



# **Universidad del Azuay**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TITULO:**

**MONOGRAFIAS SOBRE LAS FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENSION DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**REALIAZO POR: CATALINA REINOSO  
MARIA AUGUSTA RIVAS**

**CUENCA, ECUADOR**

**2007**

## AGRADECIMIENTO

*Gracias palabra tan pequeña, pero con gran significado e inmenso contenido y es por eso que digo, que escribo, "GRACIAS", por poner en mi camino las herramientas y los medios necesarios para cerrar un nuevo eslabón de la larga cadena de mi vida.....*

*Gracias primero a Dios por la vida y las oportunidades que me da, a mi familia, amigos, profesores y a la universidad del Azuay por la formación que recibí en sus aulas, mil gracias por su trabajo en bien de los que por allí pasamos.*

*GRACIAS A TODOS Y POR TODO.....*

*María Augusta*

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a dios por darme la vida, A mis padres por darme su apoyo y bendición, a mis hermanos por ser aquellas personas que me han enseñado y ayudado en los momentos más difíciles en mi carrera, a mis compañeros y amigos por servirme de guía y apoyo durante toda mi vida y por supuesto a la universidad y a todos los profesores por ser aquellos que nos enseñan no solo teoría o libros si no también a ser personas de bien ..... Muchas Gracias!!!

*katty*

## DEDICATORIA

*Este escrito lo entrego a:*

*"MI MADRE", la mujer que me lego todo, la que es el motor que me impulsa, la que me inspira. Mi guía, mi palabra y mi silencio.....*

*Al recuerdo de "MIS BISABUELOS", la dulce experiencia de sentir la vida de la mano de quienes con sus sienes coronadas de blanca nieve y su rostro marcado por los surcos de los años, se volvían niños, o eran sabios en el momento de dedicarme su tiempo y su consejo.....*

*Y... el llegar a la meta con la ayuda de muchos, con el sencillo aporte de unos cuantos, una palabra de aliento, una mirada de aprobación. En fin todo tiene un inicio y llega a su conclusión, este escrito es el término de una etapa muy importante de mi vida y se las dedico con amor.....*

*María Augusta*

## DEDICATORIA

*A toda mi familia de manera especial a mi madre, por haberme brindado su respeto y cariño, su apoyo en todos los proyectos que he realizado, por ser aquella fuente de energía positiva en donde surgen todas mis fuerzas, por estar siempre a mi lado, por ser la persona que me ha enseñado que los libros son el complemento perfecto de una persona de bien; y ser aquella persona a la que le debo mi carrera, mi vida y todos mis sacrificios te quiero mucho mamá!!!*

*A mi hermano Paolo por ser una de mis fuentes generadoras de ideas, por brindarme su apoyo, cariño y respeto, te quiero mucho ñaño!!!*

*A mis compañeros, profesores y amigos que me han apoyado a lo largo de mi carrera. Gracias!!!*

*Katty*

## **RESPONSABILIDAD**

Nosotros, MARIA AUGUSTA RIVAS ARRIAGA con Cedula de Identidad #010367590-6, y NORMA CATALINA REINOSO CABRERA con Cedula de Identidad #030167785-2, declaramos que los contenidos que se encuentran en este trabajo de monografía, son datos y criterios únicamente de sus autores. Firmamos abajo para constancia.

Maria Augusta Rivas Arriaga

C.I. 010367590-6

Norma Catalina Reinoso Cabrera

C.I. 030167785-2

## RESUMEN

Este trabajo de grado está compuesto por cuatro monografías. En la primera monografía encontraremos un tema basado en Recursos Humanos, el mismo que muestra la elaboración de un Manual para facilitar el desarrollo del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

La segunda monografía se desarrolla un plan de marketing aplicado a un proyecto de una empresa de servicios denominado "Mistela Café Bar".

En la tercera monografía se podrá observar el Análisis Financiero, el desarrollo del Balance Scorecard y las respectivas estrategias que se sugieren para ejercer buenos cambios en las compañías.

Finalmente la cuarta monografía estudia el desarrollo de un Plan de negocios enfocado al merchandising de artículos de la WRC en un proyecto denominado "WRC Shop...."

## **ABSTRACT**

This research work is composed of four papers. The first research paper is in the field of Human Resources and consists in the creation of a Manual to facilitate the development of the personal recruiting and selecting process.

