 16 |
| 4.2. Búsqueda de candidatos. | 16 |
| 4.3. Reclutamiento | 16 |
| 4.4. Preselección | 16 |
| 4.5. Entrevista | 17 |
| 4.6. Verificación de información | 17 |
| 4.7. Pruebas | 18 |
| 4.8. Entrevista con la empresa | 18 |
| 4.9. Informe | 28 |
| CAPITULO V | |
| Conclusiones | 20 |
| Recomendaciones | 21 |

MODULO II: MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL
“Elaboración de un Plan de Marketing Integral para la empresa AGROEC PRODUCTOS”

| | |
|--|----|
| CAPITULO 1 | |
| Antecedentes | 34 |
| Objetivo General | 36 |
| Objetivos Específicos | 36 |
| Matriz Foda | 37 |
| CAPITULO II | |
| 2. Análisis de las tres variables “STP” | 38 |
| 2.1. Segmentación | 38 |
| 2.1.1. Demográficas | 38 |
| 2.1.2. Geográficas | 39 |
| 2.1.3. Psicográficas | 39 |
| 2.1.4. Conductuales | 39 |
| 2.2. Target Group | 41 |
| 2.3. Posicionamiento | 43 |
| CAPITULO III | |
| 3. Análisis de las cuatro estrategias “4p’s” | 44 |
| 3.1. Producto | 44 |
| 3.1.1. Categorización | 44 |
| 3.1.2. Valor Agregado | 45 |
| 3.2. Precio | 48 |
| 3.3. Plaza | 49 |
| 3.4. Promoción | 49 |
| CAPITULO IV | |
| 4. Flujo de Efectivo | 52 |
| CAPITULO V | |
| Conclusiones | 53 |
| Recomendaciones | 54 |

MODULO III: GERENCIA FINANCIERA
“Administración de la liquidez inmediata para el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa ASELAB S.A.”

| | |
|--|----|
| CAPITULO I | |
| Antecedentes | 61 |
| CAPITULO II | |
| 2. Análisis interno de la empresa | 62 |
| 2.1. Descripción de la empresa ASELAB S.A. | 62 |
| 2.1.1. Misión | 63 |
| 2.1.2. Visión | 63 |
| 2.1.3. Objetivos | 64 |

| | | |
|-------------------------|--|----|
| 2.2. | Análisis FODA | 65 |
| 2.2.1. | Fortalezas | 65 |
| 2.2.2. | Debilidades | 65 |
| 2.2.3. | Oportunidades | 65 |
| 2.2.4. | Amenazas | 65 |
| 2.3. | Análisis externo de la empresa, según las 5 fuerzas competitivas de Porter. | 66 |
| 2.3.1. | Competencia Actual | 66 |
| 2.3.2. | Rivalidad | 66 |
| 2.3.3. | Sustitutos | 67 |
| 2.3.4. | Clientes | 67 |
| 2.3.5. | Proveedores | 67 |
| CAPITULO III | | |
| 3. | Balanced Score Card | 70 |
| 3.1. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 71 |
| 3.2. | Perspectiva de procesos internos | 72 |
| 3.3. | Perspectiva de Satisfacción al cliente | 72 |
| 3.4. | Perspectiva Financiera | 73 |
| 3.5. | Planes de Acción | 73 |
| CAPITULO IV | | |
| 4. | Beneficios de la implementación propuesta | 74 |
| 4.1. | Beneficios para ASELAB S.A. | 74 |
| 4.2. | Beneficios para el cliente | 74 |
| CAPITULO V | | |
| 5. | Administración de la liquidez inmediata para el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa ASELAB S.A. | 75 |
| 5.1. | Análisis de la liquidez | 75 |
| 5.2. | Informe financiero | 77 |
| CAPITULO VI | | |
| | Conclusiones | 79 |

MODULO IV: EMPRENDIMIENTO

“Exportación de mango orgánico a Alemania”

| | | |
|-------------------|-------------------------------|----|
| CAPITULO I | | |
| 1. | Descripción de la compañía | 84 |
| 1.1. | Producto – Servicio | 85 |
| 1.1.1. | Desarrollo del producto | 86 |
| 1.1.2. | Taxonomía | 86 |
| 1.1.3. | Descripción Botánica | 86 |
| 1.1.4. | Clima y suelo | 86 |
| 1.1.5. | Variedades | 87 |
| 1.1.6. | Periodo vegetativo | 88 |
| 1.1.7. | Estacionalidad | 88 |
| 1.1.8. | Composición química del mango | 89 |
| 1.1.9. | Producción | 89 |

| | | |
|---------------------|---|-----|
| 1.1.10 | Clasificación y envasado | 89 |
| 1.1.11. | Cajas empleadas para la exportación de mango fresco | 89 |
| 1.1.12. | Etiqueta | 90 |
| 1.1.13. | Enfriado, almacenamiento y contenerizado | 90 |
| 1.1.14. | Embarque. | 90 |
| CAPITULO II | | |
| 2. | El producto en el mercado | 91 |
| 2.1. | Razones para consumirlo | 91 |
| 2.2. | Análisis del mercado | 93 |
| 2.3. | Análisis de la competencia | 94 |
| 2.4. | Plan de Marketing | 95 |
| 2.4.1. | Segmentación | 95 |
| 2.4.2. | Target group | 95 |
| 2.4.3. | Posicionamiento | 97 |
| 2.4.4. | Producto | 98 |
| 2.4.5. | Precio | 99 |
| 2.4.6. | Plaza | 99 |
| 2.4.7. | Promoción | 101 |
| CAPITULO III | | |
| 3. | Management | 102 |
| 3.1. | Constitución y razón social | 102 |
| 3.2. | Administración | 102 |
| 3.3. | Obligaciones de los socios de “TROPICAL FRUIT” | 102 |
| 3.4. | Derechos de los socios de “TROPICAL FRUIT” | 103 |
| CAPITULO IV | | |
| 4. | Factores Críticos | 106 |
| CAPITULO V | | |
| 5. | Proyecciones Financieras | 107 |
| BIBLIOGRAFIA | | 123 |

INDICE DE ANEXOS

MODULO I

| | |
|---|----|
| ANEXO 1 | |
| Solicitud de personal | 22 |
| ANEXO 2 | |
| Entrevista a candidatos | 23 |
| ANEXO 3 | |
| Solicitud de examen médico preocupacional | 25 |
| ANEXO 4 | |
| Solicitud de personal: caso práctico | 26 |
| ANEXO 5 | |
| Encuesta al Dr. Edison Bravo V., gerente de ASELAB S.A. | 27 |
| ANEXO 5.1. | |
| Esquema de anuncio en la prensa de perfil requerido | 28 |
| ANEXO 5.2. | |
| Llenado de Hoja de solicitud de empleo | 29 |
| ANEXO 6 | |
| Resultados de la entrevista a la aspirante | 30 |
| ANEXO 7 | |
| Verificación de información de referencias laborales y personales de la aspirante | 32 |

MODULO II

| | |
|-------------------------------------|----|
| ANEXO 1 | |
| Matriz FODA | 55 |
| ANEXO 2 | |
| Target Group | 56 |
| ANEXO 3 | |
| Logotipo | 57 |
| ANEXO 4 | |
| Cuadro de estrategia comunicacional | 58 |
| ANEXO 5 | |
| Flujo de Caja | 59 |

MODULO III

| | |
|---|----|
| ANEXO 1 | |
| Balance de Situación financiera ASELAB S.A. | 80 |
| ANEXO 2 | |
| Balance de Resultados ASELAB S.A. | 81 |
| ANEXO 3 | |
| Ratios Financieros | 82 |

MODULO IV

| | |
|-------------------------------|-----|
| ANEXO 1 | |
| Fracción del mercado y ventas | 109 |
| ANEXO 2 | |

| | |
|---|-----|
| Datos básicos | 110 |
| ANEXO 3 | |
| Proyección de ventas | 111 |
| ANEXO 4 | |
| Presupuesto de inversión en activos fijos | 112 |
| ANEXO 5 | |
| IVA por pagar | 113 |
| ANEXO 6 | |
| Depreciaciones y amortizaciones | 114 |
| ANEXO 7 | |
| Presupuesto de sueldos | 115 |
| ANEXO 8 | |
| Presupuesto de gastos de operación | 116 |
| ANEXO 9 | |
| Presupuesto de gasto de Administración y Ventas | 117 |
| ANEXO 10 | |
| Análisis de Costos | 118 |
| ANEXO 11 | |
| Flujo de Caja | 119 |
| ANEXO 12 | |
| Estado de Resultados | 120 |
| ANEXO 13 | |
| Balance General | 121 |
| ANEXO 14 | |
| Flujo de Caja Neto | 122 |

RESUMEN

Los temas desarrollados en esta tesis son divididos en cuatro papeles los que debajo se describen

El primero acerca de GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Plan de Reclutamiento y Selección de personal en la Empresa ASELAB S.A. de la Ciudad de Cuenca.

El segundo papel es MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL: Elaboración de un Plan de Marketing Integral para la Empresa AGROEC PRODUCTOS.

El tercer papel, acerca de GERENCIA FINANZAS: Balanced Score Card y Administración de la liquidez inmediata para el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la Empresa ASELAB S.A.

El cuarto papel es acerca de EMPRENDIMIENTO: Exportación de mango orgánico a Alemania, su sede será en la ciudad de Cuenca- Ecuador; **cuya razón social será “Tropical Fruit Cía. Ltda.”.**

ABSTRACT

The topics developed in this thesis are divided in four papers that are described below.

The first one is about HUMAN RESOURCES MANAGEMENT which includes a staff recruiting and selection plan for the company called ASELAB S.A. in the city of Cuenca.

The second paper is an INTEGRAL STRATEGIC MARKETING PLAN for AGROEC PRODUCTS.

The third paper, about FINANCE MANAGEMENT, deals with the development of a Scorecard Balance and Administration of immediate liquidity for the fulfillment of the obligations contracted by the company ABELAB.

The fourth paper is about ENTREPRENEURSHIP, and it refers to the creation of a company for the exportation of organic mango to Germany, whose headquarters will be located in Cuenca, Ecuador, and whose legal name will be "Tropical Fruit, Cia. Ltda."

Gabriela Bravo,
Mónica Bravo



MODULO I

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TEMA:

**“PLAN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA ASELAB S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

CAPITULO I

RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar vacantes”.¹

Lo que con el reclutamiento se pretende es que se reúna información suficiente de personal acorde al área a cubrir lo más profesional, honesto y capacitado posible; y de entre ellos elegir a quién tenga mayores probabilidades, optimizando tiempo y reduciendo costos.

Hay dos tipos de fuentes de reclutamiento: Interno que es buscar en la propia organización por medio de cambios de puesto, ascensos, o también localizando a amistades o familiares de los trabajadores, en ocasiones también las empresas tienen carpetas de personal en espera, y el externo que se busca en diferentes medios como empresas de colocación de personal, universidades, bolsas de trabajo, Internet, anuncios publicitarios, etc. Por cualquiera de los dos métodos acotados se debe hacer un buen análisis de lo que la empresa necesita realmente, de esto dependerá el éxito de una correcta selección y posteriormente contratación.

Hay ocasiones en las que el proceso de reclutamiento se torna dificultoso y limitado como es el caso de la búsqueda de personal apto para cubrir niveles ejecutivos, ahí el proceso requiere un tiempo y análisis más extenso.

¹ www.monografias.com/trabajos4/confyneg/confyneg.shtml

SELECCIÓN

“Wayne. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”²

La selección de personal es una función del departamento de Recursos Humanos, quienes se encargan de analizar los requerimientos de cada puesto a cubrir y escoger el personal idóneo.

Con la selección de personal se pretende conocer aptitudes y cualidades de los aspirantes para adaptarlo a un puesto más afín a sus características.

Existen variadas técnicas para el proceso de selección, en ocasiones son las mismas empresas las encargadas de hacerlo y en otras se contrata servicios de empresas especializadas en el área.

Normalmente en el proceso de selección se desarrollan las siguientes actividades: revisión de fichas de solicitud de empleo, entrevistas, pruebas escritas, éstas herramientas sirven para reunir la información de cada candidato.

En el proceso intervienen varias personas tales como asistentes de personal encargados de revisar expedientes chequeos de referencias académicas, laborales y personales, llamadas a los aspirantes para consultas; psicólogos quienes realizan las entrevistas de selección, pruebas psicométricas, análisis de resultados psicológicos; analistas de personal revisan resultados y deciden sobre el seleccionado, realiza inducción, evalúa el periodo de prueba y finalmente evalúa la permanencia del elegido.

² www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/seleccpersonal/htm

OBJETIVO GENERAL

- Contar con los recursos humanos más calificados y dispuestos a trabajar en las áreas técnicas y administrativas, requeridas por ASELAB S.A. en la provincia del Azuay.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un plan específico de reclutamiento y selección del personal idóneo para laborar en las diferentes empresas asesoradas por ASELAB S.A.
- Aplicar y evaluar la metodología de Reclutamiento y Selección en un caso práctico presentado, para efectos del presente estudio.

CAPITULO II

2.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA ASELAB S.A.

Asesores Laborales ASELAB S.A., es una compañía cuyo objeto social es seleccionar, contratar y colocar personal, bajo el sistema de intermediación con empresas que requieran este tipo de servicio.

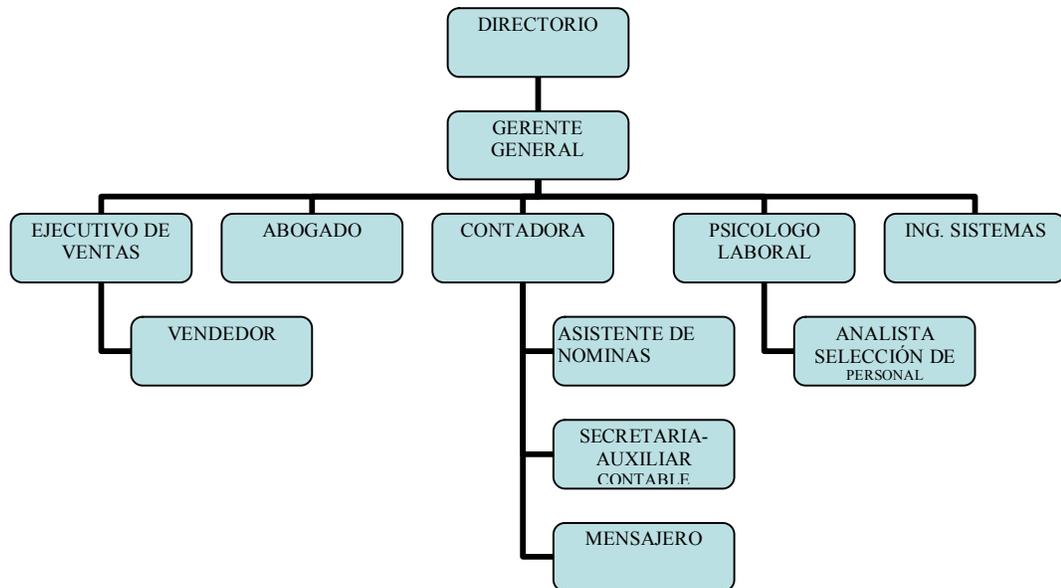
La idea de establecer esta empresa en el mercado surge de experiencias obtenidas tras años de realizar selección e intermediación de personal dentro de una prestigiosa empresa como es Coca Cola que al término de sus funciones en la ciudad de Cuenca deja como opción plantear esta nueva alternativa que toman los empresarios para el contrato de personal.

De nacionalidad ecuatoriana, constituida el 16 de Marzo del 2004, y su plazo social es hasta el 16 de Marzo del 2029.

ASELAB S.A. está conformada por dos socios, el Dr. Edison Fabián Bravo Vera, Gerente General con un aporte de \$ 792,00 y el Dr. Román de Jesús Andrade Cárdenas, Presidente, con una aportación de \$ 8,00, siendo su capital social de \$800,00 (Ochocientos 00/100 Dólares).

La empresa cuenta con un importante equipo de profesionales con amplia experiencia en la gestión de Recursos Humanos, y que han probado la bondad de su gestión durante más de quince años de Administración de Recursos Humanos.

ASELAB S.A. cuenta internamente con 13 empleados involucrados al servicio de sus clientes quienes tienen definidas sus funciones, el siguiente organigrama muestra cómo se agrupan las actividades del personal, tomando en cuenta los diversos cargos de la empresa.



En la actualidad la compañía cuenta externamente con un aproximado de 1100 colaboradores ubicados en diferentes empresas y en diversos puestos desde áreas técnicas hasta ejecutivas siendo su mayor demanda obreros de planta; su cobertura empresarial es alrededor de 40 empresas a nivel local siendo las más importantes: Gobierno Provincial del Azuay, Municipio de Cuenca, Grupo Empresarial Peña (Graiman, Tugalt, Vanderbilt, Vías del Austro), Cartopel, Cerámica Rialto, entre otros.

Aselab S.A. incluye dentro de su oferta de servicios los siguientes trámites y beneficios para el personal que se encuentra enrolado en la empresa.

- ✓ Contrato de Trabajo conforme a sus requerimientos.
- ✓ Afiliación inmediata al Seguro Social desde el primer día.
- ✓ Trámite de carnet del seguro a cada trabajador.
- ✓ Trámites por accidentes de trabajo con el I.E.S.S.
- ✓ Elaboración de roles.
- ✓ Cancelación puntual de remuneraciones (efectivo, depósito en cuenta o cheque)
- ✓ Financiamientos ocasionales de remuneraciones cuando la empresa lo solicite.
- ✓ Elaboración de planillas y pago de aportes al I.E.S.S.
- ✓ Liquidación de haberes por término de contratos.
- ✓ Facilidades de anticipos y/o préstamos en casos de calamidad doméstica.

- ✓ Enrolamiento a un plan de seguro de vida por muerte accidental.
- ✓ Tarjetas de descuento en Supermaxi, Coralcard y Fybeca.
- ✓ Examen oftalmológico gratuito a todos los trabajadores.
- ✓ Disponibilidad de un dispensario médico y odontológico de la empresa.
- ✓ Ejecutivo de cuenta destinado exclusivamente a atender requerimientos del personal en la obra.
- ✓ Capacitación en el área de Seguridad Industrial.

Los trabajadores en cuanto firman su contrato de trabajo, reciben todos los beneficios detallados anteriormente, de los cuales se liberan los clientes, lo que permite a sus directivos centrar su atención al cumplimiento de sus objetivos y trasladar el tema laboral a responsabilidad de ASELAB S.A.

La composición de la remuneración de un trabajador está conformada por los siguientes conceptos:

INGRESOS:

- (A) Remuneración unificada
- (B) Horas Suplementarias (recargo del 50%) Lunes a Viernes
- (C) Horas Extraordinarias (recargo del 100%) Sábados, Domingos y Feriados.

DESCUENTOS:

Aporte Personal IESS (9.35% de los ingresos, descontados al trabajador de sus ingresos)

BENEFICIOS ADICIONALES QUE SE INCLUYEN EN LA REMUNERACION PACTADA.

Aporte Patronal IESS (12.35% de los ingresos)

Décimo tercer sueldo (Se provisiona mensualmente la doceava parte de los ingresos)

Décimo cuarto sueldo (provisión mensual de USD \$ 13,33).

Fondos de Reserva, la empresa se acata: según nueva disposición de H. Congreso Nacional la comisión de Legislación y Codificación quien resuelve expedir: Ley reformativa al código del trabajo, mediante la cual se regula la actividad de Intermediación laboral y la de Tercerización de servicios complementarios.

*“Art. ...- Fondo de reserva.- Para el caso de los aportes del fondo de reserva de los trabajadores tercerizados o intermediados, las empresas intermediarias o tercerizadoras de servicios complementarios, se sujetarán al trámite y procedimiento previsto en el artículo 149 de la Ley de Seguridad Social.”*³

*“Art. 149.- Fondos de reserva.- Cualquiera que fuese el tiempo de aseguramiento de los trabajadores de la construcción, el empleador está obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, junto con las demás aportaciones mensuales, el valor equivalente a la doceava parte del salario percibido por el trabajador, por concepto del Fondo de Reserva que el IESS acreditará a los trabajadores de la construcción.”*⁴

Los clientes tienen toda la facultad para determinar la remuneración a los trabajadores que estime conveniente para sus intereses y ASELAB S.A. se encarga de distribuir entre todos los componentes establecidos en la Ley de esta manera evitamos cualquier riesgo legal.

La inversión de los clientes., con ASELAB S.A. varía entre el 4% y el 10% por ciento del total mensual de su nómina, es decir de la remuneración del trabajador más los ingresos adicionales.

La intermediación laboral es una opción que cada vez más empresas la valoran como una alternativa, y los directivos con visión son la parte más importante de éste significativo cambio.

³ Código de Trabajo: REGISTRO OFICIAL No. 298 – Suplemento Viernes, 23 de junio del 2006

⁴ Ley de Seguridad Social: Ley 2001-55 - R.O. No. 465 - 30 de Noviembre de 2001

CAPITULO III

3.- PLAN ESPECIFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL IDONEO PARA LABORAR EN LAS DIFERENTES EMPRESAS ASESORADAS POR ASELAB S.A.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

El propósito de ASELAB S.A. es establecer una metodología para realizar una correcta selección y contratación de personal que la compañía requiere incorporar para las diferentes empresas de la ciudad de Cuenca.

El método que utiliza la empresa en el proceso de selección es el siguiente:

Aplica diversas pruebas psicotécnicas y aptitudinales aplicados a los (as) aspirantes de las áreas técnicas, administrativas y de servicio requerido, para conocer la personalidad, evaluar aptitudes y observar la capacidad profesional de los candidatos, además sirven de filtro para descartar a los que no superen las exigencias mínimas que cada cliente tiene.

El Test utilizado por la empresa para todo aspirante independientemente del cargo es el de "Personalidad", manejan el modelo de Myers Briggs⁵.

1 - ¿Hacia dónde prefieren dirigir su energía?

Dirigir energía relacionándose con las personas, las cosas y las situaciones, es decir "hacia el mundo exterior", entonces su preferencia es la Extroversión (E).

⁵ Datos proporcionados por la empresa: Myers Briggs Guía completa de los tipos de personalidad

Si prefieren dirigir su energía para enfrentarse a las ideas, la información, las explicaciones o las creencias, es decir "al mundo interior", entonces su preferencia es hacia la Introversión (I).

2 - ¿Cómo prefieren procesar la información?

Si les gusta más enfrentarse a los hechos, a lo que saben, si prefieren tener claridad o describir lo que ven o captan, entonces su preferencia es hacia lo Sensorial (S).

Si prefieren lidiar con las ideas, buscar en lo desconocido para generar nuevas posibilidades o para anticipar lo que no es obvio, entonces su preferencia es hacia lo Intuitivo (N).

3 - ¿Cómo les gusta tomar decisiones?

Si prefieren decidir con base en la lógica, utilizando un enfoque analítico y objetivo, entonces su tendencia es hacia lo Racional (T)

Si prefieren usar valores y creencias personales, basarse en sus convicciones y en lo que les importa en la vida, entonces su preferencia es por lo Emocional (F)

4 - ¿Cómo prefieren organizar su vida?

Si tienen una vida planificada, estable y organizada, entonces su preferencia es hacia lo Estructurado (J).

Si prefieren ir con la corriente, mantenerse flexibles y responder a las cosas según se presenten, entonces su tendencia es hacia lo Perceptivo (P)

Para puestos administrativos o desde mandos medios a altos se basan en lo siguiente:

COEFICIENTE INTELECTUAL:

| PRUEBA | OBJETIVO | TIEMPO |
|----------------------------|-----------------|----------------------|
| Alternativa 1.- 20 min. | IG2 | Inteligencia General |
| Alternativa 2.- 30 min. | RAVEN | Inteligencia General |
| Alternativa 3.- 30 min. | RIC | Inteligencia General |

FACTOR PERSONALIDAD:

| | | |
|----------------|---------------------------|---------|
| TEST MAX USHER | Analizar la personalidad: | 10 min. |
| | Capacidad para solucionar | |
| | Conflictos | |

NIVEL DE ADAPTABILIDAD:

| | | |
|----------------------|------------------------|---------|
| PRUEBA DR. HUGO BELL | Estudio de Conflictos: | 15 min. |
| | Familiares | |
| | Salud | |
| | Sociales | |
| | Emocionales | |
| | Profesionales | |

El tiempo estimado de pruebas por persona es de 1 hora

Luego de que los empleados son contratados, la empresa mantiene un seguimiento continuo ya que disponen de un software informático avanzado (EVOLUTION) y este contiene:

3.1.- BALANCED SCORE CARD

Este módulo permite medir la productividad de la empresa, en base a la perspectiva, del empleado, su proceso de aprendizaje y crecimiento, fijando objetivos e indicadores por cada empleado.

Para cumplir con el objetivo de este capítulo, queremos aportar a la empresa ASELAB S.A. un plan específico secuencial de Reclutamiento y Selección, aplicable con todos aquellos candidatos a laborar en diferentes empresas asesoradas por ASELAB S.A., sumándonos al procedimiento que llevan en la actualidad pero estableciendo un orden e incrementando pasos sumamente importantes que se omiten en la actualidad.

1. **REQUERIMIENTO DEL AREA:** Los directivos de las empresas usuarias pedirán por escrito al psicólogo Laboral de ASELAB S.A. sus requerimientos en el formato de solicitud de personal⁶ la que servirá para iniciar la búsqueda inmediata de la persona idónea para ocupar el puesto requerido.
2. **BUSQUEDA DE CANDIDATOS:** La búsqueda se realizará en la base de datos propia de ASELAB S.A., ésta base se proveerá tanto de aspirantes que dejan su hoja de vida personalmente o vía mail la misma que tiene un periodo de vigencia de 6 meses. En caso de no contar con el personal apto, se procederá a reclutar nuevas carpetas, acudiendo a bolsa de trabajo universitaria, gremios, y diversas asociaciones como colegio de ingenieros, mecánicos, abogados, etc., o por medios de comunicación como prensa y radio.
El objetivo es contar con un número suficientemente elevado de candidatos que permita asegurar que, entre ellos, se encuentran personas adecuadas al puesto. Este reclutamiento debe ser amplio, pero teniendo en cuenta que el objetivo es contar con personas que presenten perfiles interesantes.
La cuestión no es tener un alto número de candidatos a toda costa, independientemente de si se pueden ajustar o no al puesto, ya que esto encarecería el proceso de selección.
3. **RECLUTAMIENTO:** El candidato/a presentará una carpeta con sus datos personales y copias de los certificados de estudio, documentos de cursos o seminarios realizados, 3 referencias personales, 3 referencias laborales o experiencia, cédula de identidad, certificado de votación, libreta militar (varones), record policial actualizado.
4. **PRESELECCION:** Realizado el reclutamiento, se continuará con la preselección: una primera pauta entre las candidaturas existentes. Ésta puede llevarse a cabo mediante el análisis del historial académico y/o profesional, ésta técnica dependerá del perfil de exigencias del puesto elaborado con anterioridad.
5. **ENTREVISTAS:** El psicólogo laboral entrevistará al candidato y dejará constancia de ésta entrevista en el formato “Entrevista a candidatos”⁷. Es aconsejable este itinerario de preguntas ya que servirán de pauta para no caer

⁶ ANEXO 1

⁷ ANEXO 2

en repeticiones ni cambios constantes de tema que puedan desorientar al candidato.

6. **VERIFICACION DE INFORMACION:** la analista de selección de personal realizará la verificación de la información proporcionada por el candidato y en caso de encontrar adulteraciones, dará por terminado el proceso.
7. **PRUEBAS:** De acuerdo con la exigencia del cargo se tomarán pruebas a los candidatos. Para esto la Psicóloga Laboral realizará la toma de las mismas, una vez obtenido los resultados y si el candidato ha demostrado aptitud se evaluará conjuntamente con la analista de selección y con el gerente o en el caso que el candidato demuestre resultados comprobados de su gestión en otras empresas se puede omitir las pruebas, siempre y cuando la psicóloga laboral así lo manifieste.
8. **PRUEBAS PSICOLOGICAS:** A cargo de la Psicóloga Laboral y la analista de selección de personal, dependiendo del puesto se tomará en cuenta:

Tests de personalidad

Por medio de preguntas relacionadas con sus rasgos más significativos: eficacia, voluntad de liderazgo, sociabilidad, etc.

Los tests psicométricos:

Dan resultados numéricos, por ejemplo, un 6 sobre 10 en agresividad.

Los tests proyectivos:

Sin resultados cuantificables.

Pruebas de aptitud:

Para medir las capacidades de los candidatos en competencia verbal, razonamiento numérico, etc., el trabajo, contrastando los datos de los currículums: formación, profundidad de conocimientos y la posibilidad de adecuarlos a las necesidades de la empresa.

Pruebas profesionales Teóricas y/o prácticas:

En función del puesto a cubrir. Para valorar las habilidades del aspirante.

Examen médico preocupacional:

A los trabajadores se les someterá a exámenes médicos de admisión en caso que se requiera. Estos exámenes se realizan con la finalidad de contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo, propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto

desempeñar, proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.⁸

Estudio socioeconómico:

Con el fin de proporcionar información de la actividad social familiar, conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores, corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

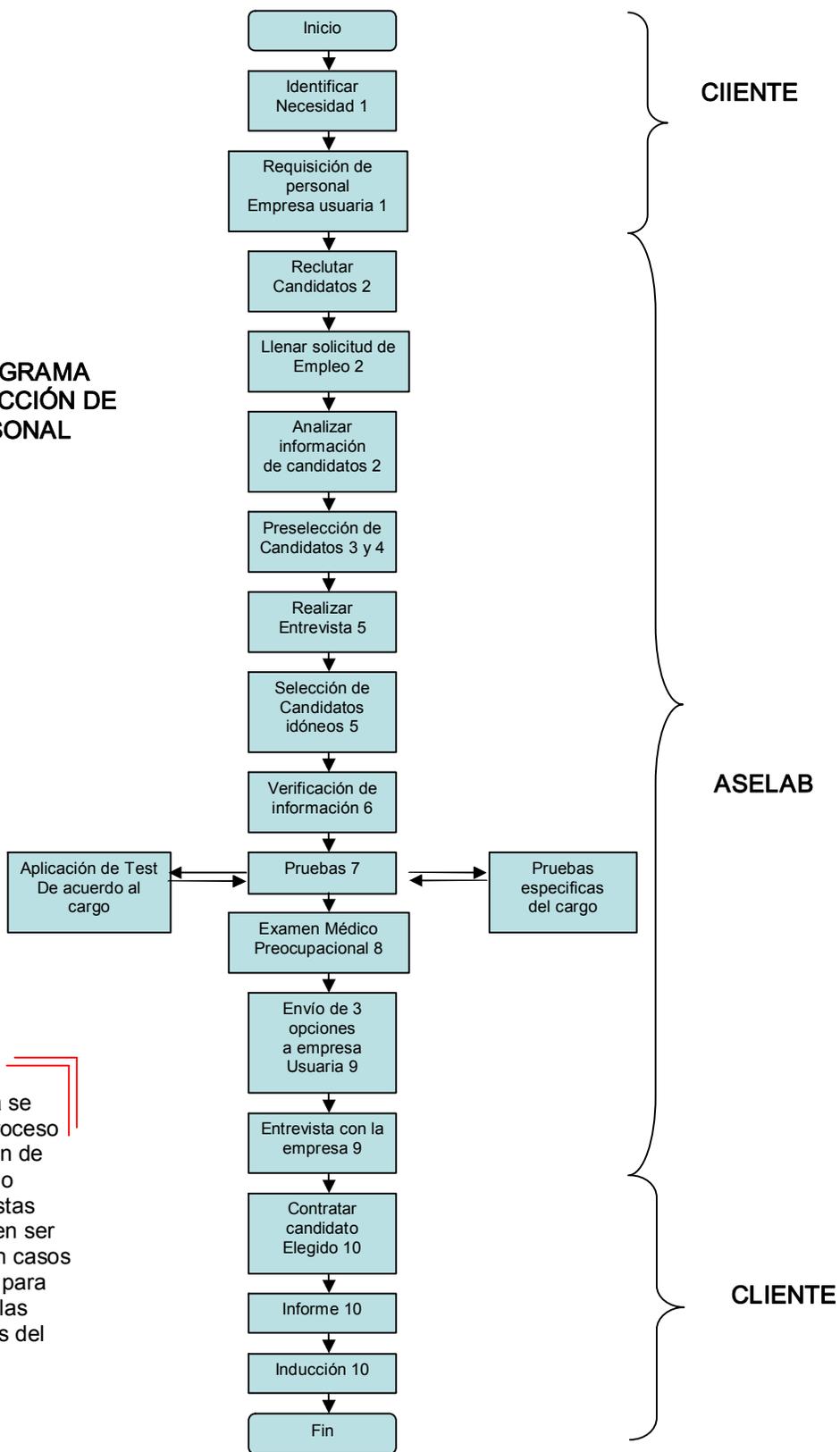
9. **ENTREVISTA CON LA EMPRESA:** Una vez seleccionadas tres carpetas idóneas para el cargo y aprobados los puntos anteriores se envía a los finalistas para la entrevista con la empresa que requiere el personal.
10. **INFORME:** Refleja la actuación y rendimiento de los candidatos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales. Igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas y un contacto con la empresa para la entrega y discusión del informe.

Por último, sólo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación lo hará ASELAB S.A. y la consideramos de suma importancia ya que quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y, en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo a quien lleva a cabo el proceso de selección y brindándole su colaboración. Por tanto, es poco elegante (e incluso poco ético) olvidarse de estas personas, dejando que la respuesta la obtengan por el tiempo transcurrido, y no responder agradeciendo su amabilidad y colaboración. Además, la imagen que se obtiene de la empresa, cuando no se obtiene respuesta, en ningún caso puede ser positiva. Sin olvidar que el hoy candidato puede ser un cliente potencial mañana.

Finalmente, se establece un periodo de seguimiento para asegurar el éxito del proceso de selección llevado a efecto.

⁸ ANEXO 3

FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL



El esquema se refiere al Proceso de Selección de Personal. No obstante, estas fases pueden ser alteradas en casos específicos para ajustarse a las necesidades del cliente.

CAPITULO IV

4.- CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA CUBRIR EL PUESTO DE ADMINISTRADORA VENDEDORA DE UN ALMACÉN DE COMPUTADORAS

Para efectos de estudio, pretendemos aplicar la metodología sugerida en el capítulo anterior, específicamente llevar a cabo todos los pasos expuestos en el flujograma de Selección de Personal. Por medio de un caso práctico, plantearemos la necesidad de cubrir la vacante de “Administradora- Vendedora en un almacén de Computadoras”.

4.1.- REQUERIMIENTO DEL AREA:

La empresa “X” nos ha solicitado la persona idónea que se encargue de administrar y vender computadoras en un almacén, pedimos por escrito el requerimiento, por medio del llenado de solicitud de personal⁹

En este paso identificamos la necesidad y el requerimiento de personal por la empresa solicitante.

4.2.- BUSQUEDA DE CANDIDATOS: se ha planificado reclutar candidatos sacando un anuncio en el diario de mayor circulación a nivel local “El Mercurio” en el que contiene:¹⁰

4.3.-RECLUTAMIENTO: Solo hay una aspirante a llenar esta vacante que presenta todos sus documentos en copia, la candidata es la Ing. Jessica Mabel Rodas Orellana, quien se ha escogido por su carpeta estar acorde a lo solicitado en el periódico. A la Ing. se le hace llenar una hoja solicitud de empleo.¹¹

4.4.-PRESELECCION: También se revisa en base de datos de aspirantes existentes, se al no haber encontrado información analizamos la información sólo de ésta candidata El historial académico de ella es el siguiente:

⁹ ANEXO 4

¹⁰ ANEXO 5.1

¹¹ ANEXO 5.2

Estudios realizados:

SECUNDARIA: Secretariado Bilingüe, Colegio Manuela Garaicoa de Calderón

SUPERIOR: Ing. Comercial, Universidad del Azuay.

Nivel de Ingles: 5to. en el instituto Wall Street

Cursos y Seminarios realizados:

Auxiliar técnico en computación 120 hrs.

Serminario: teoría de las restricciones

Creatividad empresarial en tiempos de crisis

Principios humanos y de marketing estratégico.

El historial laboral es el siguiente:

Prácticas de oficina comercial barrera

Reemplazo cargo de secretaria en embutidos Piggis

Pasantía en corporación financiera nacional

Secretaria contadora y asistente de operaciones en intermacromedia (1999-2002)

Vendedora corporativo encargada de compras y gerente de ventas en proveedores informáticos (2002-2006)

El reclutamiento de personal, el llenado de solicitud de empleo y el análisis de información de la candidata, constituyen los pasos N° 2, 3 y 4 del procedimiento de reclutamiento y selección propuesto por nosotros.

4.5.- ENTREVISTAS: Una vez que se ha seleccionado la candidata idónea, se dejará constancia en el formato entrevista a candidatos¹².

Este proceso corresponde al paso N° 5 del proceso.

4.6.- VERIFICACION DE INFORMACION: No se ha encontrado adulteraciones.¹³

Corresponde al paso N° 6.

¹² ANEXO 6

¹³ ANEXO 7

4.7.- PRUEBAS:

Las pruebas que se tomaron son el test de personalidad y el de inteligencia¹⁴

Además solicitaremos realizar en un dispensario un examen médico preocupacional.

Estas pruebas corresponden a los pasos 7 y 8 del procedimiento.

4.8.-ENTREVISTA CON LA EMPRESA: En este caso se enviará solo la carpeta que hemos seleccionado, en otros casos si hay varios aspirantes se escogerá tres carpetas

Paso N° 9.

4.9.-INFORME:

Luego de haber realizado el proceso de reclutamiento y selección para cubrir la vacante de Administrador- vendedor de una empresa de computadoras, se evaluó bajo los siguientes parámetros:

Apariencia, Ponderación y madurez, Personalidad, Relaciones Humanas, Expresión oral, Educación, conocimientos, Iniciativa y autoestima, se encuentra en una escala de evaluación de 9-10 no hay áreas débiles.

| RODAS ORELLANA JESSICA MABEL | | | | |
|---|----------|------------|----------|----------|
| FACTORES | 4 | 3 | 2 | 1 |
| REQ. ACADEMICOS <i>2do. - 3ro. - 4to. Nivel</i> <i>30%</i> | 1,2 | | | |
| CURSOS RECIBIDOS <i>20%</i> | | 0,6 | | |
| CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVO - FINANCIEROS <i>20%</i> | 0,8 | | | |
| RESPONSABILIDADES <i>15%</i> | 0,6 | | | |
| CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS (COMPUTACION INGLES OTROS) <i>10%</i> | 0,4 | | | |
| REQUISITOS EXIGIDOS POR LA EMPRESA <i>5%</i> | 0,2 | | | |
| TOTAL: | | 3,8 | | |

¹⁴ ANEXO 8

Luego del informe, la empresa contratará o no a la candidata elegida.

Y se procederá a realizar la inducción en la empresa.

El informe corresponde al proceso de selección N° 10.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

- 1 Como conclusión podemos anotar que el caso tomado para el presente estudio en la empresa ASELAB S.A., al tratarse de una compañía real y activa es pertinente, y el proceso de reclutamiento y selección ha sido una demanda sentida para el mejoramiento del servicio institucional que presta la empresa en el ámbito laboral de la ciudad de Cuenca.
- 2 Del presente estudio podemos concluir que el proceso de reclutamiento y selección de una empresa tercerizadora se diferencia notablemente de otras por cuanto en las tercerizadoras existe mayor exigibilidad en el perfil de los candidatos por la frecuencia y competitividad existente.
- 3 El caso práctico desarrollado en el capítulo 3, ha constituido para nuestra formación académica un verdadero ejercicio de conocimiento y aplicación de todos los pasos que constituyen el flujograma para reclutamiento y selección de personal.

RECOMENDACIONES

- 1 A partir de una visualización más clara y sistemática consideramos pertinente recomendar a ASELAB S.A., la aplicación secuencial del flujograma de Reclutamiento y Selección de personal, salvo el caso en que por razones de fuerza mayor deban ajustarse a las necesidades del cliente.
- 2 Otra importante recomendación que planteamos a la empresa es la de aplicar estrictamente todas las herramientas y dispositivos psicotécnicos y aptitudinales para mejores resultados en el proceso, ya que por falta de tiempo muchas veces no cumplen con este requisito formal.
- 3 Finalmente recomendamos caracterizar las funciones a cumplir por cada uno de los profesionales que intervienen (psicólogo laboral y analista de selección de personal), para su correcta y oportuna toma de decisiones.

ANEXO 1

SOLICITUD DE PERSONAL

Ciudad _____ Fecha _____
Dirección _____ Dpto. _____ Sección _____
Número de personas requeridas _____ Hombre Mujer
Cargo a llenar _____ Empleado Obrero
Categoría _____ Permanente Ocasional

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Esta contratación se efectúa por el siguiente motivo

Creación del cargo Llenar vacante Enfermedad Maternidad
Trabajo Ocasional Reemplazo Temporal Vacaciones Otros

Grado de educación necesaria

Experiencia requerida para desempeñar el cargo

Conocimientos necesario

Habilidades especiales

Características físicas requeridas

Edad: Entre _____ y _____ años Estatura _____

Fecha de inicio en el trabajo _____ Fecha de término del trabajo _____

Comentarios sobre la necesidad de esta contratación

APROBACIONES

SOLICITANTE DIRECTOR DPTO. SOLICITANTE DIRECTOR DE RR.HH.
FECHA _____ FECHA _____ FECHA _____

La petición de personal debe estar con todas las firmas, para proceder con la contratación

ORIGINAL: Recursos Humanos

COPIA: Solicitante

ANEXO 2

ENTREVISTA A CANDIDATOS

Estudios

- ¿Por qué se decidió por estos estudios?
- ¿Cuál fue su nota media?
- ¿Qué asignaturas le gustaban más y en cuáles destacaba?
- ¿Cree que son útiles los conocimientos que adquirió?

Experiencia laboral

- ¿En qué empresas ha trabajado? ¿Qué cargo ocupaba? ¿Cuáles eran sus funciones?
- ¿Cómo consiguió esos puestos? ¿Qué dificultades supusieron? ¿Por qué los abandonó?

Personalidad

- ¿Cuáles son sus cualidades y sus defectos como trabajador?
- ¿Cómo se define como persona?

Remuneración

- ¿Qué cobraba en su último empleo?
- ¿Qué salario cree que debería cobrar por el puesto que le ofrecemos? ¿Estaría dispuesto a trabajar por un sueldo de \$\$?

Autoconfianza

- ¿Se ve capacitado para este trabajo?

Inquietudes

- ¿Cómo se costeó los estudios?
- ¿Con qué actividades extra académicas los compaginaba?
- ¿Sigue estudiando en la actualidad?
- ¿Practica algún deporte?
- ¿Cuál es el último libro que ha leído?

Motivación

¿Por qué le interesa entrar en nuestra empresa? ¿Qué relevancia supone que tiene el cargo que ofrecemos?

¿Qué espera de nosotros? ¿Y usted qué puede aportar?

¿Cuáles son sus intereses profesionales?

¿Cómo ve su futuro profesional a medio/largo plazo?

Problemas de disponibilidad

¿Cuál es su estado civil?

¿Cómo son sus relaciones familiares?

¿Ha sufrido alguna enfermedad grave?

Aptitud

¿Cómo actuaría en el supuesto de que un cliente...? (Un caso práctico)

¿Por qué necesitan cubrir el puesto?

¿Qué responsabilidades conlleva?

¿Con cuántos compañeros voy a trabajar y quiénes serán mis superiores?

¿Se requiere algún tipo de formación previa?

¿Cuál es el régimen de horarios?

ANEXO 3

SOLICITUD DE EXÁMEN MÉDICO PREOCUPACIONAL

Todos los datos son confidenciales

| | | | |
|--|---|----------------------------------|------------------------------------|
| Sírvasse proceder a realizar un examen médico a: | | | |
| Señor _____ | | | |
| _____ | ASPIRANTE | AL | CARGO DE (Denominación del puesto) |
| _____ | FUNCIONES | | A DESEMPEÑAR: |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | _____ | |
| Solicitado por Dirección de RR.HH. | | Fecha | |
| _____ | | _____ | |
| Recibido Dpto. Médico | | Fecha | |
| RESULTADOS DEL DEPARTAMENTO MÉDICO | | | |
| LIMITACIONES SENSORIALES | | | |
| Problemas visuales: | | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Usa Lentes: | Solo para leer <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | Siempre <input type="checkbox"/> |
| Problemas Auditivos | | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| LIMITACIONES FÍSICAS | | | |
| Hernias | | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Lesiones de Columna | | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| Presión Arterial | | Normal <input type="checkbox"/> | Anormal <input type="checkbox"/> |
| Condición General de Salud | Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> |
| Puede ser aceptado | | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| INFORMACIÓN ADICIONAL: | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | | |
| _____ | | _____ | |
| f) MÉDICO | | FECHA | |

ANEXO 4

SOLICITUD DE PERSONAL CASO PRACTICO

Ciudad _____ Fecha _____
Dirección _____ Dpto. _____ Sección _____
Número de personas requeridas _____ Hombre Mujer
Cargo a llenar _____ Empleado Obrero
Categoría _____ Permanente Ocasional

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Esta contratación se efectúa por el siguiente motivo

Creación del cargo Llenar vacante Enfermedad Maternidad
Trabajo Ocasional Reemplazo Temporal Vacaciones Otros

Grado de educación necesaria

Experiencia requerida para desempeñar el cargo

Conocimientos necesario

Habilidades especiales

Características físicas requeridas

Edad: Entre _____ y _____ años Estatura _____

Fecha de inicio en el trabajo _____ Fecha de término del trabajo _____

Comentarios sobre la necesidad de esta contratación

APROBACIONES

SOLICITANTE DIRECTOR DPTO. SOLICITANTE DIRECTOR DE RR.HH.
FECHA _____ FECHA _____
FECHA _____

La petición de personal debe estar con todas las firmas, para proceder con la contratación

ORIGINAL: Recursos Humanos

COPIA: Solicitante

ANEXO 5
ENCUESTA AL DR. EDISON BRAVO
GERENTE DE ASELAB S.A.

Encuesta
Gerente de ASELAB S.A.

Por medio de la presente le hacemos llegar nuestro cordial saludo y le pedimos nos ayude que de acuerdo a su criterio nos indique lo que piensa de la empresa correspondiente.