The second paper develops a Marketing Plan applied to the project of a company named "Mistela Café Bar" . The third paper is a Financial Analysis that develops the Scorecard Balance and the corresponding strategies that are suggested to carry out good changes in companies. Finally, the fourth paper studies the development of a Business Plan focused on the merchandising of articles from the WRC in a business project called "WRC Shop..."

# INDICE

## MONOGRAFÍA #1 RECURSOS HUMANOS

### “MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A INDUSTRIAS DOMADOR”

Introducción	1
Objetivo general y específicos	2
Descripción de la empresa y su estado actual	2
Misión y visión	3
Marco conceptual	3
Gestión del talento humano	3
Gestión por competencias	4
Reclutamiento y selección	4
Reclutamiento	4
Reclutamiento interno	4
Reclutamiento externo	5
Selección	6
Perfil del puesto	7
Propuesta de mejoramiento	7
Identificación del problema de la empresa	7
Causas del porque se dan los problemas	8
Diagnostico de la situación actual	8
Identificar a los clientes internos y sus expectativas	8
Identificar a los clientes externos y sus expectativas	9
FODA	9
Análisis interno de la empresa(fortalezas y debilidades)	9
Análisis externo de la empresa o del entorno (oportunidades y amenazas)	10
Posibles soluciones	12
Metodología para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa domador jeans	12
Conclusiones	14

Recomendaciones	15
Bibliografía	16

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Organigrama de la empresa “Domador Jeans”	17
<b>Anexo 2:</b> Hoja de solicitud de empleo	18
<b>Anexo 3:</b> Tests de aplicación	21
<b>Anexo 4:</b> Tipo de contrato de trabajo a realizarse	28

## **MONOGRAFÍA #2 MARKETING**

### **“PLAN DE MARKETING APLICADO A MISTELA CAFÉ BAR”**

Resumen	29
Plan de marketing	30
Introducción	30
Propósito	30
Objeto	30
Alcance	31
Identificación y aplicación del plan estratégico	31
Descripción de la empresa y su estado actual	31
Objetivo general	32
Ojetivos especificos	33
Visión	33
Misión	34
Valores	34
Posicionamiento	36
Target group	37
Percepción de nuestros clientes	37
Recordatorio	38
Atributos más apreciados por nuestros clientes	39
Estrategia	41

Innovación	43
Ventaja competitiva	43
Valor agregado	44
Costos	44
Franquicia	47
Imagen corporativa	48
Internacionalización	48
Entorno	48
Análisis Michael Porter	49
Investigación	50
Cliente	51
Lealtad	51
Rentabilidad	52
Análisis de las cuatro p's	52
Producto/servicio	52
Precio	54
Plaza	55
Promoción	55
Relaciones públicas	57
Matriz Boston Consulting group	58
Marketing on line	59
Conclusión	60
Bibliografía	62

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Los 10 mandamientos de la buena atención al cliente	63
<b>Anexo 2:</b> Formato de la encuesta para la investigación de mercados y tabulación de las mismas	64
<b>Anexo 3:</b> Tabla de ocupación del hotel	68
<b>Anexo 4:</b> Flujo de caja	69
<b>Anexo 5:</b> Datos y fuentes	70

<b>Anexo 6:</b> Carta de comidas	71
<b>Anexo 7:</b> Carta de bebidas	75
<b>Anexo 8:</b> Cuadro de presupuesto anual de publicidad	78
<b>Anexo 9:</b> Página Web	

### **MONOGRAFÍA #3 FINANZAS**

#### **“BALANCE SCORE CARD APLICADO A INDUSTRIAS DOMADOR”**

Introducción	79
Objetivo general y específicos	80
Descripción de la empresa y su estado actual	80
Visión y misión	81
Marco conceptual	81
Análisis FODA de la empresa “domador jeans”	85
Organigrama	88
Balances y estados de resultados	89
Ratios financieros	97
Análisis de ratios	100
Balance Scorecard	102
Análisis del Balance Scorecard	103
Estrategias para mejorar las ventas	103
Estrategias para evitar desperdicios y mejorar el diseño	105
Conclusiones	107
Bibliografía	108

### **MONOGRAFÍA #4 EMPRENDIMIENTOS**

#### **“PLAN DE MARKETING DEL PROYECTO WRC SHOP”**

Resumen Ejecutivo	109
La empresa	111
Misión y Visión	112
Objetivo General y Especificos	112

Matriz FODA	114
Segmentación del Mercado	115
Encuesta	116
Plan de Marketing	116
Análisis Externo – Cinco Fuerzas de Porter	116
Consumidor	118
El Mercado y la Competencia	118
Estrategia competitiva	119
Producto	120
Precio	120
Plaza	121
Promoción	121
Organización y Recursos Humanos	122
Financiamiento de la inversión	123
Ingresos del Proyecto	124
Flujo de Efectivo	125
Evaluación del Proyecto	126
Conclusiones	127
Recomendaciones	128
Bibliografía	129

## **ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Legislación de las Compañías Limitadas	130
<b>Anexo 2:</b> Derechos y Obligaciones de los socios	132
<b>Anexo 3:</b> Contenido mínimo Legas Escritura Pública	133
<b>Anexo 4:</b> Requerimientos para la obtención de permisos	134
<b>Anexo 5:</b> Requisitos para la importación	136
<b>Anexo 6:</b> Segmentación del mercado	138
<b>Anexo 7:</b> Modelo de la Encuesta	139
<b>Anexo 8:</b> Tabulación de las Encuestas	140
<b>Anexo 9:</b> Análisis y Descripción de los cargos	143
<b>Anexo 10:</b> Inversiones Fijas	145

<b>Anexo 11:</b> Detalle de los costos y Gastos	148
<b>Anexo 12:</b> Análisis de salarios y descuentos	150
<b>Anexo 13:</b> Depreciaciones y Amortizaciones	151
<b>Anexo 14:</b> Flujo de Caja del Proyecto	153
<b>Anexo 15:</b> Tasa de Descuento del Proyecto	154
<b>Anexo 16:</b> Catálogo de Productos	
<b>Anexo 17:</b> Página Web	



## **MONOGRAFÍA #1 RECURSOS HUMANOS**

### **"MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICADO A INDUSTRIAS DOMADOR"**

## **INTRODUCCION**

Este proyecto trata de dar una idea general sobre reclutamiento y selección de personal por competencias, cual es su enfoque tradicional y su enfoque actual, los pasos que se deben llevar a cabo para aplicar este proceso dentro de cualquier organización. El objetivo principal de reclutamiento y selección de personal por competencias es escoger al candidato más apto para el cargo al que se esta necesitando, teniendo siempre en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Este proyecto se aplica en la empresa "Domador jeans", la misma que esta 20 años en el mercado nacional, proporcionando los mejores productos de primera calidad y garantizados.

Dentro de la organización se vio la necesidad de implementar este proyecto ya que nunca antes se ha realizado un diseño de reclutamiento y selección de personal, con ello tendremos un mayor ahorro de tiempo para el proceso de selección, reduce costos, identifica los factores claves del éxito en un puesto o actividad y sobretodo va a mejorar la productividad de la empresa.

Es por ello que con este manual se trata de abandonar todos los modelos tradicionales, llegando así a posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución

## **TITULO:**

Gestión por Competencias

## **TEMA:**

Elaboración de un Manual para el desarrollo de reclutamiento y selección de personal basado en el enfoque de gestión por competencias, en la empresa "Domador Jeans".

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaboración de un manual para facilitar a la empresa "Domador Jeans" el perfeccionamiento del plan de reclutamiento y selección del personal que tiene la empresa, basado en el enfoque de gestión por competencias.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Análisis minucioso de las técnicas actuales que tiene la empresa como forma de reclutamiento y selección del personal.
- Detección del problema principal que tiene la empresa en lo que a reclutamiento y selección se refiere, además de identificar las causas principales por las cuales se da el mismo.
- Propuesta de un nuevo método que facilite a la empresa la optimización del manual planteado
- Plantearemos una sugerencia o propuesta en la Gestión de RRHH al tema ya antes mencionado el mismo que analizaremos a continuación.

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y SU ESTADO ACTUAL**

La empresa se inicio en el año de 1986, es decir tiene una antigüedad de 20 años, estando en actividad en el mercado no solo local sino nacional.