¿ De qué manera solventa a la empresa para los pagos de los empleados cuando no tiene los fondos necesarios para ello

Se realizan préstamos con los bancos, para poder
cubrir de esta manera a los empleados los mismos
que son recuperados cuando las empresas nos dan las
cantidades correspondientes

¿ Acude a los bancos para sus préstamos, montos de cuánto aproximadamente

El, los préstamos se hacen de acuerdo a la
cantidad de empresas que faltan cancelar para que
nuestra empresa no pierda su prestigio, son préstamos
de 1000 a 5000 dólares aproximadamente.

¿ Qué piensa sobre la liquidez con la que se maneja la empresa ASELAB S.A.

No es mucho tiempo el que está en el mercado pero, se
puede decir que se ha manejado bien, y que su
liquidez sigue creciendo más.

¿ Para cuántas empresas más cree que pueda brindar este servicio

Por el momento son 10 empresas con las que se trabaja
y este servicio de acuerdo con el crecimiento podrá
brindar a más empresas; pero con el tiempo para
que pueda mantenerse en el mercado.

¿ Cree usted que esta empresa pueda alcanzar más liquidez en este mercado

Si, para ello requiere de un buen control ya que por
el momento se requiere de un mayor capital propio
para no depender de préstamos bancarios.

ANEXO 5.1

ESQUEMA DE ANUNCIO EN LA PRENSA DE PERFIL REQUERIDO:

Importante empresa de la ciudad de Cuenca, requiere contratar

ADMINISTRADORA – VENDEDORA

Dinámica, colaboradora, excelente carácter, dinámica, y con mucha facilidad de palabra. Además deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Profesional en las áreas de Administración, Economía o afines.
- Con experiencia mínima de 2 años en cargos similares
(Administrativa-Financiera y Atención al cliente).
- Disponibilidad de tiempo completo.
- De preferencia mujer, edad entre 28 a 35 años.

Su remuneración será de \$400,00 mas comisiones.

Cualquier inquietud, llamar al Telf: 2825314 o presentarse con su hoja de vida actualizada a la Av. Unidad Nacional 3-79 y Calle del Batán.

ANEXO 5.2
LLENADO DE HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITUD DE EMPLEO

| | | |
|---|----------------------------|-------------|
| FECHA | REFERIDO POR | FOTO |
| | | |
| PUESTO AL QUE APLICA | ASPIRACION SALARIAL | |
| | | |
| PUESTO SUGERIDO POR RECURSOS HUMANOS | | |

A) INFORMACION PERSONAL

| | | | | | | | |
|--|------------|--------------------------|-------------------------|--|-----------------------|---------------------|-----------------|
| APELLIDO PATERNO | | | APELLIDO MATERNO | | NOMBRES | | |
| | | | | | | | |
| FECHA DE NACIMIENTO | | | EDAD | CIUDAD | PROVINCIA | NACIONALIDAD | |
| DIA | MES | AÑO | | | | | |
| N° CEDULA DE IDENTIDAD | | N° CEDULA MILITAR | | N° AFILIACION IESS | TIPO DE SANGRE | PESO | ESTATURA |
| | | | | | | | |
| ESTADO CIVIL | | | | | | | |
| SOLTERO () CASADO () DIVORCIADO () VIUDO () UNION LIBRE () OTROS () | | | | | | | |
| LOCALIZACION DEL DOMICILIO | | | | | | | |
| CALLES | | | | | SECTOR | | |
| | | | | | | | |
| TELEFONO DOMICILIO | | | | OTROS TELEFONOS PARA LOCALIZACION | | | |
| | | | | | | | |

B) INFORMACION FAMILIAR

| | | | | | | |
|----------------------------|--------|-----------------|------------------|-------------------------|---------------------|------------------|
| NOMBRES Y APELLIDOS | | EDAD | OCUPACION | LUGAR DE TRABAJO | TELEFONO | |
| PADRE: | | | | | | |
| MADRE: | | | | | | |
| HERMANOS (AS): | | | | | | |
| | | | | | | |
| CARGAS FAMILIARES | | | | | | |
| CONYUGE | | N° HIJOS | EDADES | PADRE | MADRE | HERMANOS |
| SI () | NO () | | | SI () | NO () | SI () NO () |
| OTROS (Especifique) | | | | | TOTAL CARGAS | |
| SI () NO () | | | | | () | |

NOTA IMPORTANTE:

- * Apreciamos su interés por llenar ésta solicitud de empleo, la cual permanecerá en nuestro banco de datos.
- * Toda información consignada en ésta solicitud, deberá ser auténtica para su confirmación y cualquier dato que altere la verdad, será causa suficiente para considerarla nula.
- * Esta solicitud tiene seis meses de vigencia a partir de la fecha de presentación
- * Favor no entregar o anexas documentos de soporte, si no se instruye al respecto. En caso de solicitarse, favor entregar copias y no originales. Bajo Ningún concepto procedemos a devolver documentos o fotografías entregadas con la solicitud.

C) INFORMACION ACADEMICA**INSTRUCCIÓN FORMAL**

| INSTITUCION | AÑOS CURSADOS | TITULO OBTENIDO O POR OBTENER | HORARIO DE ESTUDIOS ACTUALES |
|-------------|---------------|----------------------------------|---------------------------------|
| SECUNDARIA | | | |
| TECNICO | | | |
| SUPERIOR | | | |
| POST-GRADO | | | |
| MASTERADO | | | |
| OTROS | | | |

CURSOS RECIBIDOS

| NOMBRE DEL CURSO | INSTITUCION | Nº DE HORAS | FECHA |
|------------------|-------------|-------------|-------|
| | | | |
| | | | |

CONOCIMIENTOS LINGUISTICOS**INDIQUE EL GRADO DE DOMINIO**

EXC (Excelente), MB (Muy bueno), B (Bueno), R (Regular)

| IDIOMA | INSTITUCION | NIVEL | COMPRESION | CONVERSACION | LECTURA | ESCRITURA |
|--------|-------------|-------|------------|--------------|---------|-----------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

INDIQUE LOS PAQUETES O SISTEMAS INFORMATICOS QUE UD. CONOCE Y SU GRADO DE DOMINIO

EXC (Excelente), MB (Muy bueno), B (Bueno), R (Regular)

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS

MARQUE CON UNA EQUIS (X) LAS TAREAS O ACTIVIDADES EN LAS QUE ESTA CAPACITADO Y TIENE

EXPERIENCIA.

| | | | |
|--|----------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> DIGITACION | <input type="checkbox"/> ARCHIVO | <input type="checkbox"/> CONTABILIDAD | <input type="checkbox"/> VENTAS |
| <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA | <input type="checkbox"/> KARDEX | <input type="checkbox"/> COSTOS | <input type="checkbox"/> MARKETING |
| <input type="checkbox"/> TAQUIGRAFIA | <input type="checkbox"/> CAJA | <input type="checkbox"/> CREDITO Y COBRANZAS | <input type="checkbox"/> PRODUCCION |
| <input type="checkbox"/> MANEJO DE PBX | <input type="checkbox"/> COMPRAS | <input type="checkbox"/> IMPORTACIONES | <input type="checkbox"/> INGENIERIA |

OTROS (Explique)

| D) INFORMACION DE REFERENCIA | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|---|
| TRABAJARIA OCASIONALMENTE | PODRIA INTEGRARSE INMEDIATAMENTE | TRABAJARIA FUERA DE LA CIUDAD | ESTA DISPUESTO A MOVILIZARSE PERIODICAMENTE |
| SI () NO () | SI () NO () FECHA: | SI () NO () CIUDAD: | SI () NO () |
| TRABAJA ALGUN FAMILIAR EN LA EMPRESA | | PARENTESCO | TRABAJA EN |
| SI () NO () NOMBRE: | | | |
| TRABAJA ALGUN AMIGO EN LA EMPRESA | | TIEMPO QUE LO CONOCE | TRABAJA EN |
| SI () NO () NOMBRE: | | | |
| CUAL ES EL TIPO DE TRABAJO O ACTIVIDAD QUE USTED CREE REALIZAR EN MEJOR FORMA? | | | |
| | | | |
| TIENE ACTUALMENTE ALGUNA OTRA ACTIVIDAD PARTICULAR? | | | |
| SI () NO () EXPLIQUE: | | | |
| ESTADO DE SALUD | | | |
| ¿HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD GRAVE? | | SI () | NO () |
| EXPLIQUE: | | | |
| ¿HA SIDO INTERVENIDO QUIRURGICAMENTE? | | SI () | NO () |
| EXPLIQUE: | | | |

| E) INFORMACION LABORAL (POR FAVOR, REGISTRAR TODA LA INFORMACION SOLICITADA) | | | | |
|--|---------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA ACTUAL O ULTIMA | | ACTIVIDAD | PRODUCTOS | |
| | | | | |
| TIPO DE EMPRESA | Nº DE EMPLEADOS | | CIUDAD | TELEFONOS |
| NACIONAL () MULTINACIONAL () PRIVADA () PUBLICA () | | | | |
| CARGO ACTUAL O ULTIMO | FECHA DE ENTRADA | FECHA DE SALIDA | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| | | | | |
| CARGOS ANTERIORES EN LA MISMA EMPRESA | No. DE SUBORDINADOS | CARGOS DE SUBORDINADOS | BENEFICIOS ADICIONALES DE LA EMPRESA | |
| | | | | |
| NOMBRE Y APELLIDO DEL JEFE INMEDIATO | | CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES DESEMPEÑADAS | | | | |
| | | | | |
| MOTIVO DE SALIDA | | | | |
| | | | | |
| NOMBRE DE LA EMPRESA ANTERIOR | | ACTIVIDAD | PRODUCTOS | |
| | | | | |
| TIPO DE EMPRESA | Nº DE EMPLEADOS | | CIUDAD | TELEFONOS |
| NACIONAL () MULTINACIONAL () PRIVADA () PUBLICA () | | | | |
| CARGO ULTIMO | FECHA DE ENTRADA | FECHA DE SALIDA | SUELDO INICIAL | SUELDO FINAL |
| | | | | |
| CARGOS ANTERIORES EN LA MISMA EMPRESA | No. DE SUBORDINADOS | CARGOS DE SUBORDINADOS | BENEFICIOS ADICIONALES DE LA EMPRESA | |
| | | | | |
| NOMBRE Y APELLIDO DEL JEFE INMEDIATO | | CARGO DEL JEFE INMEDIATO | | |
| | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES DESEMPEÑADAS | | | | |
| | | | | |
| MOTIVO DE SALIDA | | | | |
| | | | | |

| OTRAS EMPRESAS ANTERIORES | TELEFONO | CARGO | FECHA DE ENTRADA | FECHA DE SALIDA | NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO | MOTIVO DE SALIDA |
|---------------------------|----------|-------|------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| F) INFORMACION ECONOMICA | | | | | | | |
|--|--|------------------------------------|--|---------------------------------|--|------------------|--|
| SUELDO PROPIO | | SUELDO CONYUGE | | OTROS INGRESOS | | TOTAL INGRESOS | |
| \$ | | \$ | | \$ | | \$ | |
| SU SUELDO ES SU UNICO INGRESO | | COLABORA CON LOS GASTOS FAMILIARES | | PRESUPUESTO DE GASTOS MENSUALES | | TOTAL DE EGRESOS | |
| SI () NO () | | SI () NO () | | \$ | | \$ | |
| ¿TIENE COMPROMISO DE PAGOS PENDIENTES? EXPLIQUE (Monto, Objetivo de la deuda, Institución, Fecha de culminación de los pagos) | | | | | | | |
| POSEE LICENCIA DE CONDUCIR | | | | POSEE VEHICULO | | | |
| SI () NO () | | | | SI () NO () | | | |
| TIPO: | | | | MARCA Y/O MODELO: | | | |
| VIVIENDA | | | | | | | |
| PROPIA | | ARRENDADA | | ANTICRESIS | | HIPOTECADA | |
| AVALUO | | VALOR DEL ARRIENDO | | VALOR | | VALOR | |
| \$ | | \$ | | \$ | | \$ | |

* Me comprometo a presentar los documentos y certificados cuando la Compañía lo requiera y acepto someterme a las pruebas de selección establecidas por la empresa.

* Declaro que la información aquí consignada es verdadera y autorizo la investigación de los datos que aquí se registran, de idéntica manera este documento es confidencial.

.....
FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 6

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA ALA ING. JÉSSICA MABEL RODAS ORELLANA

La Ing. decidió seguir los estudios de Ing. Comercial porque desde el colegio tenía atracción por los números, las finanzas, la contabilidad y las ventas.

Su nota media siempre estuvo entre 18- 19 sobre veinte de promedio, destacándose en contabilidad y matemáticas.

Los conocimientos adquiridos en la universidad le han sido de mucha utilidad ya que en su último empleo destacaba realizando presupuestos.

Su gusto por el área administrativa nace cuando realiza sus prácticas de colegio por un mes en Comercial Barrera, luego al graduarse enseguida ingresa a reemplazar a una secretaria en una importante empresa de embutidos de la ciudad, como es Embutidos Piggis, enseguida que acabó su reemplazo hizo sus pasantías universitarias en la Corporación Financiera Nacional en donde su tía le ayudó a ingresar.

Posteriormente mientras estudiaba la universidad entró a trabajar como secretaria y asistente de operaciones en Intermacromedia en donde dura 4 años aproximadamente, cambiándose por una mejor oportunidad en el 2002 hasta el 2006 como vendedora corporativa encargada de compras y gerente de ventas en proveedores informaticos (2002-2006)

Cualidades como trabajadora: Responsable y puntual, defectos: en ocasiones demasiado directa.

En cuanto a remuneración en su último empleo cobraba \$ 430,00 como gerente de ventas, cree que debería cobrar por el puesto que le ofrecemos los \$ 400,00 que consta en el anuncio.

La Ing. se ve capacitada para el trabajo, por su don de gentes, conocimientos y capacidad para relacionarse con la gente.

En la actualidad está estudiando un curso intensivo de inglés.

De nosotros espera estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo, ella pretende aportar conocimientos y aumentar las ventas de la empresa ya que estaría encargada de la administración y venta de los productos informáticos.

Estado civil soltera, disponibilidad para integrarse de inmediato y para viajar, y trabajar bajo presión de lunes a domingo en horarios fuertes.

ANEXO 7

VERIFICACION DE INFORMACION DE REFERENCIAS LABORALES Y PERSONALES DE ING. JESSICA MABEL RODAS ORELLANA

Confirmación de Referencias telefónicas:

**A) LUIS EDUARDO BARRERA, GERENTE DE LA EMPRESA
COMERCIAL DISTRIBUIDORA BARRERA 2818319**

Sra. Patricia Barrera (dueña), realizó hace varios años la labor de prácticas de oficina del colegio, da muy buena referencia de honorabilidad tanto personal como familiar.

**B) SR. CARLOS PACHECO, GERENTE DE EMBUTIDOS PIGGIS
2862244**

Buena referencia laboral, a pesar del poco tiempo que laboró en la empresa.

**C) ING. SUSANA RODAS, GERENTE DE CORPORACION
FINANCIERA NACIONAL 2824592**

Excelente Referencia familiar

**D) ING. FREDDY CASTILLO, COM. SALVADOR PACHECO MORA,
EX GERENTE DE INTERMACROMEDIA 2882016**

Muy buena relación laboral mientras laboró con él.

El puesto en el que se desempeñó primeramente fue el de secretaria, siendo también en la empresa auxiliar contable y posteriormente encargada de las ventas de computadoras.

**E) CONT. LOURDES MUÑOZ, PROVEEDORES INFORMATICOS,
JEFE ADMINISTRATIVO, 2888608**

La Contadora no se encontró pero dio referencia laboral la Sra. Lupe Salinas (supervisora de Ventas), afirma lo expuesto por la Ing. que la labor que se encontraba haciendo en Proveedores Informáticos era el de Gerente de ventas, teniendo a dos personas bajo su cargo coordinaba compras, ventas, cotizaciones, trabajaba con un básico mas comisiones, salió por buscar una mejor propuesta salarial y de acuerdo más a su especialización.

MODULO II

MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL

TEMA:

**“ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING INTEGRAL PARA LA
EMPRESA AGROEC PRODUCTOS”**

CAPITULO I

ANTECEDENTES:

La empresa “Agroec Productos” es una empresa que forma parte de La Red Agroecológica del Austro que se formó en el 2003, como resultado de un proceso de coordinación de varias instituciones en cuanto a la producción, comercialización y posible certificación de productos agroecológicos, para mejorar las condiciones de vida de las familias.

Su objetivo es apoyar la producción, transformación y comercialización con garantía social y técnica de productos agroecológicos de pequeños productores organizados, en el marco de una economía solidaria que contribuya a la salud alimentaria de la población.

“Agroec Productos” busca promover en la ciudadanía de Cuenca, apoyo a la producción, comercio justo de productos agroecológicos, y el consumo de estos últimos, mediante una gran campaña de información y sensibilización, para garantizar trabajo digno a los pequeños productores agroecológicos, respeto a la naturaleza, soberanía y salud alimentaria a los consumidores, y a la vez obtener resultados rentables.

“Agroec Productos” vende productos agroecológicos (*verduras, frutas, papas, yogurt y queso*) a diferentes medios en la ciudad de Cuenca como Ferias Libre, Supermercados y tiendas especializadas, también tiene un puesto propio los días sábado en la Feria del CREA.

La empresa promueve los productos limpios y responde a la necesidad urgente de los ciudadanos que quieren cambiar su alimentación, y a la vez ayudar al fortalecimiento de organizaciones de productores del Azuay y Cañar.

El principal pilar de nuestro negocio es la diferenciación en todos nuestros aspectos, que va desde la ubicación estratégica de nuestros locales, la innovación y creatividad en nuestros productos y el servicio personalizado para así lograr mayor cobertura, la satisfacción del cliente y el posicionamiento deseado.

El Plan de Marketing va enfocado a las estrategias que se deberían de tomar en “Agroec Productos” para conseguir los objetivos que se plantean, analizando variables como la segmentación, el Target Group que abasteceremos, el posicionamiento que se desea lograr, los productos que deberían ser creados, la distribución en el mercado, la plaza que ocuparemos, las promociones y el precio que manejaremos para de esta manera lograr lo requerido al inicio del tema.

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de marketing integral para La empresa “Agroec Productos”, dedicada a la comercialización y venta de productos agroecológicos presentes en una canasta básica (verduras - frutas - papas - yogurt - quesos) utilizando estrategias que permitan alcanzar el liderazgo a nivel local.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Obtener parámetros de Segmentación de mercado, Target Group y Posicionamiento.
- Alcanzar un alto grado de participación en el mercado gracias a medios estratégicos del Marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción).

MATRIZ FODA

ANALISIS MATRICIAL DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS DE “AGROEC PRODUCTOS”¹⁵

Ponemos a consideración el Análisis FODA de la empresa “Agroec Productos”, y el respectivo estudio matricial, presentado en anexo.

FORTALEZAS

- La comodidad y los precios son los motivadores más altos en este mercado.
- No requiere de mucha tecnología
- Poca inversión
- Fuentes de trabajo para la comunidad
- Solvencia Económica

OPORTUNIDADES

- Bajo número de competidores, por ser un producto nuevo.
- Innovación en la venta del producto en el mercado.
- Necesidad visible en el mercado cuencano.
- Los demandantes requieren del servicio los 12 meses del año.
- No hay preferencia por marcas, especialmente en frutas, verduras, papas.

DEBILIDADES

- Falta de infraestructura y equipamiento
- Falta de un sistema para una mejor Base de datos
- Desgaste acelerado de Activos (2 camiones).
- Escasez temporal de productos para el cliente.
- Falta de un punto de venta adecuado.

AMENAZAS

- Es alta la cantidad de personas que desconocen de los atributos de los productos agroecológicos.
- Incremento de la competencia.
- Los consumidores convencionales aceptan el nivel de servicios de los sitios de compra comunes.
- Los consumidores prefieren los sitios con productos de baja diferenciación y mínimos atributos de calidad.
- Los productos convencionales tienen una relativa estabilidad

¹⁵ ANEXO 1

CAPITULO II

2.- ANÁLISIS DE LAS TRES VARIABLES

“STP PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING”

2.1 SEGMENTACIÓN

Para segmentar el mercado al cual van dirigidos los servicios y productos agroecológicos se han analizado las siguientes variables:

2.1.1 DEMOGRÁFICAS:

Perfil del cliente demográfico:

| | |
|----------------------------|--|
| Edad: | 16 años en adelante |
| Sexo: | Indiferente |
| Nivel de ingreso: | Ingreso medio y medio alto (debido al proceso que se da a los productos agroecológicos). |
| Nivel de educación: | Secundaria y Superior. |
| Nacionalidad: | Ecuatoriana, sin descartar extranjeros. |
| Religión, raza: | No es importante. |
| Ciclo de vida: | Soltero (a) joven, joven casado (a) sin hijos, joven de la familia casado (a) con hijos. |

También podemos conocer cuales son las preferencias tanto de hombres como de mujeres dependiendo de su edad:

Hombres 16 - 30 años

Mujeres 16 - 30 años

- Consumidores en fase temprana, con un “efecto snob” (preferencia por lo nuevo) de nivel medio alto,
- Grado medio alto de fidelidad a marcas, horizonte de consumo más alto,
- Bajo grado de discriminación en la fase de compra.
- Altas expectativas en la calidad del servicio

Hombres 30 - 65 años

Mujeres 30 – 65 años

- Consumidor en fase consolidada, “efecto snob” moderado Grado alto de fidelidad a marcas, horizonte de consumo más regulado,
- Alto grado de discriminación en la compra, tendencia a la diversificación en el consumo.
- Muy altas expectativas en la calidad del servicio.

2.1.2 GEOGRÁFICAS:

- **Tamaño de ciudad:** Se toma en cuenta el tamaño de acuerdo al número de familias con ingresos medios, medios-altos de la ciudad de Cuenca como una variable, ya que nos servirá para determinar el Mercado Objetivo para la comercialización de los productos agroecológicos. Se procedió a analizar a la población de la ciudad de Cuenca, la misma que consta de 417.632 habitantes en el área urbana, según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC hasta el año 2001.

2.1.3 PSICOGRÁFICAS:

- Clase social:** Clase media en adelante, que vivan en la ciudad de Cuenca.
- Personalidad:** Sociable, extrovertido, amante de la salud.
- Hábitos de consumo:** Consumidor medio
- Estilo de vida:** Buscador de status, quienes se encuentran dentro de éste grupo buscan: productos más sanos interesándose en la calidad del servicio. También buscan apoyar a pequeños productores ya que este es el elemento distintivo de integración social, lo que le diferencia de los mercados lucrativos convencionales. Y por recomendación médica, con posibles opciones de interiorización por el consumidor en el futuro

2.1.4 CONDUCTUALES:

- **Frecuencia de Compras:**
 1. Una vez a la semana
 - Hábito de compra regular, basado en la disposición efectiva de tiempo y de la frecuencia de la oferta
 - Consumidor con preferencias e información media.

2. Dos veces a la semana

- Hábito de compra frecuente, basado más en la necesidad de productos más frescos y disponibles.

3. Más de dos veces a semana

- Hábito de compra muy frecuente, orientado a condiciones más exigentes de compra en condiciones y disponibilidades.
- Consumidor más selectivo, con mayor información y alta sensibilidad a la promoción

2.2 TARGET GROUP¹⁶

Para cuantificar el Mercado Objetivo de “Agroec Productos” analizamos a la población de 16 años en adelante de un nivel de ingresos Medio y Medio – Alto de la Ciudad de Cuenca de la siguiente manera:

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Población total de Cuenca: | 417.632 |
| Pobl. 16 años en adelante: | 301.572 MERCADO META |
| Quintil No. 5 | 39333 |
| Quintil No. 4 | 52993 |
| % Pob. Ingresos Medio y Medio Alto: | 22.10% |
| Total Pob. Ing. Medio y Medio Alto: | 66.647 MERCADO OBJETIVO |
| 5% de Demanda a satisfacer: | 3332 PERSONAS |

La población total de Cuenca se obtuvo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (resultados definitivos del VI censo de Población y V de Vivienda Julio 2002), que es de 417.632 personas. El porcentaje que representa a la población de 16 años en adelante es el 72.21% del total, dándonos como resultado 301.572 personas (MERCADO META).

Para el análisis de la población que posee ingresos anuales de nivel Medio y Medio – Alto se tomó como dato el Quintil No. 4 y el Quintil No. 5 del último estudio realizado por el INEC, este número de personas que poseen los ingresos más altos en el año en comparación con el resto de la población, es de 92.326.

Para obtener el porcentaje de la población que posee niveles de ingresos Medio y Medio – Alto tomamos como referencia a la población total de la ciudad, la cual representa el 100%. También se tomó a la población representada en los Quintiles 4 y 5, lo que nos dio como resultado que estos representan el 22.10%, es decir, este es el porcentaje de la población que posee ingresos Medio – y Medio Alto, y que a su vez esta representado en 66.647 personas (Mercado Objetivo).

¹⁶ ANEXO 2

“Agroec Productos” se ha fijado como meta satisfacer al 5% de su Mercado Objetivo, lo que representa 3.332 personas de la demanda total a satisfacer.

Hemos escogido este porcentaje porque con él lograremos satisfacer a la población de Cuenca, en los siguientes aspectos:

Capacidad de comercialización.- Se realizó convenios con los diversos puntos de compra en la ciudad de Cuenca, Mercado – Feria Libre en donde hay alta rotación de productos masivos, Supermercados en donde se expende productos más diferenciados, Tiendas Especializadas donde la venta de productos agroecológicos será más focalizada, Tiendas de Víveres en este espacio el expendio será de poco volumen, y nuestra propia tienda de venta los días sábado en la feria del CREA.

Logística.- La comercialización se realizará siguiendo un cronograma de rutas de acuerdo al acopio que se tenga según como las comunidades proveedoras de los productos agroecológicos nos proporcione y a su vez nosotros estableceremos su distribución a nuestros diferentes clientes.

La potencialidad del mercado futuro de “Agroec Productos” es significativa, los niveles de altas y muy altas preferencias son mayoritarios, que implica la existencia de un mercado latente, que puede ser captado en el marco de estrategias eficaces. Las necesidades de incorporar valores agregados para mantener los consumidores actuales y los potenciales es un imperativo esencial en este ámbito del mercado.

2.3.- POSICIONAMIENTO

Es importante para la empresa conocer qué atributos son valorados por el cliente en cuanto a la compra de los cinco productos y son: Comodidad, calidad, costumbre, más variedad, más barato.

Lo que la empresa “Agroec Productos” propone es lograr en el cliente una visión de precio justo con la más alta garantía de productos limpios y sanos, entregándolos en el tiempo previsto.

La empresa tiene definido su posicionamiento estratégico a través del liderazgo en el producto, se diferencia del mercado corriente ya que nuestros proveedores son agricultores organizados en sus respectivas asociaciones y comunas que vienen transformando paulatinamente sus formas de producción, desde aquellas intensivas en el uso indiscriminado de agroquímicos hacia otras respetuosas con el ambiente y los recursos naturales y que priorizan la utilización de insumos orgánicos como el biol, bocashi, biofertilizantes, caldos minerales y otros insumos de bajo costo.

Esta propuesta que nosotros planteamos en la ciudad de Cuenca que es el de consumir productos provenientes de agricultura ecológica es la que se viene consolidando cada vez con mayor énfasis en el mundo, e inculcar conciencia al consumidor de adquirir un producto agroecológico o limpio con un precio superior que será valorado por su calidad.

CAPITULO III

3.- ANÁLISIS DE LAS CUATRO ESTRATEGIAS

“4 P’S PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING”

3.1 PRODUCTO (P1)

“Agroec Productos”, pretende identificar sus productos por su marca, al realizarla ha tomado en cuenta la alta identificación con factores distintivos de la marca como seguridad, cumplimiento de estándares, condiciones de provisión y negociación; perfil de alta exigencia de condiciones de seguridad.

Su nombre es corto impactante y fácil de aprender, el logotipo de igual manera es en colores llamativos y refleja lo que queremos sembrar para el futuro que sea una ciudad conciente de su salud y del cuidado del medio ambiente.¹⁷

El lema de la empresa es “Una producción limpia para una vida sana”, a través del cual se busca llamar la atención del cliente haciendo notar en una frase la característica principal acerca de lo que se consumirá y sus beneficios.

3.1.1 Categorización:

Se ha realizado la siguiente categorización del producto:

1. Verduras en fresco
2. Frutas en fresco
 - Producto perecible de alta rotación.
 - Alta capacidad de penetración en el mercado del concepto agroecológico
 - Potencialidad para la generación de marcas y líneas de valor agregado
 - Alta Vulnerabilidad por la sustitución de productos del mercado convencional por el efecto precios
 - Posibilidades de segmentación en los mercados que aprecian la calidad y los atributos.

¹⁷ Anexo 3

3. Papas no procesadas.
4. Yogurt, producto elaborado.
5. Queso, producto elaborado.

- Exigencias medias de inversión de recursos técnicos, materiales y financieros
- Mediana capacidad de penetración en el mercado del concepto agroecológico
- Baja potencialidad para la generación de marcas y líneas de valor agregado
- Vulnerabilidad por la alta sustitución de productos del mercado convencional por el efecto precios.
- Opciones de segmentación en mercados más especializados y de transformación que aprecian la calidad

3.1.2 Valor Agregado:

Se agregará valor al producto por medio del incremento del Talento Organizacional Cultural (TOC), porque siendo este un producto limpio se está creando conciencia en la gente al adquirirlos y consumirlos y contribuye tanto para su bienestar y el de su medio ambiente, se sitúa en una escala de Valor Esperado en donde los productos poseen atributos que los clientes saben que van a recibir, como: Productos sanos, frescos y a tiempo.

Para fortalecer el valor agregado que se da a los productos que vendemos se tomará muy en cuenta el empaque este será al vacío en caso de frutas, verduras y quesos, los yogures en envases plásticos, las papas se venderán en mallas plásticas y la etiqueta será en colores llamativos con el logo identificativo de la empresa, el número de teléfono para contactos y además la fecha de caducidad para el caso de los yogures y quesos.

Pondremos énfasis en captar mayor número de clientes informando a los mismos de los atributos diferenciadores que tienen los productos agroecológicos, Además brindarles información concreta del porqué de su precio y la valoración del mismo a través de su compra incrementando su preferencia por los beneficios que estos poseen, dando a conocer los diversos puntos de venta donde se pueden encontrar estos productos facilitando su adquisición, a quienes tengan un alto grado de resistencia ante los productos se dará mayor atención.

Lo que pretende “Agroec Productos”, es crear en el cliente un nivel de retención alto por el alto grado de satisfacción que podamos brindar tanto en el producto como en

el servicio, que sean ellos quienes promuevan al resto de consumidores de las bondades que el producto tiene.

Su principal distintivo de diferenciación será en:

- Calidad.- Decisiones concentradas en todos los atributos posibles de la propuesta Agroecológica, visión más integral del servicio.
- Productos más sanos.- Énfasis en la promesa básica de los productos Agroecológicos, y el interés en la calidad del servicio.

Se buscará motivar al cliente para la acción de compra logrando en él:

Comodidad

- Denotando la existencia de facilidades de cercanía, disposición de productos y horarios.

Costumbre

- Lealtad al tipo de servicio.

Más variedad

- Preferencia por las posibilidades de mayor selección de los productos en presentaciones y calidad y niveles de exigencia más visibles.

Así como también concientizando al cliente en los productos que consume:

Producto Sano

- Destaca la promesa básica de los productos de este tipo (*condición fundamental de los productos Agroecológicos*)

Cantidad suficiente

- Preocupación por la formalidad y regularidad en los canales de abastecimiento y de los servicios afines

Precio conveniente

- Preeminencia con los precios y poco interés en los atributos en la decisión de compra

Producto con marca

- Plena identificación con atributos conocidos y ofertados por una estrategia de marca

Varios sitios de compra

- Mayor interés por los canales de distribución de los productos y facilidades logísticas

Atención todos los días

- Preferencia por las facilidades de horarios en la acción de compra para acceder a la oferta

Variedad de productos

- Posibilidades para ampliar la fase de selección de productos y del efecto sustitución (la mejor alternativa)

Atención cordial

- Énfasis en las características de atención como personalización, preferencia, información y comprobación del servicio

3.2. PRECIO (P2)

Los cinco productos que se comercializarán son: verduras con un porcentaje del 30%, frutas 27%, papas 15%, yogurt 13%, y queso 11%. El precio en el que se encuentra la canasta convencional semanal de éstos productos es de: \$ 19,61 mensual \$ 78,40, pertenece a consumidores que no aprecian aún los valores superiores que tiene el producto, y se interesan por un tipo de abastecimiento básico sin considerar atributos esenciales de calidad.

El precio que nosotros podemos ofrecer es de \$ 27,10 a la semana y \$ 108,20 al mes, es un precio accesible para el estrato en el que estamos enfocados y por todos los beneficios que posee, además es bueno ya que es una línea de oferta relativamente nueva, este mercado está en desarrollo en una fase temprana y ya muestra un horizonte alentador.

Nuestro objetivo para introducirnos en el mercado no va enfocado a menores precios sino a diferenciación del producto. Sin embargo contaremos con combos en las compras completas, o días en que haya descuentos para cada producto.

La negociación con los proveedores es de mucha importancia para manejar buenos precios, sobre todo porque las verduras y frutas tienen temporadas altas y bajas o sea dependerá de la rotación del producto

3.3. PLAZA (P3)

Se comercializarán en los siguientes lugares nuestros productos:

1. Mercado - Feria Libre
 - Puntos de expendio de grandes espacios.
 - Alta capacidad de negociación de los compradores.
 2. Supermercados
 - Productos más diferenciados (identidad), de alta y mediana rotación, más homogéneos en calidad.
 - Alta relación precio- calidad.
 3. Tiendas Especializadas
 - Rotación dirigida (por pedidos), totalmente homogéneos en calidad.
 - Promoción más focalizada y basada en atributos principales.
 4. Tiendas de Víveres
 - Alta rotación de productos de rutina.
 - Puntos de expendio de muy pequeña escala, dispersos y con poca identidad
- Los Mercados – Ferias Libres son los sitios dominantes en el Mercado de los productos Agroecológicos, las verduras se compran en un 97 %, las frutas y papas en el 96%, el queso y el yogurt con porcentajes también significativos de 76% y 72% respectivamente. Los Supermercados tienen un segundo lugar en preferencias con porcentajes menores al 9% en los productos lácteos, los demás lugares de compra no son relevantes.
5. Local Propio
 - Funciona todos los sábados en el mercado de productos agroecológicos en el CREA.

3.4.- PROMOCIÓN (P4)

Se pretende dar una buena imagen a través de la presentación de los productos, los vehículos repartidores, y el personal que trabaja tendrá buena apariencia y demostrará respeto, amabilidad, carisma, conocimientos. Es muy importante que el

vendedor interactúe con el cliente intermediario y lo asesore en su compra; esto le brindará la confianza necesaria para asegurar la recompra.

El servicio debe ser eficiente es decir puntualidad en la entrega, para esto se tomará en cuenta el cuidado que se debe tener para que los productos no lleguen maltratados.

La promoción que se efectuará en los diversos medios dará a conocer los atributos del producto y servicio por ello se pondrá énfasis en la variedad de productos que se expenden, que siempre habrá cantidad disponible, el producto vendrá empaquetado constando su marca, y siempre identificando los beneficios, los lugares en donde se expenderán (para ello se tendrá alianzas con estos en cuanto a propaganda),

Los medios de comunicación que se tomarán en cuenta en diversos momentos serán:

1. Televisión: difusión masiva, se utiliza más estrategias de refuerzo promocional
2. Radio: Medio de alcance más directo, costos medios.
3. Prensa: Medio más indirecto, bajos costos.
4. Revistas: Medio más especializado a un tipo de consumidores.
5. Internet: Medio aún de baja penetración en el mercado.
6. Hojas Volantes: para promoción de corto plazo, para transmitir mensajes claves.
7. Contacto Personal: basado en la confianza.

Los Consumidores opinan que tienen como medios de comunicación preferidos a la radio en un 60%, a la televisión en un 59%, al contacto personal en un 40%, la prensa en un 21%, revistas y hojas volantes en un 6% e Internet en el 1%.

Para el proceso se realizó un cuadro de estrategia comunicacional¹⁸, en donde según resultados el mejor medio para publicitar el producto es la radio, y muestra el mensaje y el objetivo que este tiene para captar más adeptos.

Marca y Publicidad. “Agroec Productos” tendrá una marca fácil de recordar y su logo será sencillo y llamativo a la vez, el cual será sinónimo de originalidad en sus productos y servicios, y que contribuirá en gran parte a crear lealtad y fidelidad de sus clientes.

¹⁸ ANEXO 4

La publicidad será manejada como una herramienta muy valiosa en la etapa de posicionamiento de la empresa, y para esto se promocionará a la empresa en radio, posteriormente se realizará promoción televisiva y si bien el porcentaje de retención del cliente por medio del Internet es mínimo, tendremos un espacio en Internet, por medio de la página web de la Red de Productores agroecológicos del Austro quienes nos brindarán este espacio a un costo muy bajo y por tiempo ilimitado.

La publicidad que tendrá la empresa será masiva y de la siguiente manera:

- En la radio en programas donde exista mas ranking de sintonía y en las principales emisoras de la ciudad (Radio la Voz del Tomebamba y Splendid).
- Se entregara stickers magnéticos en puntos estratégicos de la ciudad, dando a conocer los lugares donde se pueda encontrar el producto.
- Convenios con diversos restaurantes, hospitales y centros en donde el consumo sea grande.

CAPITULO IV

4.- FLUJO DE EFECTIVO

Se realizó el flujo de efectivo para la empresa “Agroec Productos”, con proyección a cinco años 2007- 2008- 2009- 2010- 2011, la inversión por el Plan de Marketing a efectuarse es de \$3.600,00, este dato se proyectó de acuerdo al presupuesto de ventas que nos hemos fijado conjuntamente con la empresa, de fuente directa el incremento por Ventas Anual será del 11- 25%- 59% desde el 2007.

Los productos que participan en la venta son: verduras 30%, frutas 27%, papas 15%, yogurt 13%, y queso 11%.

Se tomó en consideración el 5% del total del mercado objetivo, que es nuestro Target Group.¹⁹

¹⁹ Anexo 5

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el estudio de “Agroec Productos” podemos sugerir las siguientes recomendaciones estratégicas que deberán ser utilizadas para cumplir los objetivos planteados:

- Un factor muy importante a tomar en cuenta es la diferenciación que el producto tiene, para ello deberá causar gran expectativa en los clientes en cuanto a frescura, abastecimiento del producto, lugares de compra siempre disponibles.
- Para fidelizar a los clientes se deberá desarrollar un servicio y atención de calidad enfocado en una asesoría, mediante personal capacitado y competente para dar a conocer que beneficios se puede tener una vez que se consuma productos limpios.
- Las alianzas estratégicas con diferentes mercados, tiendas y supermercados son un pilar primordial para el crecimiento de la empresa, pues a través de ellas daremos mejor cobertura, comodidad y productos de calidad y un buen servicio al cliente.
- La estrategia comunicacional deberá ser de tipo informativa con el fin de darnos a conocer en nuestro nicho de mercado, y así crear en un mediano plazo, una marca de renombre que brinda productos agroecológicos de calidad.

CONCLUSIONES

A través del análisis planteado en esta monografía del Plan de Marketing en la comercialización de “Agroec Productos” se puede notar que genera un incremento.

Para obtener buenos resultados y para una mejor aplicación a través de Plan de Marketing para ello se debe realizar una buena investigación de mercado y así identificarlo, descubrirlo, conocerlo y dominarlo.

De esta manera se pudo identificar cuáles son los principales atributos de “Agroec Productos” y de la misma manera sus falencias las mismas que a través de la aplicación del Plan de Marketing se pudieron establecer las estrategias de mercado para que el producto tenga un mejor posicionamiento generando mejores beneficios.

ANEXO 1

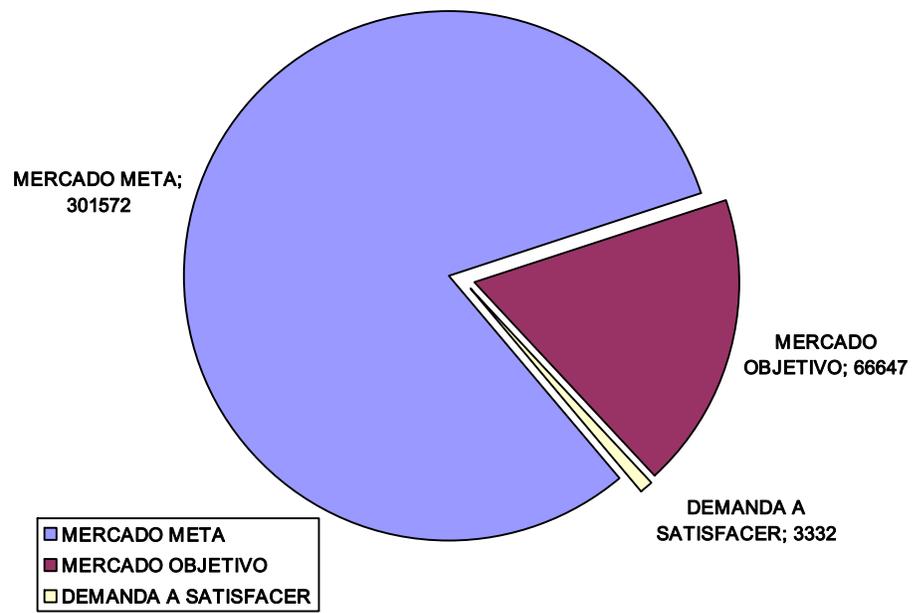
MATRIZ FODA

| ANEXO 1 | | |
|--|---|---|
| MATRIZ TACTICA FODA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| "Comercialización de Productos Agroecológicos" | <p>La comodidad y los precios son los motivadores más altos en este mercado.</p> <p>No requiere de mucha tecnología</p> <p>Poca inversión</p> <p>Fuentes de trabajo para la comunidad</p> <p>Solvencia Económica</p> | <p>Falta de infraestructura y equipamiento</p> <p>Falta de un sistema para una mejor Base de datos</p> <p>Desgaste acelerado de Activos (camiones).</p> <p>Escases temporal de productos para el cliente.</p> <p>Falta de un punto de venta adecuado.</p> |
| "AGRO productos" | | |
| OPORTUNIDADES | F O | D O |
| <p>Bajo número de competidores, por ser un producto nuevo.</p> <p>Innovación en la venta del producto en el mercado.</p> <p>Necesidad visible en el mercado cuacano.</p> <p>Los demandantes requieren del servicio los 12 meses del año.</p> <p>No hay preferencia por marcas, especialmente en frutas, verduras, papas.</p> | <p>Establecer precios que sean aceptados por el consumidor y hacer notar un mejor servicio y rapidez en la compra de los mismos.</p> <p>aprovechar de que no se requiere de mucha inversión en tecnología y fortalecer el interés del mercado por nuestros productos.</p> <p>Ya que se tiene poca inversión para su comercialización se debe invertir más en publicidad para que los clientes conozcan los productos y los prefieran</p> <p>Adicionamiento del personal fijo, se requiera en épocas estacionales de personal extra que brindará un mejor servicios</p> <p>Nuestra solvencia económica permitirá, el reconocimiento de nuestra marca en los nuevos productos a través de una intensiva propaganda</p> | <p>Capacidad para adquisición de nuevos activos, para el proceso operativo (incremento de transporte y ampliación de la base de datos).</p> <p>Podemos adquirir un sistema de tecnología modernizado para el mejoramiento y diferenciación para ampliar la base de datos.</p> <p>Al estar el mercado en un constante requerimiento de nuestro producto, nuestros vehículos se deteriorarán con mayor rapidez, motivo por el cual necesitaremos una renovación de Activos.</p> <p>Establecer un buen servicio organizado para la distribución de nuestros productos en temporadas de escases para no perder a los clientes y mantener el servicio a tiempo.</p> <p>Aprovechar que no hay preferencia por ninguna marca e implantar la nuestra y mejorar nuestro sistema de servicio de distribución de los productos agroecológicos.</p> |
| AMENAZAS | F A | D A |
| <p>Es alta la cantidad de personas que desconocen de los atributos de los productos agroecológicos.</p> <p>Incremento de la competencia.</p> <p>Los consumidores convencionales aceptan el nivel de servicios de los sitios de compra comunes.</p> <p>Los consumidores prefieren los sitios con productos de baja diferenciación y mínimos atributos de calidad.</p> <p>Los productos convencionales tienen una relativa estabilidad</p> | <p>Ganar al cliente y hacer que nos prefiera mejorando la comodidad y con buenos precios que reflejen nuestros productos.</p> <p>Tomando en cuenta que no se requiere de mucha inversión y que la competencia puede crecer se debe desde un principio ganar a nuestros clientes con un buen servicio y con la excelencia de los productos agroecológicos.</p> <p>En nuestras políticas establecimos que el periodo de cobranza será de 30 días, en el caso de haber posibles cambios en el sistema de nuestro país podemos tener un margen de espera para el cobro de 5 días como máximo.</p> <p>Con el extenso mercado que tenemos y con la diferenciación en nuestros productos podemos poseerlos en el mercado, generando más fuentes de empleo.</p> <p>Nuestra solvencia económica nos ayudará a lanzar una campaña publicitaria para hacer reconocer nuestros productos ya que en este medio no se la utiliza mucho para incrementar las ventas.</p> | <p>Con una buena infraestructura para la exhibición de los productos se puede ganar el mercado para que se conozcan sus atributos.</p> <p>implementar un sistema de base de datos para no perder la venta de nuestros productos agroecológicos que son diferentes a los que ya existen en el mercado.</p> <p>Aprovechar la manera de comercialización de la competencia para mejorarla y a través de ello diferenciarnos también en el servicio que brindamos a nuestros clientes.</p> <p>La diferenciación serán nuestros productos y la rapidez con la que atenderemos a nuestros clientes, llegando a superar la larga trayectoria de los competidores</p> <p>En cada proceso de operación, se entregará información publicitaria acerca de la diferencia en nuestros productos agroecológicos.</p> |



ANEXO 2

TARGET GROUP



ANEXO 3

LOGOTIPO



"AGROEC PRODUCTOS"

"Una producción limpia para una vida sana"

ANEXO 4

"AGROEC PRODUCTOS"

CUADRO DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

| MEDIO | MENSAJE | FRECUENCIA | ALCANCE | OBJETIVO | CONTROL | FECHAS |
|--|-------------|-----------------------------|---------|---|-------------------|------------------------------------|
| Radio La voz del Rio Tomebamba Splendid | Informativo | 10 propagandas al dia | Local | Dar a conocer el producto y los medios de expendio. | Jefe de Ventas | Enero Febrero Marzo 2006. |
| Hojas volante | Informativo | 2 veces por semana | Local | Informar a los consumidores en el mercado el lugar donde comprar. | Vendedores | Todo el año. |

ANEXO 5

AGROEC PRODUCTOS
FLUJO DE CAJA
INCREMENTO DE VENTAS POR PLAN DE MARKETING

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| INVERSIÓN | | | | | | |
| Plan de Marketing | S/. 3.500,00 | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas Operacionales | | S/. 80.487,00 | S/. 89.340,57 | S/. 115.249,34 | S/. 183.246,44 | S/. 183.246,44 |
| Total Ingresos | | S/. 80.487,00 | S/. 89.340,57 | S/. 115.249,34 | S/. 183.246,44 | S/. 183.246,44 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Costos y gastos | | S/. 68.052,00 | S/. 68.052,00 | S/. 68.052,00 | S/. 68.052,00 | S/. 68.052,00 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 |
| Utilidad antes de Impuestos y participación | | S/. 10.685,00 | S/. 19.538,57 | S/. 45.447,34 | S/. 113.444,44 | S/. 113.444,44 |
| Impuestos y participación a trabajadores (25%) | | S/. 2.671,25 | S/. 4.884,64 | S/. 11.361,83 | S/. 28.361,11 | S/. 28.361,11 |
| Utilidad Neta | -S/. 3.500,00 | S/. 8.013,75 | S/. 14.653,93 | S/. 34.085,50 | S/. 85.083,33 | S/. 85.083,33 |
| Depreciaciones y amortizaciones | | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 | S/. 1.750,00 |
| Valor residual | | | | | | S/. 24.000,00 |
| Valor en libros | | | | | | S/. 61.250,00 |
| Flujo Operacional | -S/. 3.500,00 | S/. 9.763,75 | S/. 16.403,93 | S/. 35.835,50 | S/. 86.833,33 | S/. 86.833,33 |

MODULO III

GERENCIA FINANCIERA

**TEMA:
“BALANCED SCORE CARD Y
ADMINISTRACION DE LA LIQUIDEZ INMEDIATA PARA EL
CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR LA
EMPRESA ASELAB S.A.”**

CAPITULO I

ANTECEDENTES:

Para el estudio de la Gerencia Financiera hemos tomado a la empresa **ASELAB S.A.** dedicada a brindar los servicios de selección, colocación e intermediación de personal, que dentro de su amplia cobertura de atención a sus clientes cuenta con asesoramiento en cada uno de los subsistemas que conforman la gestión de Recursos Humanos.