Domador se trata de una empresa familiar, con personería natural esta administrada y dirigida por sus propios dueños lo que genera una buena labor y compromiso con la misma, se creo por el espacio existente en el mercado dejado por una empresa que al momento ya no desempeña actividad

alguna llamada en ese entonces "Lagarto lee". La empresa denominada "Domador Jeans", tiene sus instalaciones en la ciudad de Cuenca en un sector accesible al público en general, como es el sector del Terminal Terrestre de la ciudad, la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de pantalones, camisas y casacas para ambos sexos y de diferentes tipos de materiales predominando el tipo mezclilla, siendo sus principales clientes las empresas que solicitan la fabricación de los uniformes para el personal operativo de las mismas entre las cuales tenemos: Industrias Valdez, Empresa Eléctrica Cuenca, Etapa, Cemento Guapán, Empresa Eléctrica de el Oro, Elecaastro, EMAC, Empresa Eléctrica de Quito, entre otras. La empresa hoy en día cuenta con un total de 21 personas las cuales están repartidas entre personal de planta u operativo, y personal administrativo. El horario en el que labora el personal es el denominado doble jornada que es de: "8 AM a 13H00 y de 14H30 a 17H30.

## **VISION**

Ser una empresa líder en el mercado local y nacional en lo que se refiere a la producción de ropa (pantalones, casacas y camisas) ofreciendo y garantizando un producto de primera calidad.

## **MISION**

Satisfacer la necesidad de los clientes cubriendo la demanda y contribuyendo al servicio y desarrollo económico de nuestros clientes, con la finalidad de ganar mercado potencial.

## **MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de esta monografía nos hemos basado en lo aprendido durante el módulo de gestión de competencias tomando como marco conceptual y teórico lo siguiente:

### **Gestión Del Talento Humano**

Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las estrategias dentro de la empresa,

dependiendo la gestión de aspectos como la cultura de cada organización el contexto ambiental, el negocio, la tecnología, los procesos internos, etc.

### **Gestión Por Competencias**

Surge como respuesta a la necesidad de las organizaciones para mejorar la calidad de sus recursos humanos diagnosticando esencialmente los conocimientos, habilidades y actitudes. El modelo de la gestión por competencias persigue alinear a todos los recursos humanos de la organización con todas las capacidades que se requiere para hacer su trabajo estableciendo normas o estándares respecto a la cual se debe comparar todos y cada uno de los trabajadores según su posición en la organización

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **Reclutamiento**

Es la búsqueda de candidatos que potencialmente respondan a las exigencias del perfil. Mientras más amplio sea el reclutamiento, es más probable contar con postulantes de perfiles adecuados para el cargo. Aquí tenemos dos formas de reclutamiento: Interno y Externo

**Reclutamiento Interno.**- Los empleados que laboran en una compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para el puesto, tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toma el gerente de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso. Las fuentes de las cuales se obtiene el reclutamiento interno son:

Una fuente importante de candidatos es la que se componen por los empleados que se retiraron de la empresa por diversas razones; pero que cuando formaron parte de ella cumplieron a cabalidad las tareas a ellos encomendadas.

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan

desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la que se obtiene de la recomendación de un empleado actual, ya que los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente.

#### **VENTAJAS:**

- Los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Es más económico y rápido este tipo de reclutamiento además de presentar un mayor índice de validez y seguridad.
- Constituye una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

#### **DESVENTAJAS:**

- Puede crear rivalidad o conflictos de interés entre los compañeros del área en el cual trabaja el empleado elegido.
- Exige empleados listos para ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.

**Reclutamiento Externo.**- Se da cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Las fuentes de las cuales se obtiene el reclutamiento externo son:

- Candidatos espontáneos.- El departamento de recursos humanos receptará en el curso del tiempo solicitudes de personas que en algún momento la empresa pueda necesitar sus servicios, para este caso la práctica más común es la de pedir a la persona interesada que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- Referencias de otros empleados.- Es posible que los actuales empleados

refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos.

- Anuncios de periódicos.- Ofrecen un método efectivo para la identificación de candidatos ya que los avisos o anuncios pueden llegar a un mayor número de personas.
- Agencias de empleo.- Estas compañías establecen un puente entre la vacante que los clientes les comunica periódicamente y los candidatos que obtiene mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.
- Instituciones académicas.- Las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

## **VENTAJAS**

- Que por medio de las recomendaciones de empleados se puede obtener personal especializado en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes.
- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

## **DESVENTAJAS**

- Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasas respuestas.
- Tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, ya que exige gastos de inmediato.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Se puede percibir como una deslealtad de la empresa al personal.
- Puede afectar la política salarial de la empresa.