A continuación realizaremos un análisis minucioso y completo del ambiente interno y externo de la empresa, con la finalidad de encontrar falencias en su manejo o simplemente proponer mejoras, estableciendo planes de acción y llegando a determinar medidas por medio del Balanced Score Card, en los siguientes aspectos: Visión Económico- Financiero, Visión del Cliente, Visión de Procesos Internos, y Visión de la Innovación.

CAPITULO II

2.- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA ASELAB S.A.

Asesores Laborales ASELAB S.A., es una compañía cuyo objeto social es seleccionar, contratar y colocar personal, bajo el sistema de intermediación con empresas que requieran este tipo de servicio.

La idea de establecer esta empresa en el mercado surge de experiencias obtenidas tras años de realizar selección e intermediación de personal dentro de una prestigiosa empresa como es Coca Cola que al término de sus funciones en la ciudad de Cuenca deja como opción plantear esta nueva alternativa que toman los empresarios para el contrato de personal.

De nacionalidad ecuatoriana, constituida el 16 de Marzo del 2004, y su plazo social es hasta el 16 de Marzo del 2029.

ASELAB S.A. está conformada por dos socios, el Dr. Edison Fabián Bravo Vera, Gerente General con un aporte de \$ 792,00 y el Dr. Román de Jesús Andrade Cárdenas, Presidente, con una aportación de \$ 8,00, siendo su capital social de \$800,00 (Ochocientos 00/100 Dólares).

La empresa cuenta con un importante equipo de profesionales con amplia experiencia en la gestión de Recursos Humanos, y que han probado la bondad de su gestión durante más de quince años de Administración de Recursos Humanos.

ASELAB S.A. cuenta internamente con 13 empleados involucrados al servicio de sus clientes quienes tienen definidas sus funciones, tomando en cuenta los diversos cargos de la empresa.

Aselab S.A. incluye dentro de su oferta de servicios los siguientes trámites y beneficios para el personal que se encuentra enrolado en la empresa.

- ✓ Contrato de Trabajo conforme a sus requerimientos.
- ✓ Afiliación inmediata al Seguro Social desde el primer día.
- ✓ Trámite de carnet del seguro a cada trabajador.

- ✓ Trámites por accidentes de trabajo con el I.E.S.S.
- ✓ Elaboración de roles.
- ✓ Cancelación puntual de remuneraciones (efectivo, depósito en cuenta o cheque)
- ✓ Financiamientos ocasionales de remuneraciones cuando la empresa lo solicite.
- ✓ Elaboración de planillas y pago de aportes al I.E.S.S.
- ✓ Liquidación de haberes por término de contratos.
- ✓ Facilidades de anticipos y/o préstamos en casos de calamidad doméstica.
- ✓ Enrolamiento a un plan de seguro de vida por muerte accidental.
- ✓ Tarjetas de descuento en Supermaxi, Coralcard y Fybeca.
- ✓ Examen oftalmológico gratuito a todos los trabajadores.
- ✓ Disponibilidad de un dispensario médico y odontológico de la empresa.
- ✓ Ejecutivo de cuenta destinado exclusivamente a atender requerimientos del personal en la obra.
- ✓ Capacitación en el área de Seguridad Industrial.

Los trabajadores en cuanto firman su contrato de trabajo, reciben todos los beneficios detallados anteriormente, de los cuales se liberan los clientes, lo que permite a sus directivos centrar su atención al cumplimiento de sus objetivos y trasladar el tema laboral a responsabilidad de ASELAB S.A.

2.1.1.- Misión

Apoyar, participar e influir activamente en las operaciones y excelencia de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano; creando un medio ambiente de trabajo que brinde a su gente una permanente satisfacción, conforme a los valores ético-morales de justicia y equidad de la compañía.

2.1.2.- Visión

Ser reconocidos como parte integral de nuestra organización en la consecución de sus objetivos y mediante el liderazgo en la orientación y administración del talento humano, proporcionando las más vanguardistas técnicas y los servicios necesarios para lograr los más altos estándares de calidad de vida y productividad.

2.1.3.- Objetivos

- Contar con los recursos humanos más calificados y dispuestos a trabajar en las áreas técnicas y administrativas, requeridas por ASELAB S.A. en la provincia del Azuay.
- Brindar un servicio personalizado calificado, garantizando la satisfacción de los clientes.
- Atender al cliente, con un amplio horario de Lunes a Sábado.
- Ubicación estratégica de sus instalaciones

2.2.- ANÁLISIS FODA

2.2.1.- Fortalezas :

- Servicio innovador.
- Diversificación de servicios.
- Puntualidad en el pago de salarios.
- Personal calificado.
- Clientes serios dan confiabilidad a este negocio para tener crecimiento y rendimientos en su horizonte trazado.
- Gran campaña publicitaria.
- Convenios con laboratorios clínicos, almacenes para descuentos y crédito, para el personal enrolado en la empresa.

2.2.2.-Debilidades:

- Desconocimiento del servicio por parte de la demanda.
- Falta mayor capacitación en asesoría laboral para todos los empleados de Aselab S.A.
- Desconocimiento del personal, sobre sus seguros y beneficios de ley.

2.2.3.- Oportunidades:

- Necesidad visible en el mercado cuencano.
- Innovación en la venta del servicio.
- Mercado en crecimiento acelerado.

2.2.4.- Amenazas:

- Gran cantidad de Competencia.
- Cambios en disposiciones políticas y económicas del país (Riesgo País).
- Inestabilidad económica del país.

2.3.- ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA SEGUN LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.3.1.-Competencia Actual.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ambiente competitivo en el que se desenvuelve ASELAB S.A. es el mercado de competencia perfecta, es decir, existen muchos solicitantes y adquirentes de éste servicio en el cual no hay restricciones de precios y barreras para constituirse, entre los principales competidores estarían:

Servicio Local: Censervi, Laborex, Nexo Laboral, Manpower, a su vez estas cuentan con otras empresas filiales a ellas para la rotación del personal.

2.3.2.- Rivalidad

Entre los principales rivales para ASELAB S.A. están CENSERVI, Nexo Laboral y Laborex, que cuentan con un número similar de empleados, para lo cual se enfatiza en los beneficios de ASELAB S.A. en los siguientes aspectos:

- Precios de comisión por nómina accesibles.
- Diversificación de servicios para el empleado como: atención médica, oftalmológica, odontológica gratuita.
- Diferenciación de servicios.
- Publicidad agresiva de prensa radio y televisión.
- Agilidad y puntualidad en el pago de sueldos.

También existen diversas empresas ubicadas en Quito y Guayaquil que también tienen convenios con algunas organizaciones locales y que brindan este servicio de selección y colocación de personal, que pueden a largo plazo llegar a ser una gran amenaza.

Para reducir la amenaza de nuevos ingresos (barrera de entrada) se deberá:

- Aumentar el número de convenios con las empresas de la ciudad de Cuenca para fidelizarlos a ASELAB S.A.
- Elevar la calidad de servicios y mejorar la calidad del personal a través de capacitaciones continuas.

2.3.3.- Sustitutos.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este caso por ser una empresa de servicios la amenaza sería; el que las empresas que utilizan el servicio de selección y colocación de personal no estén contentos con el personal escogido o con el servicio que éstas ofrecen y ellos mismo realicen el proceso de selección de personal y posterior a eso ellos mismo sean quienes llevan su nómina de pago.

Para contrarrestar esta posibilidad se piensa enfatizar en la atención personalizada por un ejecutivo de cuenta para cada empresa, el mismo que conocerá a profundidad todos los requerimientos que esta tiene, con el fin de hacerle sentir al cliente seguro y tranquilo, y ofrecer garantía en las gestiones que se realizan.

2.3.4.- Clientes

Para este caso, se identificó claramente que los clientes de ASELAB S.A., serán todas las empresas activas en la ciudad de Cuenca,

El poder de negociación con los clientes es una gran debilidad de la empresa, ya que si bien ASELAB S.A. fija la comisión, existen las empresas rivales que en ocasiones proponen comisiones menores, también aunque siempre se llegan a pactar acuerdos como descuentos u otros beneficios, estos no aseguran que el total de las empresas visitadas accedan a esta propuesta. Por ello el plan de acción para fidelizar a los clientes sobre todo aquellos que tienen un gran número de empleados.

- Despreocupar al gerente sobre el manejo de nómina de personal así como también su continua capacitación.
- Brindar mejores descuentos que interesen a los posibles clientes.

2.3.5.- Proveedores.-

En este caso este punto es irrelevante, ya que al ser una empresa de servicios, contará con una cantidad mínima de proveedores, entre los principales estarán de útiles de oficina y equipos de oficina, se tiene poder de negociación con éstos proveedores, ya que se puede imponer las condiciones de pago, hay gran cantidad de sustitutos, se puede cotizar precios.

En la actualidad la compañía cuenta externamente con un aproximado de 1100 colaboradores ubicados en diferentes empresas y en diversos puestos desde áreas técnicas hasta ejecutivas siendo su mayor demanda obreros de planta; su cobertura empresarial es alrededor de 40 empresas a nivel local siendo las más importantes: Gobierno Provincial del Azuay, Municipio de Cuenca, Grupo Empresarial Peña (Graiman, Tugalt, Vanderbilt, Vías del Austro), Cartopel, Cerámica Rialto, entre otros.

Las dos primeras tienen un trato especial, ya que son empresas públicas y es con quien se tiene el mayor número de empleados en nómina, y ASELAB S.A., tiene que brindar los mejores servicios posibles sin importar el costo ya que la competencia es fuerte, la comisión la pactan ellos (8.5%).

La inversión de los demás clientes., con ASELAB S.A. varía entre el 4% y el 10% por ciento del total mensual de su nómina, es decir de la remuneración del trabajador más los ingresos adicionales.

Los clientes tienen toda la facultad para determinar la remuneración a los trabajadores que estime conveniente para sus intereses y ASELAB S.A. se encarga de distribuir entre todos los componentes establecidos en la Ley de esta manera evitan cualquier riesgo legal.

La intermediación laboral es una opción que cada vez más empresas la valoran como una alternativa, y los directivos con visión son la parte más importante de éste significativo cambio.

Un aspecto que consideramos positivo para la Compañía es que existe la diversificación de servicios que brindan, como por ejemplo el del examen médico, odontológico y oftalmológico, que ha permitido ingresar a dar servicios a empleados de varias empresas de la competencia, diferenciándose del resto que solo ofrece el servicio de intermediación.

Se requiere que las relaciones con los actuales y futuros proveedores sean excelentes, con el fin de obtener beneficios como descuentos y plazos de pago.

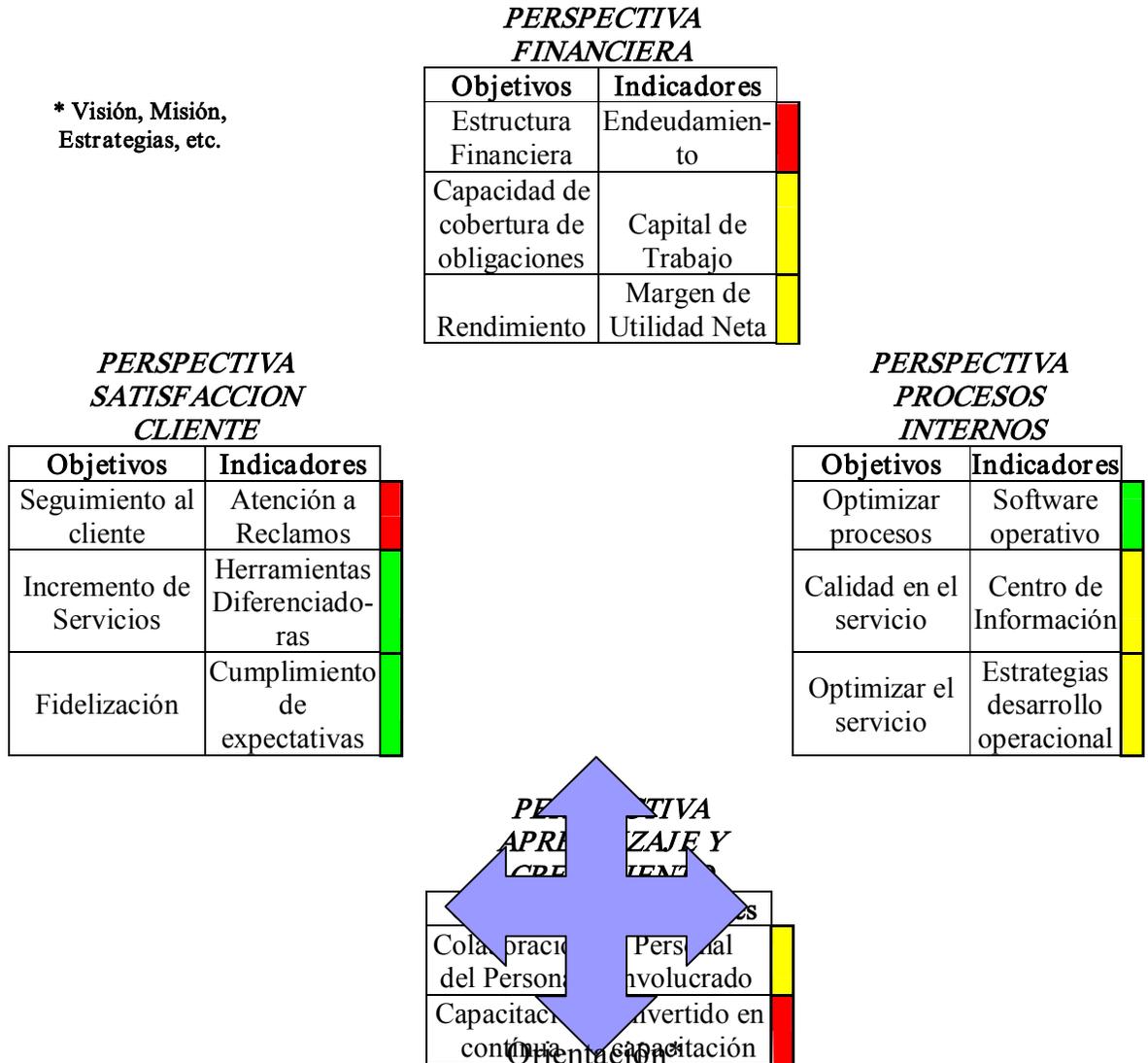
Después de realizar una investigación sobre el análisis del entorno del sector, se llegó a la conclusión de que existe un alto nivel de innovación con respecto de las demás, y trata de ir innovando constantemente y brindando el mejor servicio.

Sin embargo es preciso realizar mejoras que marquen la diferencia y tomar decisiones financieras estratégicas que aseguren el éxito competitivo, brindando mayor satisfacción al cliente en el pago puntual al empleado, rapidez y agilidad en trámites con el IESS, satisfaciendo en forma inmediata las necesidades de los empleados en lo que se refiere a préstamos, entre otros.

CAPITULO III

3.- BALANCED SCORE CARD

El Balanced Score card es una herramienta que nos ayuda a planificar las acciones estratégicas de gestión futura, a través de la evaluación de indicadores financieros y no financieros, analizados en el siguiente cuadro:



Cuadro 1: BALANCE SCORE CARD

Fuente: Datos obtenidos en el presente trabajo



CUADRO 2: Parámetros de color a utilizar en Balance Score Card

Fuente: Folletos Ing. Fausto Calderón.

3.1.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

En este punto, no hay disponibilidad por parte del personal para colaborar en situaciones críticas como tratar con el empleado cuando este requiera información, o simplemente desee saber porque ha tenido tales descuentos o bonos extras, talvés por desconocimiento o falta de tiempo, además que no existe el conocimiento necesario por parte de los empleados en cuanto a información al trabajador como trámites con el IESS, subsidios, avisos de enfermedad, tipo de contrato que se le realizó, entre otros.

Proponemos un plan de capacitación para los empleados internos y directivos en lo que se refiere a legislación laboral, nuevas disposiciones por parte del seguro social, inspectoría de trabajo, para que se realice cualquier trámite de la manera más ágil posible evitando que el cliente pierda su valioso tiempo, a la vez lograr en ellos motivación en el trabajo que realiza con el fin de no estar cambiando constantemente el personal en las empresas que han contratado los servicios de ASELAB S.A.

Por otra parte la empresa no cuenta con capital destinado a capacitación siendo este un factor vital para aprendizaje sobre todo en el área de servicios en la que se encuentra, sería interesante que se brinde un porcentaje de \$ 1.000,00 anuales para capacitación y los permisos necesarios para seminarios de cualquier área acorde al trabajo desempeñado.

También sería importante ejecutar planes de capacitación continua en las empresas donde se presta el servicio, sobre todo en las industriales acerca de seguridad ocupacional.

3.2.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

La empresa cuenta con un excelente sistema de software interconectado entre el sistema contable y el sistema de roles de pago, además cuenta con unos muy buenos instrumentos laborales como: Reclutamiento, selección y colocación del nuevo personal, Evaluación del Desempeño, Análisis y valoración de cargos, Seguridad e Higiene Industrial y Comunicación organizacional. Para la optimización del servicio, proponemos la mejora de este sistema implementando Marketing y Publicidad, así como también para los clientes la Mediación de Conflictos y la Elaboración, manejo y control del Planes de Desarrollo Organizacionales.

El servicio de post venta, también es valioso, ya que nos ayudará a captar la fidelización del cliente, el hecho de que alguien siempre este pendiente de su sistema de remuneración es muy satisfactorio, proponemos que haya personal destinado para este servicio, que esté presto a cualquier reclamo inquietud o simplemente por conocimiento.

3.3.- PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

Nos enfocamos en analizar básicamente la relación de la Compañía con el cliente, en términos de cumplimiento de expectativas y, satisfacción y superación de las mismas, asegurando así la fidelización. Como podemos ver en el Balanced Score Card estos dos aspectos se encuentran estables y con indicadores favorables. El punto bueno para ASELAB S.A. está en el incremento de sus servicios, que ha tenido el último año con relación al anterior, pues antes se dedicaba solamente a reclutamiento selección y colocación y ahora cuenta con los siguientes servicios diferenciadores:

- Reclutamiento y selección de personal
- Asesoría Laboral
- Cálculos actuariales
- Coordinación de eventos de capacitación
- Administración de nómina
- Análisis, descripción y valoración de cargos
- Evaluación de desempeño
- Elaboración de Consultas internas de trabajo
- Elaboración de Consultas de higiene y seguridad

- Guardianía y Seguridad Privada
- Formación y Constitución de empresas

Se propone aumentar el programa de seguimiento al cliente en un 30%, y rapidez en atención a reclamos procedentes de la actividad.

3.4.- PERSPECTIVA FINANCIERA:

El factor más crítico bajo esta perspectiva es el Endeudamiento (92% para el año 2006), quiere decir que hay un alto nivel de activos financiados por deuda, con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.

El capital de trabajo para el 2006, es de \$ 41770,00 hay un buen nivel por parte de ASELAB S.A. para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos circulantes.

Otro indicador importante que analizamos es el de Margen de Utilidad Neta, que para el año 2006 es del 1%, tiene un aumento con relación a ejercicios anteriores sin embargo, lo ideal sería que tenga un porcentaje de crecimiento mayor, no tiene mucha facilidad de convertir las ventas en utilidad

3.5.- PLANES DE ACCION

En síntesis creemos importante que ASELAB S.A., debe basar su perspectiva de negocio mediante el siguiente plan de acción:

- *RESULTADOS FINANCIEROS:*
Disminuir el porcentaje de endeudamiento.
- *ACCIONISTAS:*
Incrementar el capital social de la empresa.
- *CLIENTES:*
Cumplir y satisfacer plenamente sus expectativas por medio de servicios diferenciadores.
- *PROCESOS INTERNOS:*
Mejorar la optimización de su servicio, con cambios en su sistema.
- *EXCELENCIA EN EL PROCESO:*
Incrementar el servicio de post venta, destinando personal correspondiente.
- *CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:*
Proponer un plan de capacitación continuo para los empleados internos.

CAPITULO IV

4.- BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA

4.1.-Beneficios para ASELAB S.A.

- Captación de un mayor número de clientes
- Ampliación de la base de negocios
- Mayor posicionamiento en el mercado
- Diferenciación de la competencia

4.2.- Beneficios para el cliente

- Servicio completo de reclutamiento, selección y colocación de personal.
- Servicio personalizado
- Preocupación constante, para responder en forma inmediata cualquier inquietud del cliente.

CAPITULO V

5.- ADMINISTRACION DE LA LIQUIDEZ INMEDIATA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR LA EMPRESA ASELAB S.A.

5.1.- ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

Para el análisis de la liquidez inmediata para el cumplimiento de obligaciones de ASELAB S.A., estudiaremos los principales indicadores que reflejen la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme vencen.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa.

La administración de la liquidez por medio del capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen los activos y pasivos circulantes.

El objetivo fundamental del mismo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este, ya que si no es posible mantener un nivel satisfactorio se corre el riesgo de caer en un estado de insolvencia y aún más la empresa puede verse forzada a declararse en quiebra.

En consecuencia la administración del capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las empresas, pues mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización.

La definición más común de capital de trabajo que se utiliza es la diferencia entre los activos circulantes y pasivos circulantes de una empresa.

J. Gitman Lawrence, “Es la parte de los activos circulantes que se financian con fondos a largo plazo, al considerar que el monto resultante de la diferencia entre el

activo circulante y el pasivo circulante (capital neto de trabajo) debe financiarse con fondos a largo plazo, pues este se considera como parte del activo circulante”.

El capital de trabajo representa la primera línea de defensa de un negocio contra la disminución de las ventas. Ante una declinación de las ventas poco hay que hacer por parte del financiero sobre los compromisos de activos fijos o deudas a largo plazo; sin embargo puede hacer mucho con respecto a las políticas de crédito, control de inventario, cuentas por cobrar, renovar los inventarios con mayor rapidez, adoptar una política más agresiva de cobros a fin de tener mayor liquidez, e igualmente se pueden postergar los pagos para contar con una fuente adicional de financiamiento.

Gitman en “Fundamentos de Administración Financiera “ plantea : *mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida* “

5.2.- INFORME FINANCIERO

La Empresa ASELAB S.A., nos proporcionó la información financiera, su Balance General²⁰ y Estado de Resultados²¹ de los últimos tres años.

Para el estudio financiero, se analizará la tendencia de algunos Ratios Financieros²² en cuanto a Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rendimiento y Rentabilidad, para los años 2004, 2005 y 2006, y que consideramos importantes para el presente trabajo.

Al analizar la solvencia es decir el Activo Circulante con respecto del Pasivo Circulante, podemos ver que ha ido en aumento con respecto a años anteriores, 1,07 veces para el año 2006,

El capital de trabajo también ha ido en aumento, debido a la cantidad de nuevos clientes y al dinero disponible en Bancos, se habla que su capital para operar es de \$ 41.770,00

Si bien ASELAB S.A., tiene liquidez, creemos que esa cifra debe aumentar pues cuanto mayor es el valor de la razón de solvencia, mayor es la capacidad de la empresa para pagar sus deudas, el capital de trabajo juzgamos que es bajo para una empresa de este tipo, que se encarga de pagar altas cifras de remuneraciones, así como pago del seguro social de todos los empleados, llegando a ser éste último aproximadamente \$ 70.000,00 al mes, y hasta que este dinero sea reembolsado por parte de los clientes, hay un desfase en la capacidad económica para responder a las obligaciones con terceros.

En cuanto a la Actividad que realiza, la empresa actualmente tiene un periodo promedio de cobranza de quince días, consideramos que es un tiempo prudente para el cobro de las mismas, además que ciertas empresas tienen políticas de pago con 30 días de crédito, la competencia también da un mes plazo, además no se puede extender este plazo debido al poco capital de trabajo con que se cuenta por el momento. La rotación de activos totales ha disminuido con respecto a ejercicios anteriores, según el resultado se muestra que la empresa tiene una capacidad para

²⁰ ANEXO 1: BALANCE GENERAL

²¹ ANEXO 2: BALANCE DE RESULTADOS

²² ANEXO 3: RATIOS FINANCIEROS

colocar entre sus clientes una inversión de 3,96 veces, el Activo de ASELAB S.A., ya no es tan productivo como en el 2004 o 2005.

Para el caso del Endeudamiento, el 92% de los activos totales es financiado por los acreedores y en caso de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedará un saldo del 8%, después del pago de obligaciones vigentes.

En cuanto al rendimiento se mantienen con respecto a años anteriores.

Para finalizar, se analizó la rentabilidad de la empresa para apreciar el resultado económico de la actividad empresarial, se expresa el rendimiento, en relación con las Ventas y en relación con los Activos Totales; por cada unidad monetaria de ventas, se ha obtenido una utilidad del 1%, y por cada unidad monetaria existente en el 2006, en el Activo produjo un rendimiento del 3%, hay que poner también énfasis en este ratio, ya que es menor al 2005, es decir expresaba un mayor rendimiento en las ventas y en el dinero invertido.

Para finalizar el presente informe, se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa ASELAB S.A., en que nos dio a conocer varios aspectos importantes sobre la liquidez de la empresa.²³

Obteniendo como conclusiones principales, que al momento no puede abastecer a más clientes por su iliquidez, necesita un mayor porcentaje de capital de trabajo y obtener líneas de crédito con bancos con los que funciona (Pichincha, Austro y Bolivariano), necesita mayor reconocimiento en el medio cuencano, ya que este servicio está en expansión.

²³ ANEXO 4: ENTREVISTA

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo con el Balanced Score Card y a través del análisis financiero podemos conocer la situación de la empresa, y plantear propuestas de acción para su mejoramiento, especialmente en la liquidez, ya que esta es la principal necesidad para el funcionamiento de la empresa.

También este plan de acción busca captar mayor número de clientes, por medio de propuestas de diversificación del servicio.

Los planes de acción establecidos están enfocados en diversos puntos de vista importantes a ser tomados en cuenta en ASELAB S.A. como resultados financieros, accionistas, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje organizacional

ANEXO N° 1

ASELAB S.A.
BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA
AÑOS: 2004- 2005- 2006

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | 222.660,22 | 468.458,71 | 672.260,73 |
| <i>Disponible</i> | 20.226,07 | 59.021,48 | 187.259,31 |
| Bancos | 20.226,07 | 58.821,48 | 187.059,31 |
| Caja Chica | 0,00 | 200,00 | 200,00 |
| <i>Exigible</i> | 202.434,15 | 409.437,23 | 485.001,42 |
| Cheques protestados | 840,09 | 0,00 | 0,00 |
| Cuenta empleados | 666,04 | 8.244,22 | 16.831,68 |
| Cuentas por cobrar | 3.329,56 | 20.550,81 | 111.623,99 |
| Clientes | 127.563,42 | 170.852,91 | 354.409,40 |
| Anticipo impuesto a la Renta | 1.598,59 | 4.143,79 | 2.136,35 |
| Retenciones I.V.A | 1.737,49 | 0,00 | 0,00 |
| IVA en compras | 121,73 | 0,00 | 0,00 |
| Anticipo a varios | 661,60 | 0,00 | 0,00 |
| Anticipo de costos | 65.915,63 | 205.645,50 | 0,00 |
| ACTIVOS FIJOS | 1.577,39 | 7.825,74 | 11.864,95 |
| <i>Fijo Tangible</i> | 1.577,39 | 7.825,74 | 11.864,95 |
| Depreciable | 1.577,39 | 7.825,74 | 11.864,95 |
| TOTAL ACTIVOS: | 224.237,61 | 476.284,45 | 684.125,68 |
| PASIVOS | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | 219.602,03 | 454.242,90 | 630.490,46 |
| <i>Exigible a corto plazo</i> | 219.602,03 | 454.242,90 | 630.490,46 |
| Cuentas por pagar | 63.677,28 | 79.429,15 | 358.871,15 |
| Cuentas por pagar socios | 45.756,98 | 96.242,91 | 56.636,65 |
| Impuestos por pagar | 78,47 | 1.560,75 | 1.565,81 |
| I.E.S.S por pagar | 45.034,79 | 45.221,04 | 38.229,42 |
| Provisiones | 27.426,81 | 98.688,24 | 97.777,44 |
| Préstamos Bancarios Corto Plazo | 0,00 | 40.000,00 | 32.000,00 |
| Otras Cuentas por Pagar | 0,00 | 93.100,81 | 45.409,99 |
| IVA en ventas | 2.293,55 | 0,00 | 0,00 |
| Anticipo clientes | 35.334,15 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PASIVOS: | 219.602,03 | 454.242,90 | 630.490,46 |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL SOCIAL | 200,00 | 200,00 | 800,00 |
| Capital suscrito y pagado | 200,00 | 200,00 | 800,00 |
| RESERVAS | 0,00 | 282,77 | 1.494,90 |
| Reserva Legal | 0,00 | 282,77 | 1.494,90 |
| RESULTADOS | 0,00 | 2.544,92 | 21.558,78 |
| Utilidades Acumuladas | 0,00 | 2.544,92 | 21.558,78 |
| APORTES FUTURA CAPITALIZACION | 0,00 | 0,00 | 9.200,00 |

| | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Utilidad Ejercicio Anterior | 0,00 | 2.544,92 | 0,00 |
| TOTAL PATRIMONIO: | 200,00 | 3.027,69 | 33.053,68 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 219.802,03 | 457.270,59 | 663.544,14 |
| <i>Total Activo</i> | <i>224.237,61</i> | <i>476.284,45</i> | <i>684.125,68</i> |
| <i>Total Pasivo + Patrimonio</i> | <i>219.802,03</i> | <i>457.270,59</i> | <i>663.544,14</i> |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 4.435,58 | 19.013,86 | 20.581,54 |

ANEXO N° 2

ASELAB S.A.
BALANCE DE RESULTADOS
AÑOS: 2004- 2005- 2006

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas Tarifa 0% | 883.029,21 | 2813381,13 | 2558809,79 |
| Ventas con tarifa 12% | 61.033,32 | 172058,35 | 149371,75 |
| Otros Ingresos | 0,00 | 0,00 | 1634,45 |
| Ventas Netas | 944.062,53 | 2.985.439,48 | 2.709.815,99 |
| Costo de Ventas | 928.353,60 | 2.832.715,58 | 2.559.692,61 |
| Costo | 928.353,60 | 2.832.715,58 | 2.559.692,61 |
| Costo de Nóminas | 928.353,60 | 2832732,69 | 2559692,61 |
| Descuento en Compras | 0,00 | 17,11 | 0,00 |
| Utilidad Bruta en Ventas | 15.708,93 | 152.723,90 | 150.123,38 |
| Gastos Administración | 11.140,51 | 97405,19 | 69368,44 |
| Gastos en Ventas | 1.388,76 | 21699,84 | 52237,81 |
| Total Gastos Financieros | 12.529,27 | 119.105,03 | 121.606,25 |
| Utilidad Operacional | 3.179,66 | 33.618,87 | 28.517,13 |
| Ingresos no operacionales | 1.255,92 | 1042,92 | 0,00 |
| Otros Gastos Financieros | 0,00 | 15647,93 | 7935,59 |
| UTILIDAD NETA | 4.435,58 | 19.013,86 | 20.581,54 |

ANEXO Nº 3

ASELAB S.A.
RATIOS FINANCIEROS
AÑOS: 2004- 2005- 2006

| | RAZON FINANCIERA | FORMULA | AÑOS | | |
|----------------------|----------------------------------|--|---------|--------|--------|
| | | | 2004 | 2005 | 2006 |
| LIQUIDEZ | | | | | |
| 1 | Solvencia | $\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$ | 1,02 | 1,05 | 1,09 |
| 2 | Razón Circulante | $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ | 1,01 | 1,03 | 1,07 |
| 3 | Capital de Trabajo | Activo C - Pasivo C. | 3058,19 | 14.216 | 41.770 |
| ACTIVIDAD | | | | | |
| 4 | Período de cobro (en días) | $\frac{\text{Cuentas por cobrar* 360}}{\text{Ventas Netas}}$ | 1 | 2 | 15 |
| 5 | Rotación de activos totales | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$ | 4,21 | 6,27 | 3,96 |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | |
| 6 | Recursos Propios | $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo}}$ | 0,02 | 0,05 | 0,08 |
| 7 | Endeudamiento | $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$ | 0,02 | 0,05 | 0,09 |
| 8 | Financiación Activo No corriente | $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo no corriente}}$ | 2,94 | 2,82 | 4,52 |
| 9 | Costo de Financiamiento | $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$ | 0,01 | 0,04 | 0,04 |
| 10 | Deuda Total | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ | 98% | 95% | 92% |
| RENDIMIENTO | | | | | |
| 11 | Esfuerzo de Administración | $\frac{\text{Gastos Adiministrativos}}{\text{Ventas}}$ | 0,01 | 0,03 | 0,03 |
| RENTABILIDAD | | | | | |
| 12 | Margen de Utilidad Bruta | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$ | 1,66% | 5% | 6% |
| 13 | Margen de Utilidad Operativa | $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$ | 0,34% | 1,13% | 1% |
| 14 | Margen de Utilidad Neta | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ | 0,47% | 0,64% | 1% |
| 15 | Rendimiento sobre activos | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$ | 1,98% | 4% | 3% |

MODULO IV

EMPRENDIMIENTO

**TEMA:
“EXPORTACIÓN DE MANGO ORGÁNICO A ALEMANIA”**

Realizado por:

Mónica Bravo F.,
M^a Gabriela Bravo T.,
Andrea Zhinin M.,
M^a Fernanda Rubio B.,

CAPITULO I

1.- DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa que se pretende poner en marcha será creada para la exportación de Mango Orgánico dirigido hacia el mercado Europeo, específicamente a Alemania; cuya razón social será “Tropical Fruit Cía. Ltda.”, su actividad se desarrolla en el sector agropecuario. Su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Esta idea surge de la mentalidad que se tiene hoy en día por cuidar la salud y el medio ambiente.

El capital con el que se constituirá será de \$ 5.000,00 el cual estará dividido de acuerdo a los aportes de sus socios, los mismos que responderán de manera responsable por estos.

Los socios que conformarán la compañía serán cuatro, los mismos que se detallan a continuación, incluyendo el monto de sus participaciones y los porcentajes que estos representan:

| SOCIOS | PARTICIPACIONES | PORCENTAJES |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| María Gabriela Bravo | 2.000,00 | 40% |
| Mónica Alexandra Bravo | 1.000,00 | 20% |
| María Fernanda Rubio | 1.000,00 | 20% |
| Andrea Zhinin | 1.000,00 | 20% |
| TOTAL: | | 100% |

Cuadro N° 01.- Porcentajes de participación de los socios.

Para la representación legal de la compañía se ha nombrado al socio con mayor porcentaje de participaciones, siendo Gabriela Bravo.

La compañía se registrará por lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador y por sus estatutos.

1.1.- PRODUCTO / SERVICIO



Descripción

El mango orgánico no se refiere solamente al cultivo sin la utilización de agentes sintéticos o agro-químicos, sino también al mantenimiento o, aún, mejoramiento de la fertilidad, calidad orgánica y sustentabilidad del suelo. El incremento de la salud general y la atención al

ambiente ha impulsado a los consumidores a interesarse en los productos orgánicos. El consumidor muy a menudo desconoce lo que se quiere decir al utilizar el término de producto “biológico”, “ecológico”, “verde” u “orgánico”.

El mango, una reconocida fruta tropical exótica, se consume mayormente como fruta fresca. Además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor.

Para cumplir con requisitos fitosanitarios internacionales, Ecuador dispone de cuatro plantas de tratamiento hidrotérmico que garantizan la calidad e impiden cualquier posible presencia de la mosca de la fruta. Con una capacidad de procesamiento global de 250.000 kilos diarios, las plantas cumplen con los requisitos establecidos por:

GTZ

(Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) Programmbüro Sozial-und Ökostandards. Cetificadora alemana en Ecuador.

El producto se venderá a las importadoras, siendo estos nuestros clientes potenciales, teniendo como mayor atributo que es una fruta tropical cultivada orgánicamente que cumple con exigencias establecidas por organismos internacionales y que no se da en muchos lugares del mundo. El cultivo es sin el uso de agroquímicos, manejando la nutrición sobre la base de abonos orgánicos y el control de plagas mediante prácticas culturales, mecánicas y biológicas, las condiciones climáticas del Ecuador de menor temperatura y precipitación, ayudan para que se pueda producir mango orgánico.

Estos factores (mercado y clima favorable) juntos han generado un auge en el cultivo de productos orgánicos.

El cultivo de mango de exportación se inició en el Ecuador hace una década y desde entonces, esta fruta tropical se ha convertido en uno de los productos no tradicionales más importantes del Ecuador, además cumple con normas sanitarias y ofrece calidad en las variedades que produce. Los suelos son aptos para el cultivo y se aplica tecnología para incrementar la producción.

1.1.1- Desarrollo del Producto:

1.1.2- Taxonomía:

| | |
|----------|--------------------|
| REINO | REINO VEGETAL |
| CLASE | ANGIOSPERMAE |
| SUBCLASE | DICOTYLEDONEAE |
| ORDEN | SAPINDAE |
| FAMILIA | ANACARDIACEAE |
| GENERO | MANGIFERA |
| ESPECIE | MANGIFERA INDICA L |

Cuadro N° 02.- Taxonomía del Producto

1.1.3.- Descripción Botánica

La especie manguífera índica es considerada "el rey de las frutas tropicales". Los árboles son vigorosos y pueden alcanzar hasta 20 metros de altura. Su tronco es recto y está ramificado en brazos grandes. La forma característica es piramidal. Las hojas son alargadas y de color verde brillante; las frutas son ovaladas, de color verde - amarillo, cuando están madurando. La fruta posee una cáscara semi dura que la protege; la carne es fibrosa y se encuentra ligada a una gruesa semilla. Es de fácil germinación.

Las flores tienen un color amarillo - verdoso, tienen forma de gajos y están ubicadas en un largo pecíolo. Sus raíces se arraigan profundamente, son ramificadas y bien desarrolladas.

1.1.4.- Clima y suelos

El mango se adapta bien a climas tropicales o sub-tropicales secos cuyos rangos de temperatura óptima media se encuentren entre los 20 y 25°C, teniendo como mínimo temperaturas mayores a 15°C, ya que no soporta heladas. La humedad relativa debe situarse por debajo de 70%.

La temperatura tiene un rol determinante en períodos previos a la floración, así como en el tiempo del cuajado del fruto.

Este frutal se adapta a cualquier tipo de suelo que sea bien drenado, con una altitud máxima de 600 mts. sobre el nivel del mar, pero se adapta mejor a suelos profundos (de 1.5 a 2 mts.), de textura intermedia (franca arcillosa, franca limosa o franca arenosa), con un ph que varíe entre 5.5 a 7.5.

1.1.5.- Variedades

Existe una gran diversidad de variedades, sin embargo las más conocidas comercialmente, se pueden agrupar en tres:

- Variedades Rojas: Edward, Haden, Kent, Tommy Atkins, Zill, Keitt
- Variedades Verdes: Alphonse, Julie y Amelie
- Variedades Amarillas: Ataulfo y Manila.

Características de las principales variedades

Rojas

Kent: De tamaño grande (500 a 800 g) y de color amarillo anaranjado con chapa rojiza a la madurez, es de forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares. Es una variedad semi-tardía.

Haden: de tamaño medio a grande (380 – 700 g) y que a la madurez adquiere un color rojo-amarillo, con chapa rojiza, es de forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradables. Es una variedad de media estación.

Tommy Atkins: De tamaño grande (600 g) y de forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor período de conservación, pero no tiene las mejores características en cuanto a sabor y aroma. Es la variedad más común en los mercados y es tardía.

Verdes

Keitt: De forma ovalada y tamaño mediano a grande (600 g) con una pulpa de poca fibrosidad, jugosa y muy firme.

Amelie: Es originaria de África Occidental y tiene poco contenido de fibra.

Ataulfo: De tamaño mediano a pequeño, bajo en fibra y desarrollado

1.1.6.- Período vegetativo

Los árboles de mango pueden producir comercialmente durante 50 a 80 años. Sin embargo la producción empieza a declinar significativamente a partir de los 30 años.

1.1.7.- Estacionalidad

El mango es producido en el Hemisferio Norte y el Hemisferio Sur, de ahí que exista producción todo el año y que pueda complementarse a nivel comercial las necesidades de abastecimiento del Hemisferio Norte con la producción del Hemisferio Sur.

| PAIS | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Sudáfrica | | | | | | | | | | | | |
| Ecuador | | | | | | | | | | | | |
| Perú | | | | | | | | | | | | |
| Brasil | | | | | | | | | | | | |
| Guatemala | | | | | | | | | | | | |
| Honduras | | | | | | | | | | | | |
| Costa Rica | | | | | | | | | | | | |
| México | | | | | | | | | | | | |
| Filipinas | | | | | | | | | | | | |
| Pakistán | | | | | | | | | | | | |

Fuente: IICA - CREA

Cuadro N° 03.- Estacionalidad de la Cosecha de los Productores de Mango en el Mundo.

Como puede apreciarse en el cuadro la estacionalidad de la cosecha de los países del Hemisferio Sur (Sudáfrica, Ecuador, Perú y Brasil), que se da entre agosto a marzo, se complementa con las cosechas de los países del Hemisferio Norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), que ocurre entre abril y septiembre. Tener en cuenta esta característica es fundamental en el negocio del mango fresco y además ayuda a planificar el abastecimiento a los países del Hemisferio Norte, que son los principales compradores de la fruta.

1.1.8.- Composición química del mango

| COMPONENTES | |
|-----------------|-------|
| Calorías | 60.00 |
| Agua (g) | 83.00 |
| Proteínas | 0.40 |
| Lípidos (g) | 0.20 |
| Carbohidratos | 15.90 |
| Fibra (g) | 1.00 |
| Ceniza (g) | 0.50 |
| Calcio (mg) | 17.00 |
| Fósforo | 15.00 |
| Hierro (mg) | 0.40 |
| Caroteno | 1.03 |
| Tiamina | 0.03 |
| Riboflavina | 0.11 |
| Niacina | 0.39 |
| Ácido ascórbico | 1.80 |

Cuadro N° 04.- Composición del mango

Fuente: Tabla de Composición de los alimentos

1.1.9.- Producción

Ecuador cuenta con aproximadamente 1.100 Has. destinadas al cultivo de mango orgánico para la exportación, concentradas principalmente en la Provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y el Oro.

Las variedades de exportación que cultiva son: Tommy Atkins (56.5%), Haden (21%), Kent (14.1%), Edward (2.2%), Keitt (1.9%) y Ataulfo (0.5%).

La estacionalidad de la cosecha se presenta desde finales del mes de septiembre a inicios del mes de febrero.

1.1.10.- Clasificación y envasado



Las frutas pasan a una zona de cuarentena donde son clasificadas y envasadas en cajas de cartón corrugado con orificios laterales. El peso neto de cada caja es de 4.5 Kg. (+/- 500 g.) y los calibres más solicitados son los de 8 a 12 mangos por caja, colocados en un solo nivel.

1.1.11.- Cajas empleadas para la exportación de mango fresco.

Cada caja de fruta será estampada con una etiqueta con el nombre del Exportador.

Las cajas son acomodadas en paletas de 1.2 m x 1.2 m, pudiendo apilar 20 camas por

paletas, que luego son enzunchadas para asegurar la carga. Cada paleta contiene aproximadamente 240 cajas.

1.1.12.- Etiqueta

La fruta tiene que estar clasificada y marcada ya que en los supermercados los productos suelen venderse preenvasados y etiquetados para distinguirlos de los productos convencionales. El preenvasado lo realiza un importador/distribuidor en Alemania. Las cajas que se elaborarán tendrán el logotipo de “Tropical Fruit” y serán recuperables, y de esta manera se incrementa el prestigio de la empresa al ayudar a la conservación del medio ambiente.