## **Selección**

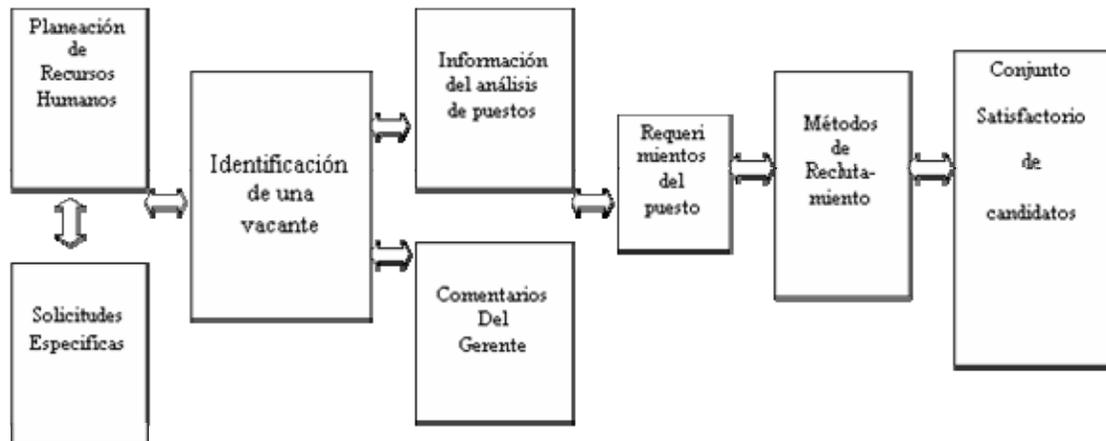
Está orientado a que las personas que son buscadas por las empresas o instituciones cumplan con un perfil laboral específico, que tengan en

consideración la cultura empresarial y que represente los valores y objetivos de la misma.

### **Perfil del Puesto**

Determinación de las características, habilidades, competencias y conocimientos que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir. Esta descripción debe hacerse teniendo en cuenta las exigencias del puesto y las características de la organización.

El reclutamiento no se debe tomar a la ligera ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se le debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa (interna o externa), en ambos casos se debe valorar que es lo que realmente le conviene a la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y contratación del candidato adecuado.



## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DE LA EMPRESA**

A continuación detallaremos los principales problemas que después de un minucioso análisis en la empresa "Domador Jeans", fueron encontrados:

- Escasez de personal capacitado para el desempeño de las funciones de producción.

- Dificultades para encontrar personal de costura.
- Cuello de botella, este se da por falta de personal adecuado para realizar los dibujos y cortes de las telas lo que ocasiona grandes desperdicios y demoras por el estancamiento
- Falta de un técnico capacitado en el área de confeccionamiento, el cual se encargaría del manejo del área de producción y colaboraría con el escogitamiento del personal apropiado para esta área.

### **CAUSAS DEL PORQUE SE DAN LOS PROBLEMAS**

- Se dan principalmente por la falta de instituciones o academias que se dediquen directamente a la labor de enseñar este tipo de trabajos y facilitar la obtención de un título en el área de corte y confección.
- La falta profesionales con el título de Técnicos en confección de vestuario en general, ya que en la actualidad no existe en el mercado, escuelas, talleres, o títulos de mandos medios.
- La migración de personas vinculadas con este tipo de trabajo (costura), porque sus salarios son bajos y sus conocimientos no son reconocidos por las industrias.
- La existencia en el mercado local de mano de obra no calificada y a menor precio, por personas que han adquirido sus conocimientos en forma empírica.

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

#### **IDENTIFICAR A LOS CLIENTES INTERNOS Y SUS EXPECTATIVAS**

Un cliente interno es la persona, grupo o área relacionado directamente con el funcionamiento de una empresa y sus objetivos. En la empresa “Domador Jeans” existen las siguientes áreas:

- Área Administrativa
- Área de planta
- Área de Almacenamiento
- Área de Lavandería
- Área de Ventas

Cada uno de los clientes internos tienen una serie de expectativas para satisfacer sus necesidades y prefieren:

- Que la persona que los maneja sea capaz de hacerlo bien.
- Buen ambiente laboral.
- Necesitan capacitación permanente.
- Buena remuneración según el trabajo que desempeñen.
- Buen trato
- Que no sean mulas de trabajo sino buenos empleados
- Que le dejen hacer su trabajo.