1.1.13.- Enfriado, almacenamiento y contenerizado

Las cajas son colocadas en cámaras frigoríficas que baja la temperatura de la fruta a 10° C, en donde esperan a ser cargados a un contenedor refrigerado para mantener la temperatura y con una humedad relativa de 90%. Una vez cargadas dentro del contenedor se procede al precintado.

1.1.14.- Embarque

Los mangos serán transportados al país de destino por vía marítima, con valor FOB Puerto de Guayaquil, para esto los contenedores son transportados en lugares de embarco autorizados que cuentan con equipos para mantener el frío.

Los documentos que se necesitan para llevar a cabo la exportación son:

Factura comercial, parking list, conocimiento de embarque, certificado GTZ, certificado de origen y la declaración única de exportación que es tramitada por la Agencia de Aduanas.

Cabe indicar que otros documentos pueden ser solicitados por el importador o autoridades del país de destino como certificados de calidad, inocuidad, seguridad (bioterrorismo), etc.

CAPITULO II

2.- EL PRODUCTO EN EL MERCADO

Respecto al abastecimiento del producto aunque existe una mínima producción que se concentra en el sur de España y Sicilia en Italia; la mayor parte de la demanda se satisface con importaciones extracomunitarias. Los principales puertos de entrada de la fruta, son los del Atlántico y los del Mar del Norte, de los cuales figuran en primer lugar Róterdam (Holanda), Amberes (Bélgica), Le Havre (Francia) y Cherenses (Reino Unido).

Con respecto a la estacionalidad de las importaciones alemanas, el mercado está saturado en los meses de abril a junio, por lo que los precios caen. En cambio de noviembre a marzo la oferta es reducida y los precios suben. Así tenemos que Estados Unidos y América Central abastecen hasta octubre y los países del Hemisferio Sur hasta marzo. Primero entra Brasil de septiembre a diciembre, enseguida Perú de diciembre a marzo y paralelamente a ambos Ecuador de noviembre a enero y Sudáfrica de enero a marzo.

La Unión Europea otorga preferencias arancelarias a los países andinos (Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia) en el marco de la lucha contra el narcotráfico y el mango se encuentra dentro de los productos beneficiados con esta medida. Estas preferencias estuvieron vigentes hasta el año 2004.

2.1.- Razones para consumirlos

Valor Nutritivo

Cultivados en suelos equilibrados por fertilizantes naturales, los alimentos biológicos son de mejor calidad por su contenido en vitaminas, minerales, hidratos de carbono y proteínas, por lo que son capaces de satisfacer el equilibrio de sus constituyentes.

Sabor

Sólo regeneradas y fertilizadas orgánicamente, las plantas crecen sanas y se desarrollan de mejor forma, con su auténtico aroma, color y sabor, lo cual permite redescubrir el verdadero gusto de los alimentos originariamente no procesados.

Garantía de Salud

Algunos pesticidas prohibidos en determinados países, debido a su toxicidad, continúan siendo utilizados. Los estudios toxicológicos reconocen la relación existente entre los pesticidas y ciertas patologías, como el cáncer, las alergias y el asma.

Agua Pura

La práctica de la agricultura ecológica, que no utiliza productos peligrosos ni grandes cantidades de nitrógeno -que contaminan y lesionan el agua potable- es una garantía permanente de obtención de agua para el futuro.

Suelo Fértil

El suelo es la base de toda la cadena alimentaria y la principal preocupación de la Agricultura Orgánica. Cualquier práctica de laboreo del suelo debe buscar la conservación de la fertilidad del mismo e, inclusive, mejorar su condición, en particular por el aumento del contenido en humus de las tierras aradas.

Biodiversidad

La disminución de la diversidad biológica es uno de los principales problemas ambientales de la actualidad. La agricultura orgánica preserva las semillas para el futuro, impidiendo, de este modo, la desaparición de algunas variedades de gran valor nutritivo y cultural.

Armonía

La agricultura orgánica respeta el equilibrio de la naturaleza contribuyendo a la preservación del ecosistema. El equilibrio entre la agricultura y la forestación y la rotación de los cultivos, permite la preservación de un espacio rural capaz de satisfacer a las futuras generaciones.

Comunidades rurales

La agricultura orgánica permite la revitalización de la población rural y restituye a los agricultores la dignidad y el respeto de los que son merecedores por parte de la

población en general por su papel de guardianes del paisaje y de los ecosistemas agrícolas.

Educación

La agricultura orgánica es una gran escuela práctica de educación ambiental. Ella representa un modelo de desarrollo sustentable en el medio rural realmente promisorio para todos los jóvenes que un día tomarán decisiones en la sociedad.

Empleo

Gracias a la dimensión humana que estos emprendimientos asumen en las prácticas ecológicas y la gestión adecuada de los recursos locales, los productos agroecológicos generan oportunidades de creación de empleos permanentes y dignos.

2.2.- ANÁLISIS DEL MERCADO

En Alemania, hay alrededor de 2 000 negocios de alimentos naturales que presentan una amplia gama de productos orgánicos certificados. Normalmente estos, son los que ofrecen el surtido mayor de frutas y verduras orgánicas en el comercio. Las ventas totales en los negocios de alimentos naturales están aumentando alrededor de un 10 por ciento anual.

Además, en Alemania todas las frutas y verduras frescas deben comercializarse y etiquetarse indicando su categoría (Handelsklassen I y II), que se refiere al tamaño y aspecto de los productos. Hace algunos años, la mayoría de los productos orgánicos alcanzaban sólo la categoría II, debido a su tamaño más pequeño o a manchas en la cáscara. Actualmente, los comerciantes exigen la categoría I, lo que significa que antes de entrar en el comercio las frutas y verduras deben estar muy bien catalogadas (lo que supone pérdidas mayores para el productor).

En Alemania, la demanda de productos orgánicos es mucho mayor que su producción. La proporción mayor de las importaciones en comparación con el mercado interno corresponde a las frutas.

Barreras de Entrada

- Limitaciones en el mercado de exportación del mango fresco
 - Alto porcentaje de rechazo por calidad
 - Concentración de la exportación en pocos mercados y productos
- Desarrollo de la agroindustria limitado por:
 - Estacionalidad de la producción
 - Precio de compra poco atractivo
 - Exigencias de calidad para el mango en fresco y procesado

2.3.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las exigencias de los distribuidores en cuanto a buena apariencia física del mango hasta llegar a la góndola o mostrador, han sido factores importantes en la calificación del mango para comercialización.

Los principales exportadores de Mango Orgánico hacia Alemania son Brasil, Estados Unidos, México, Israel y Sudáfrica, Costa de Marfil y Venezuela. Francia es el segundo mercado de mango en Europa y es abastecido a lo largo de todo el año por Costa de marfil, Sudáfrica, Perú, Ecuador, Brasil y Mali, entre otros, siendo la variedad Kent y las verdes las de mayor aceptación. El producto podría venderse en cantidades mucho mayores si los hubiera todo el año. El consumidor alemán prefiere comprar las variedades de mangos grandes (de calibre 8-14).

| Frutas | Países de origen | Cantidades importadas estimaciones |
|----------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Banano | República Dominicana, Colombia | aprox. 10 000 toneladas |
| Manzana | Alemania, Argentina, Nueva Zelandia | aprox. 3 000 toneladas |
| Mango | Brasil, Estados Unidos, México | aprox. 1 000 toneladas |
| Piña | Camerún, Guinea, Ghana | potencial aprox. 1 000 toneladas |
| Papaya | Camerún, Guinea, Ghana | aprox. 500 toneladas |
| Kiwi | Nueva Zelandia, Italia | n.d. |
| Cítricos | Italia, España, Grecia, Argentina | Aprox. 10 - 15 000 toneladas |

Cuadro N° 05.- Reseña de las frutas importadas más importantes por origen.

2.4.- PLAN DE MARKETING

2.4.1.- SEGMENTACIÓN

La brecha entre una demanda que se incrementa rápidamente y el área relativamente pequeña de cultivo de productos orgánicos implica que este país sea también el más grande importador de productos orgánicos en el mundo.

Los factores que influyen para el consumo de productos orgánicos son: demográficos, niveles de educación y el aumento de la sensibilidad hacia la conservación del medio ambiente.

La cantidad de consumidores que demandan estos productos se ha elevado considerablemente en las últimas dos décadas. La Compañía Central de Marketing de la Economía Rural Alemana (CMA) estima que el porcentaje de personas que compra regularmente productos orgánicos es de aproximadamente el 15% del total de consumidores, el “comprador ocasional” sería mayor al 55%. El 70% de todos los consumidores compran estos productos.

El más grande grupo de consumidores de productos para la salud está constituido por personas adultas de entre 30 y 50 años de edad. El grupo de personas comprendido entre los 41 y los 50 años de edad es el que adquiere estos productos con mayor frecuencia. El nivel de educación de estos consumidores es alto, pues el 60% tiene estudios superiores y el 48% ha completado la universidad.

Los hábitos de consumo de estas personas pueden ser descritos de la siguiente manera: el 89% compra productos orgánicos una o varias veces a la semana; el 11% los compra entre una y tres veces al mes.

2.4.2.- TARGET GROUP

Según la información recogida por la ZMP (Central de Precios del Mercado Alemán), la concentración del consumo de productos orgánicos que representa un

21% se encuentra en el segmento de familias integradas por personas mayores que no realizan actividades laborales y no tienen hijos. Son segmentos especialmente interesados en el consumo de productos que tengan un alto nivel de calidad y además sean saludables. Los productos los adquieren, principalmente, en los supermercados y en tiendas especializadas, y son el segmento de la población con mayor disposición a adquirir estos productos, aunque no sea habitual en sus compras.

El segundo segmento de población con mayores niveles de consumo de productos orgánicos (18%) se sitúa en grupos de personas con edades por encima de los 50 años, personas mayores solas (que también están preocupadas por su salud) y normalmente adquieren estos productos en supermercados y tiendas especializadas. El 14% de los consumidores orgánicos son personas solteras y el 10% son grupos familiares con hijos que se encuentran en la escuela.

A continuación se detalla la preferencia por los productos orgánicos según los grupos familiares:

| Grupos familiares | Total compradores productos orgánicos |
|--|--|
| Solteros | 14 |
| Parejas jóvenes sin hijos | 5 |
| Parejas con hijos pequeños | 7 |
| Parejas jóvenes con hijos en escuela | 10 |
| Familias con adolescentes | 5 |
| Parejas de edades medias sin hijos | 6 |
| Parejas mayores con hijos | 7 |
| Familias integradas por personas mayores, que trabajan y no tienen hijos | 7 |
| Familias integradas por personas mayores, que no trabajan y no tienen hijos | 21 |
| Personas mayores solas | 18 |

Cuadro N° 06.- Preferencia de Productos Orgánicos según grupos

Familiares

La preferencia de estos grupos familiares está por las frutas y hortalizas donde importante porcentaje destina una gran parte de su gasto al consumo de estos productos. En el siguiente cuadro se detallan las preferencias de los consumidores.

| | |
|---------------------------|----|
| Derivados cárnicos | 27 |
| Frutas | 18 |
| Hortalizas | 14 |
| Carne fresca | 16 |
| Queso | 14 |
| Pan | 7 |

Cuadro N° 07.- Preferencia de los Consumidores.

Para cuantificar el Mercado Objetivo de “Tropical Fruit” analizamos a la población de Alemania, el 21% está conformado por familias integradas por personas mayores, que no trabajan y no tienen hijos que adquieren productos orgánicos, de estos el 18% consumen frutas (banano, manzanas, mango y piña) siendo este nuestro Mercado Meta y nuestro Mercado Objetivo será el 10% que se pretende cubrir.

| | | |
|-------------------------------|------------|-------------------------|
| Población total de Alemania: | 82'422.299 | (julio 2006) |
| Pobl. que consume frutas 18%: | 3'115.563 | |
| 25% de Demanda a satisfacer: | 778.900 | MERCADO META |
| 10% del Mercado Meta | 77.890 | MERCADO OBJETIVO |

“Tropical Fruit” se ha fijado como satisfacer al 10% del Mercado Meta, lo que representa 77.890 personas de la demanda total a satisfacer.

2.4.3.- POSICIONAMIENTO

Tropical Fruit se va a especializar en la exportación de una sola fruta “Mango Orgánico” lo que le permite destinar todos sus recursos hacia la consecución de una fruta de excelente calidad, cubriendo todas que exigencias de los importadores y los requisitos de las organizaciones.

Además de aprovechar la calidad del mango ecuatoriano que es una fruta tropical exótica reconocida, se consume mayormente como fruta fresca. Además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor.

La estrategia de posicionamiento que utilizaremos será convenios con supermercados que se dedican exclusivamente a la venta de estos productos en Alemania, garantizando la calidad del producto para fidelizar al cliente. Para conseguir productos de calidad, también se realizaran convenios con los agricultores y asociaciones del país facilitando el trámite para la certificación de cultivo orgánico.

2.4.4.- PRODUCTO

Dado que las características relacionadas con el producto están detalladas en secciones específicas, aquí únicamente se procederá a realizar un rápido análisis referido a:

Crecimiento del Producto

En Alemania casi cada semana abre un supermercado ecológico. Hasta ahora, los productos ecológicos sólo representan el 3% de los alimentos en general, aunque el negocio de productos naturales 100% aumentó entre un 10% y un 15% en los años pasados. Los alemanes desembolsaron alrededor de 1.500 millones de euros para productos orgánicos en 2005.

Esta tendencia consumista continuará, asegura el agrónomo de la Universidad de Kassel, Ulrich Hamm. Se cree que en el futuro el 84% de la población germana desea comer productos orgánicos. Fruta, huevos, verdura, queso, pan, carne y embutidos son los productos ecológicos más consumidos en Alemania.

2.4.5.- PRECIO

De acuerdo a estudios de la Oficina Federal de Protección Ambiental, 2 de cada 3 de los alemanes estarían en un principio dispuestos a pagar precios más altos por productos elaborados en función de parámetros ambientales. Otras encuestas muestran que el consumidor promedio tendría la intención de pagar entre un 20 y un 30% más por un producto orgánico (en relación al convencional) y así recibir a cambio mejor calidad. Los recargos a los productos orgánicos varían en función del grupo de productos y del tipo de mercados. No solamente mayores costos de producción y distribución, sino también la disposición de los consumidores de pagar más, influyen en los precios.

En los diversos mercados de productos orgánicos y para la salud el recargo adicional es comúnmente mayor que en los supermercados. En productos alimenticios seleccionados para los requerimientos diarios se puede observar un rango de precio superior al 100% en los productos orgánicos con respecto a los convencionales. En promedio, la proporción del recargo adicional es mayor al 50%, por lo que el precio de una caja de mango orgánica será adquirida con un valor de \$1,20 USD, la misma que será vendida para los importadores a \$5,40USD. Los tests de precios han demostrado claramente que con una reducción de precios se puede esperar un incremento más que proporcional de las ventas.

2.4.6.- PLAZA

La manera como se manejarán nuestros canales de distribución será mediante los productores ya que ellos nos proporcionarán de la fruta la misma que será exportada hacia un importador en Alemania el cual a su vez se encargará de distribuirlo hacia los diversos mercados para de esta manera llegar a los consumidores, como se muestra en el siguiente gráfico.



Los importadores comercializarán en los siguientes lugares el mango orgánico:

Supermercados

- Productos más diferenciados (identidad), de alta y mediana rotación, más homogéneos en calidad.
- Alta relación precio- calidad.

Tiendas Especializadas

- Rotación dirigida (por pedidos), totalmente homogéneos en calidad.
- Promoción más focalizada y basada en atributos principales.

Tiendas de Víveres

- Alta rotación de productos de rutina.
- Puntos de expendio de muy pequeña escala, dispersos y con poca identidad

Los Supermercados y Tiendas Especializadas serán los sitios dominantes en el Mercado de los productos Orgánicos en Alemania para su adquisición. Los principales exportadores serán:

Lehmann Natur GmbH

Am Churkamp 20

D - 47059 Duisburg

Tel.: +49 - 203 - 932 550

Fax: +49 - 203 - 932 5599

Lehmann-Natur@t-online.de

www.lehmann-natur.com

(importador, distribuidor a supermercados)

Beutelsbacher

Fruchtsaftkellerei GmbH

Birkelstr. 11

D - 71384 Weinstadt-Endersbach

Tel.: +49 - 7151 - 995150

Fax: +49 - 7151 - 9951555

info@beutelsbacher.de

www.beutelsbacher.de

(productor de zumos).

2.4.7.- PROMOCIÓN:

“Tropical Fruit” será una marca fácil de recordar y su logo será sencillo y llamativo a la vez, el cual demostrará la certificación de ser un producto orgánico, y que contribuirá en gran parte a crear lealtad y fidelidad de sus clientes.

La publicidad será manejada como una herramienta muy valiosa en la etapa de posicionamiento de la empresa ya que deberá ser reconocida en el mercado Alemán, y para esto se promocionará a todos los importadores información reciente del manejo y producción del mango orgánico que los distribuiremos, los beneficios y las diversas formas en las que se puede consumir a través de una página web.

Se pretende realizar folletos los cuales mostrarán las diversas recetas que se pueden realizar con esta fruta exótica las mismas que se difundirán en los principales puntos de venta y para los diversos importadores.

CAPITULO III

3.- MANAGEMENT

3.1.-Constitución y Razón Social

“Tropical Fruit” se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada, ya que cuenta con cuatro socios, el capital será en numerario dividido en participaciones. El proyecto realizará gastos civiles, comercio y mercantiles ya que es una sociedad de capital.

Este se celebrará por escritura, en lo posterior se ordenará la publicación (una sola vez), en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la Compañía y su Registro Mercantil.

3.2.-ADMINISTRACIÓN:

El Gerente General de Tropical Fruit, tendrá la facultad de administrar la Compañía y firmar por ella.

En casos extraordinarios Tropical Fruit Cía. Ltda. Tomará las decisiones por mayoría de votos, para lo cual se convocará a los socios a junta extraordinaria.

3.3.- OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS DE TROPICAL FRUIT

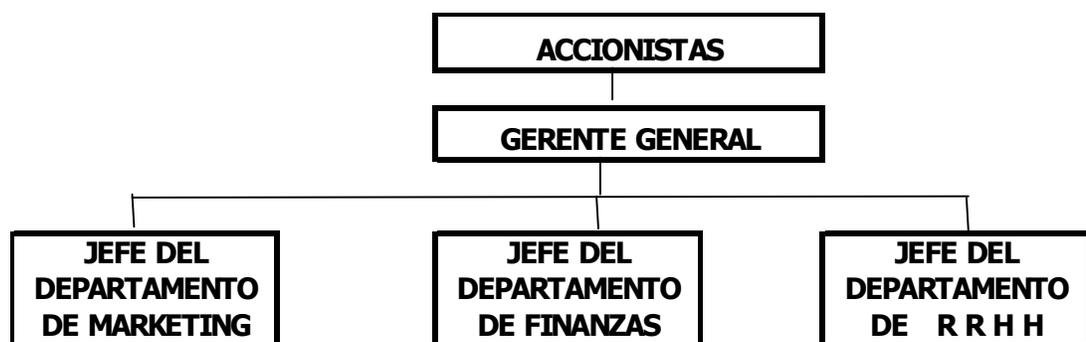
- Pagar al aporte que hubiere suscrito,
- No tomar interés en otra Compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuanta, ni por la terceros;
- Participar en las pérdidas,
- Resarcir los daños que hubiere ocasionado.

3.4.- DERECHOS DE LOS SOCIOS DE TROPICAL FRUIT

- Percibir utilidades;
- Participar en las deliberaciones y resoluciones;
- Controlar la administración;
- Votar en la designación de los administradores y
- Resumir a los jueces solicitados revocación del nombramiento del administrador.

El grupo entrepreneur que pondrá en marcha el proyecto de exportación de mango orgánico estará liderado por María Gabriela Bravo Toledo, y conformado además por María Fernanda Rubio, Andrea Zhinin, Mónica Bravo, egresados de la Universidad del Azuay de la carrera de Administración de Empresas.

La empresa está conformada por las siguientes áreas: Recursos Humanos, Financiero, Marketing.



JEFE DE RECURSOS HUMANOS, se encargará de manejar la información de los socios de Tropical Fruit como ficha personal, estudios, experiencia, ausentismos, vacaciones, competencias y realizaciones, etc.

Funciones:

- Realizar cualquier cambio que exista en los datos y acciones del empleado, son guardados en un histórico para su consulta y fines de auditoría
- Crea y maneja las peticiones y requisiciones de puesto.

Este cargo fue designado a Mónica Bravo.

JEFE DE FINANZAS, se encargará de la contabilidad y presupuesto de la empresa, el cual organiza, coordina, controla, ejecuta y mantiene actualizado el sistema de Contabilidad y Presupuesto de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones de la Ley, trámites de exportación, etc.

Funciones:

- Administrar, organizar, ejecutar y realizar el seguimiento del movimiento presupuestario de la empresa, según los programas y proyectos previstos en el Presupuesto aprobado.
- Formular hasta el 31 de marzo de cada año, el cierre y liquidación del Presupuesto del año inmediato anterior, la misma que incluirá un detalle pormenorizado de la ejecución presupuestaria del año anterior y el Anexo de los pagos de las obligaciones pendientes.
- Mantener actualizados los auxiliares de Bancos y efectuar conciliaciones bancarias y otras pruebas de verificación y autenticidad de saldos.
-
- Elaborar los roles de pago aplicando las normas legales e incorporando las novedades e informes del Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar, luego de ejercer el control interno previo los comprobantes de pago, cheques, y comprobantes de retención.

Este cargo fue designado a Andrea Zhinin.

GERENTE GENERAL: se responsabilizará de los asuntos generales de la Empresa e información requerida por la misma.

Funciones:

- Dirigir la administración y operación de la entidad de acuerdo con las leyes y reglamentos de la Compañía Limitada.
- Elaborar los proyectos de mejoramiento, expansión y desarrollo y someterlos a aprobación del Directorio.
- Elaborar los proyectos de presupuesto y orgánicos funcionales para someterlos a aprobación del Directorio.
- Poner en ejecución los acuerdos y resoluciones del Directorio correspondiente.
- Celebrar contratos, inversiones, adquisiciones, estudios dentro de las disposiciones legales.
- Presentar al Directorio, trimestralmente, un informe de sus actividades conjuntamente con los balances y los estados desglosados.
- Responder ante el Directorio, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales por la ejecución de sus actos en el desempeño de su cargo.

Este cargo fue designado a Gabriela Bravo.

JEFE DE MARKETING: se encargará de todo lo referente a la publicidad y marketing, enfocada hacia la difusión del consumo de mango orgánico en Alemania.

Funciones:

- Propaganda y publicidad en el exterior, llegando a las empresas de distribución y mercadeo en el exterior.

Este cargo fue designado a Fernanda Rubio.

CAPITULO IV

4.- FACTORES CRITICOS

Al llegar a este punto y realizar un análisis podemos llegar a la conclusión de que el principal problema para Tropical Fruit es que la exportación no se da durante todo el año, porque su cosecha es estacional, y al ser el producto perecedero se corre el riesgo de que el mango orgánico no llegue en buen estado a su destino, por problemas aduaneros y de transporte.

Una barrera para la producción de este producto es que existen pocas hectáreas certificadas en el Ecuador para el cultivo orgánico, mientras que en otros países el tema de la certificación orgánica se le da gran importancia.

Un riesgo muy grande es que los cultivos se pierdan por el incremento de la plaga “mosca de la fruta”.

De todos modos el proyecto se presenta atractivo en el corto plazo, porque la acogida del producto en el mercado alemán está en crecimiento, lo que se debe aprovechar para incrementar el volumen de ventas ofrecido.

Los precios varían notablemente, hasta llegar al consumidor final, que permite recuperar nuestra inversión y generar ganancias a partir del tercer año.

CAPITULO V

5.- PROYECCIONES FINANCIERAS

En esta etapa determinaremos los costos y resultados aproximados para el proyecto. Dado que ninguna economía es predecible, y menos aún la nuestra, intentaremos dar valores lógicos, acertados y reales.

Inversión Fija

La Inversión Fija total necesaria para iniciar con el proyecto de exportación de mango orgánico a Alemania será de USD 14.755,00. En éste valor se incluyen:

- Equipos de Computación \$ 3.200,00
- Muebles y Enseres \$ 2.020,00
- Inversión Amortizable \$ 4.000,00
- Gastos de Constitución \$ 5.095,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para iniciar con las operaciones de nuestro proyecto es de USD 11.122,00 valor que cubrirá los egresos por compra del producto, material de empaque, sueldos, costos de trámites de exportación.

Presupuesto de Start Up

El presupuesto Start Up se refiere a la suma de inversión fija y capital de trabajo, pues son estos dos rubros los necesarios para poner en marcha la empresa. Su valor corresponde a USD 25.877,00

Ventas proyectadas

Nuestras ventas proyectadas se basan en las 6.490 cajas anuales de mango orgánico, en octubre, noviembre, diciembre y enero se exportará 1.081 cajas/mes, en febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre, se exportarán 240 cajas cada dos meses. El contenido por caja es de 12 mangos.

El precio por caja de mango para exportar es \$ 5,40., precio FOB Guayaquil.

El total de ventas anuales, para el primer año es \$ 35.085,00, con un incremento para el segundo año del 20% y para el tercer año, el 30%.

Egresos

Los egresos anuales de “Tropical Fruit” suman un total de \$ 74.946,00 divididos en:

- Gastos de operación \$ 19.601,00
- Gastos de Administración y Ventas \$ 1.020,00
- Costos Fijos \$ 54.150,00
- Costos Variables \$ 175,00

Estado de resultados

Para el primer año el resultado del ejercicio es una pérdida de USD 9.881,00, en el segundo se obtiene una utilidad de USD 2.948,00, y en el tercer año proyectado USD 24.629,00.

Cash Flow

El Flujo Neto de efectivo para el primer año es de -USD 11.122,00, inversión necesaria para el emprendimiento del negocio, que se recuperará en el tercer año.

Resumen de los informes

Se puede observar que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de 5.687,00 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51,16%, lo que nos da como conclusión de que es un proyecto rentable si lo comparamos con la Tasa Exigida por los inversionistas que es del 20 %.

ANEXO No 1

FRACCION DEL MERCADO Y VENTAS

| | 1er. TRIMESTRE | | | 2do. TRIMESTRE | | | 3er. TRIMESTRE | | | 4To. TRIMESTRE | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|----------------------------|----------------|-------|--------|----------------|--------|-------|----------------|-------|--------|----------------|--------|--------|-------|--------|---------|
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 | | | |
| Mercado Total (cajas) | 12.980 | 0 | 3.246 | 1.623 | 3.246 | 0 | 3.246 | 0 | 3.246 | 12.980 | 12.980 | 12.980 | 66527 | 79.832 | 103.782 |
| Volumen Estimado De Ventas | 1142 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 1142 | 1142 | 1142 | 6488 | 7.786 | 10.121 |
| Fraccion De Mercado | 9% | 0,00% | 14,79% | 0,00% | 14,79% | 0,00% | 14,79% | 0,00% | 14,79% | 9% | 9% | 9% | 9,75% | 9,75% | 9,75% |
| # Cajas | 1142 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 1142 | 1142 | 1142 | 6488 | 7785,6 | 10121 |

ANEXO No. 2

DATOS BASICOS

| | | | | |
|------------------------------------|-----------|--------|---------------|--|
| Cajas | (\$/CAJA) | 5,40 | | |
| Incremento segundo ano | | 20% | | |
| Incremento tercer ano | | 30% | | |
| %pagado inicio | | 60,00% | | |
| %pagado entrega | | 40,00% | | |
| Política cartera(cliente- proveed) | DIAS | 30 | | |
| Iva | | 12,00% | Ventas | |
| Gasto publicidad | | 0,50% | Ventas | |
| Distribución de utilidades | | 54,00% | Utilidad Neta | |
| Tasa mínima de retorno | | 20,00% | | |

ANEXO No. 3

PROYECCION DE VENTAS (\$)

| | 1er.TRIMESTRE | | | 2do.TRIMESTRE | | | 3er.TRIMESTRE | | | 4To.TRIMESTRE | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|--------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------------|-------|-------|---------------|--------|-------|--------|--------|--------|
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES12 | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 |
| VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cajas | 1.142 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 0 | 480 | 1.142 | 1.142 | 1.142 | 6.488 | 7.786 | 10.121 |
| Precio de Venta (\$/Und). | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 5,40 | 6,48 | 8,42 |
| VALOR TOTAL DE VENTAS (\$) | 6.167 | 0 | 2.592 | 0 | 2.592 | 0 | 2.592 | 0 | 2.592 | 6.167 | 6.167 | 6.167 | 35.035 | 50.451 | 85.262 |
| Iva | 740,02 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 740 | 740 | 740 | 4.204 | 6.054 | 10.231 |
| TOTAL VENTAS CON IVA | 6.907 | 0 | 2.903 | 0 | 2.903 | 0 | 2.903 | 0 | 2.903 | 6.907 | 6.907 | 6.907 | 39.239 | 56.505 | 95.493 |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas al contado sin Iva ni Reteffe | 3.700 | 0 | 1.555 | 0 | 1.555 | 0 | 1.555 | 0 | 1.555 | 3.700 | 3.700 | 3.700 | 21.021 | 30.270 | 51.157 |
| Ventas a plazos sin Iva ni Reteffe | 2.467 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 2.467 | 2.467 | 2.467 | 14.014 | 20.180 | 34.105 |
| Ingresos por ventas de Contado | 4.440 | 0 | 1.866 | 0 | 1.866 | 0 | 1.866 | 0 | 1.866 | 4.440 | 4.440 | 4.440 | 25.225 | 36.324 | 61.388 |
| Recuperación de Cartera | 0 | 2.467 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 2.467 | 2.467 | 11.547 | 20.965 | 32.944 |
| Ingresos Efectivos | 4.440 | 2.467 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 5.477 | 6.907 | 6.907 | 36.773 | 57.290 | 94.333 |
| Cuentas por Cobrar | 2.467 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 0 | 1.037 | 2.467 | 2.467 | 2.467 | 2.467 | 1.682 | 2.842 |

ANEXO No. 4

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

| EQUIPOS | CANTIDAD | VR.UNITARIO | VALOR TOTAL | CATEGORIA | PERIODO |
|---|----------|-------------|---------------|-------------|---------|
| | | | AÑO 0 | | |
| Computador Oficina | 4 | 800 | 3.200 | Depreciable | 3 |
| Impresora Láser | 1 | 120 | 120 | Depreciable | 3 |
| Ups | 4 | 80 | 320 | Depreciable | 3 |
| TOTAL EQUIPOS | | | 3.640 | | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | | |
| Escritorio | 4 | 200 | 800 | DEPRECIABLE | 5 |
| Silla Para Escritorio | 12 | 25 | 300 | DEPRECIABLE | 5 |
| Archivador | 4 | 220 | 880 | DEPRECIABLE | 5 |
| Calculadora | 4 | 10 | 40 | DEPRECIABLE | 5 |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | | | 2.020 | | |
| INVERSION AMORTIZABLE | | | | | |
| Software SII4 | 1 | 4.000 | 4.000 | AMORTIZABLE | 3 |
| TOTAL INVERSION AMORTIZABLE | | | 4.000 | | |
| TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS | | | 9.660 | | |
| GASTOS INICIALES | | | | | |
| Escritura De Constitución | | | 5.000 | GASTOS DIF | |
| Registro Mercantil | | | 50 | GASTOS DIF | |
| Certificado De Seguridad (Bomberos) | | | 45 | GASTOS DIF | |
| TOTAL GASTOS | | | 5.095 | | |
| TOTAL INVERSION FIJA | | | 14.755 | | |

ANEXO No 5
IVA POR PAGAR

| | 1er.TRIMESTRE | | | 2do.TRIMESTRE | | | 3er.TRIMESTRE | | | 4To.TRIMESTRE | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-----------------------|---------------|----------|------------|---------------|------------|----------|---------------|----------|------------|---------------|------------|------------|--------------|--------------|---------------|
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES12 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Iva cobrado en Ventas | 740 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 740 | 740 | 740 | 4.204 | 6.054 | 10.231 |
| Iva pagado en Compras | 1.159 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IVA A PAGAR | -419 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 740 | 740 | 740 | 4.204 | 6.054 | 10.231 |

ANEXO No 6

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| ACTIVOS 3 AÑOS | | | | |
| Valor actual | 3.640 | 4.004 | 4.404 | 4.933 |
| Ajuste valor activo | 0 | 364 | 400 | 529 |
| Depreciación | 0 | 1.335 | 1.468 | 1.644 |
| Ajuste depreciación | 0 | 0 | 133 | 352 |
| Depreciación acumulada | 0 | 1.335 | 2.936 | 4.933 |
| Valor | 3.640 | 2.669 | 1.468 | 0 |
| | | | | |
| ACTIVOS DEPRECIABLES 5 AÑOS | | | | |
| Valor actual | 2.020 | 2.222 | 2.444 | 2.738 |
| Ajuste valor activo | 0 | 202 | 222 | 293 |
| Depreciación | 0 | 444 | 489 | 548 |
| Ajuste depreciación | 0 | 0 | 53 | 99 |
| Depreciación acumulada | 0 | 444 | 987 | 1.633 |
| Valor | 2.020 | 1.778 | 1.458 | 1.105 |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES | | | | |
| Total valor actual | 5.660 | 6.226 | 6.849 | 7.670 |
| Total ajuste valor activo | 0 | 566 | 623 | 822 |
| Total depreciación | 0 | 1.779 | 1.957 | 2.192 |
| Total ajuste depreciación | 0 | 0 | 187 | 451 |
| Total depreciación acumulada | 0 | 1.779 | 3.923 | 6.566 |
| Valor | 5.660 | 4.447 | 2.926 | 1.105 |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS AMORTIZABLES | | | | |
| Valor actual | 4.000 | 4.400 | 4.840 | 5.421 |
| Ajuste valor activo | 0 | 400 | 440 | 581 |
| Amortización | 0 | 1.467 | 1.613 | 1.807 |
| Ajuste amortización | 0 | 0 | 147 | 387 |
| Amortización acumulada | 0 | 1.467 | 3.227 | 5.421 |
| Valor | 4.000 | 2.933 | 1.613 | 0 |
| | | | | |
| TOTAL ACTIVOS | | | | |
| Valor actual | 9.660 | 10.626 | 11.689 | 13.091 |
| Ajuste valor activo | 0 | 966 | 1.063 | 1.403 |
| Deducciones tributarias | 0 | 3.246 | 3.570 | 3.999 |
| Ajuste deducciones tributarias | 0 | 0 | 333 | 838 |
| Deducciones tributarias acumulada | 0 | 3.246 | 7.150 | 11.986 |
| Valor fiscal | 9.660 | 7.380 | 4.539 | 1.105 |

ANEXO No 7
PRESUPUESTO DE SUELDOS

| CARGO | CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| GERENTE GENERAL | Salario básico mensual | 400 | 480 | 624 |
| | Salario anual | 4.800 | 5.760 | 7.488 |
| | Prestaciones soc.49.465% | 0 | 0 | 0 |
| GERENTE DE MARKETING | Salario básico mensual | 400 | 480 | 624 |
| | Salario anual | 4.800 | 5.760 | 7.488 |
| | Prestaciones soc.49.465% | 0 | 0 | 0 |
| GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | Salario básico mensual | 400 | 480 | 624 |
| | Salario anual | 4.800 | 5.760 | 7.488 |
| | Prestaciones soc.49.465% | 0 | 0 | 0 |
| GERENTE DE FINANZAS | Salario básico mensual | 400 | 480 | 624 |
| | Salario anual | 4.800 | 5.760 | 7.488 |
| | Prestaciones soc.49.465% | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL SALARIOS MENSUALES | 1.600 | 1.920 | 2.496 |
| | TOTAL SALARIOS ANUALES | 19.200 | 23.040 | 29.952 |
| | TOTAL PRESTACIONES ANUAL | 0 | 0 | 0 |
| | TOTAL COSTO SUELDOS | 19.200 | 23.040 | 29.952 |
| PAGO FIJO MENSUAL | | 1.600 | 1.920 | 2.496 |

ANEXO No. 8

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

| | MES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| Servicios Públicos | 400 | 4.800 | 5.760 | 6.912 |
| Seguros | 3.000 | 12.000 | 14.400 | 18.720 |
| Amortizacion | 0 | 1.467 | 1.613 | 1.807 |
| TOTAL GASTOS DE OPERACION | | 19.601 | 23.241 | 29.083 |
| GASTOS DE OPERACION(FIJOS) | | 19.601 | 23.241 | 29.083 |
| GASTOS DE OPERACION(VARIABLES) | | 0 | 0 | 0 |

ANEXO No. 9
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

| | MES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos de Publicidad | 40 | 175 | 252 | 426 |
| Gastos Papelería | 100 | 400 | 480 | 624 |
| Depreciación Muebles y Enseres | | 444 | 489 | 548 |
| TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS | | 1.020 | 1.221 | 1.598 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION (FIJOS) | | 844 | 969 | 1.172 |
| GASTOS ADMINISTRACION (VARIABLES) | | 175 | 252 | 426 |

ANEXO No. 10
ANALISIS DE COSTOS

| COSTOS FIJOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos Personal | 19.200 | 23.040 | 29.952 |
| Gastos de Operación | 19.601 | 23.241 | 29.083 |
| Gastos de Administración | 844 | 969 | 1.172 |
| Gastos Diferidos | 5.095 | 0 | 0 |
| Gastos Etiquetas y Cajas | 4.866 | 5.839 | 7.591 |
| Gastos compra de mango | 4.543 | 5.452 | 7.087 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 54.150 | 58.541 | 74.885 |
| COSTOS VARIABLES | | | |
| Gastos de Administración | 175 | 252 | 426 |
| TOTAL COSTOS VARIABLES | 175 | 252 | 426 |
| COSTO TOTAL | 54.325 | 58.793 | 75.311 |
| Numero Cajas | 6.488 | 7.786 | 10.121 |
| Costo Promedio Cajas | 8 | 8 | 7 |
| Costo Var Unit Caja Prom | 0,03 | 0,03 | 0,04 |
| Precio Promedio Unitario (Sin Iva) | 5,4 | 6,5 | 8,4 |
| Margen Unitario Promedio | 5,4 | 6,4 | 8,4 |
| Punto de Equilibrio | 10.079 | 9.080 | 8.935 |
| COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE | 45.984 | 55.223 | 71.312 |
| COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE | 7 | 7 | 7 |

ANEXO No. 11
FLUJO DE CAJA

| | 1er.TRIMESTRE | | | 2do.TRIMESTRE | | | 3er.TRIMESTRE | | | 4To.TRIMESTRE | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|--------|-------|---------------|--------|--------|---------------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|
| ITEM | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Caja Inicial | 0 | -9.755 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1.493 | 936 | 3.744 | -9.755 | -11.122 | 1.046 |
| Ingresos Netos | | 4.440 | 2.467 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 5.477 | 6.907 | 6.907 | 36.773 | 57.290 | 94.333 |
| TOTAL DISPONIBLE | 0 | -5.315 | 2.467 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 1.037 | 1.866 | 3.984 | 7.843 | 10.651 | 27.018 | 46.167 | 95.378 |
| Inversiones en activos fijos | 9.660 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Egresos por compra de materia prima | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Egresos por Sueldos | 0 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 19.200 | 23.040 | 29.952 |
| Egresos por gastos de operación | | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 1.400 | 16.800 | 20.160 | 25.632 |
| Egresos por gastos de admón. Y ventas | | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 575 | 732 | 1.050 |
| Egresos por gastos diferibles | 5.095 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Egresos iva | 0 | 0 | 0 | -419 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 311 | 0 | 1.051 | 0 | 1.565 | 6.525 | 9.535 |
| TOTAL EGRESOS | 14.755 | 3.048 | 3.048 | 2.629 | 3.048 | 3.359 | 3.048 | 3.359 | 3.048 | 3.359 | 3.048 | 4.099 | 3.048 | 38.140 | 50.457 | 66.169 |
| NETO DISPONIBLE | -14.755 | -8.363 | -581 | -763 | -2.011 | -1.493 | -2.011 | -1.493 | -2.011 | -1.493 | 936 | 3.744 | 7.603 | -11.122 | -4.290 | 29.209 |
| Aporte de Socios | 5.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Distribucion de Excedentes | | | | | | | | | | | | | | | -5.336 | 1.592 |
| CAJA FINAL | -9.755 | -8.363 | -581 | -763 | -2.011 | -1.493 | -2.011 | -1.493 | -2.011 | -1.493 | 936 | 3.744 | 7.603 | -11.122 | 1.046 | 27.617 |

ANEXO No. 12
ESTADO DE RESULTADOS

| ITEM | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| VENTAS NETAS | 35.035 | 50.451 | 85.262 |
| COSTOS de Materia prima | 0 | 0 | 0 |
| Costo mano de Obra | 19.200 | 23.040 | 29.952 |
| Gastos de Fabricación | 19.601 | 23.241 | 29.083 |
| Gastos de Administración y Ventas | 1.020 | 1.221 | 1.598 |
| Gastos diferidos | 5.095 | | |
| Corrección Monetaria | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD GRAVABLE | -9.881 | 2.948 | 24.629 |
| Menos: Impuesto de Renta | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD NETA | -9.881 | 2.948 | 24.629 |
| RESERVA LEGAL | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD PERIODO | -9.881 | 2.948 | 24.629 |

ANEXO No. 13
BALANCE GENERAL

| ACTIVO | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Caja y Bancos | -9.755 | -11.122 | 1.046 | 27.617 |
| Cuentas por Cobrar- Clientes | 0 | 2.467 | 1.682 | 2.842 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | -9.755 | -8.656 | 2.727 | 30.459 |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Activos depreciables | 5.660 | 6.226 | 6.849 | 7.670 |
| Depreciación acumulada | 0 | 1.779 | 3.923 | 6.566 |
| Activos amortizables | 4.000 | 4.400 | 4.840 | 5.421 |
| Amortización acumulada | 0 | 1.467 | 3.227 | 5.421 |
| Gastos diferibles | 5.095 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 14.755 | 7.380 | 4.539 | 1.105 |
| TOTAL ACTIVOS | 5.000 | -1.275 | 7.266 | 31.564 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| Cuentas por pagar- Proveedores | 0 | 1.626 | 2.792 | 2.941 |
| IMPUESTOS LOCALES POR PAGAR | | 0 | 0 | 0 |
| Iva por pagar | 0 | 1.480 | 1.009 | 1.705 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 0 | 3.106 | 3.801 | 4.646 |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Revalorización del Patrimonio | 0 | 500 | 62 | 478 |
| Resultados de Ejercicios Anteriores | 0 | 0 | -4.545 | -3.189 |
| Utilidades o Pérdidas del Ejercicio | 0 | -9.881 | 2.948 | 24.629 |
| Reserva Legal | | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PATRIMONIO | 5.000 | -4.381 | 3.465 | 26.917 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 5.000 | -1.275 | 7.266 | 31.564 |

ANEXO No. 14
FLUJO DE CAJA NETO

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Utilidad Neta | 0 | -9.881 | 2.948 | 24.629 |
| Total Depreciación | 0 | 1.779 | 1.957 | 2.192 |
| Total Amortización | 0 | 1.467 | 1.613 | 1.807 |
| Correccion Monetaria | | 0 | 0 | 0 |
| 1. FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERIODO | | -6.635 | 6.518 | 28.627 |
| Inversiones en Activos Fijos del Período | 9.660 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS PREOPERATIVOS | 5.095 | | | |
| Colchon de efectivo | -9.755 | -1.951 | -2.341 | |
| 2. INVERSIONES NETAS DEL PERIODO | 5.000 | -1.951 | -2.341 | 0 |
| 3. LIQUIDACION DEL NEGOCIO | | | | -14.047 |
| 4. (=1-2+3) FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS | -5.000 | -4.684 | 8.860 | 14.580 |
| | | | | |
| Tasa interna de retorno | 51,16% | ANNUAL | | |
| Valor presente neto | 5.687 | | | |
| Tasa mínima de retorno | 20,00% | ANNUAL | | |
| | | | | |
| Balance de proyecto | -5.000 | -10.684 | -3.961 | 9.827 |
| Periodo de pago descontado | 2,59 | | | |

BIBLIOGRAFIA

MODULO I

- www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento/shtml.
- Folleto proporcionado por el Ing. Jaime Vélez Arizaga profesor de Recursos Humanos I, 6to. Ciclo Universidad del Azuay, 2004.
- Folletos proporcionados por ASELAB S.A.
- Ley Reformatoria al Código de Trabajo
Codificación 2006 - 48
REGISTRO OFICIAL No. 298 - Suplemento
Viernes, 23 de junio del 2006.
- Congreso Nacional: Comisión de Legislación y Codificación
Ley de Seguridad Social
Ley 2001-55 - R.O. No. 465 - 30 de Noviembre de 2001

MODULO II

- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Resultados definitivos del VI censo de población y V de vivienda 2001- Julio 2002.
- Fiallos Fernando C- Urrutia Vicente, Estudio para la caracterización de los consumidores actuales y potenciales de productos agroecológicos en los mercados locales de Azuay y Cañar, Cuenca 8 Nov 2006.
- Ortega V. Xavier, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – 2006.
- Datos estadísticos proporcionados por la Red Agroecológica del Austro.
- Datos informativos proporcionados por el Lcdo. Patricio Bravo V. Msc.
- Apuntes de Eco. Matilde Córdova.

MODULO III

- **ASELAB S.A.**, Balances Financieros, Años 2004 – 2005 – 2006, Cuenca – Ecuador.
- **Gitman. Lawrence:** Fundamentos de Administración Financiera. Tomo I Editorial MES Pág. 167.
- **CALDERON, Fausto,** Seminario de Gerencia Financiera, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Mayo - Junio 2006

MODULO IV

- **ING. GUSTAVO D. CETTOLO:** Seminario de Emprendimiento, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Enero 2007.
- **INIAP:** III Censo Nacional Agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Proyecto SICA, INEC).
- **CÁMARA DE LA INDUSTRIA:** Datos estadísticos
- **ORTEGA V. Xavier,** Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay, Cuenca – Ecuador, Diciembre 2006.