## **IDENTIFICAR A LOS CLIENTES EXTERNOS Y SUS EXPECTATIVAS**

Para la empresa "Domador Jeans" los clientes externos son todos los distribuidores, detallistas, clientes al por mayor y menor y empresas que solicitan la elaboración de uniformes para el personal operativo, en general todo ser humano de afuera que necesite el producto para lo cual debemos saber cuales son sus gustos, necesidades y preferencias. En la fábrica se considera que las necesidades y exigencias de los clientes externos son:

- Producto de buena calidad.
- Precios cómodos.
- Innovación.
- Descuentos.
- Garantía.

## **FODA**

### **ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

#### **FORTALEZAS:**

- El personal esta adiestrado para trabajar contra pedidos exclusivos, respondiendo hasta ahora de una buena manera en tiempo y calidad.
- Personal muy manejable, disponibilidad de trabajo.
- Grado positivo de rivalidad entre compañeros lo cual genera una

mayor productividad.

- Disponibilidad de tiempo por parte del personal.
- Buen ambiente laboral.
- Pocos empleados, esto hace que todos se conozcan entre si y sean un grupo más manejable.
- Buen trabajo en equipo.
- Lealtad entre compañeros y a la empresa.
- Bajo índice de ausentismo.
- Posibilidad de ascender de puesto.
- Estabilidad Laboral

### **DEBILIDADES**

- Rotación del personal
- Falta de capacitación en el personal que labora en la fabrica.
- Falta de personas con experiencia en el área de costura o trabajos afines.
- Mano de obra no calificada.
- Falta de un técnico para el manejo del área de producción.
- Desgaste Físico
- Desperdicios en el área de corte.

### **ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA O DEL ENTORNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **OPORTUNIDADES**

- EL cierre de fábricas textiles, permite la disponibilidad de mano de obra.

- Fortalecer la capacitación del personal.
- Convenios con instituciones académicas que se dediquen a la instrucción de personal en esta rama.
- Utilizar un programa de reclutamiento y selección idóneos.
- Capacitar desde el inicio al personal para el manejo adecuado de la maquinaria asignada.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes, sin perder la calidad en el producto, creación e innovación de nuevas formas de mejora de nuestro producto, durante todo el año.

### **AMENAZAS**

- Una de las principales amenazas para la empresa es la migración del personal con más alta calificación.
- Creación de nuevas empresas afines.
- Precios bajos otorgados por empresas extranjeras.
- Inestabilidad económica, cambios de gobierno.
- Expansión de la competencia
- Inflación y derogatorias gubernamentales.
- Competencia desleal (precios bajos de productos asiáticos)

### **PROCEDIMIENTO:**

El plan será llevado a cabo por la gerencia y el personal calificado de la empresa anualmente y se seguirá los siguientes pasos:

- Conocer las expectativas de los clientes internos detectando sus necesidades mediante encuestas y conversaciones con el personal.
- Conocer las expectativas de los clientes externos para saber cuales son sus necesidades, gustos y preferencias mediante encuestas
- Analizar una base de datos para saber en que hemos mejorado y en que se debe poner mas énfasis para seguir adelante
- Se analizará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa con el fin de corregir y mejorar en los aspectos que sean necesarios.

- La misión y visión de la empresa son para saber cual es la razón de ser y a donde queremos llegar como Empresa.
- Los valores, objetivos, estrategias y políticas son los medios para llegar a cumplir los objetivos propuestos

### **POSIBLES SOLUCIONES**

- Crear un mando medio para controlar la producción y colaborar en el reclutamiento.
- Contratar personal capacitado o con experiencia en tareas afines.
- Mejorar el sistema de selección a través de tests psicológicos
- Brindarle al personal estabilidad laboral para que de esta manera trabajen mas confiados y desempeñen su labor de mejor forma y así los usuarios de nuestros productos quedarán satisfechos, el contrato que se realizará es a plazo fijo.
- Hacer alianzas con instituciones o academias con las cuales podamos hacer vínculos para la obtención de personal profesional o egresados en la rama de corte y confección.
- Disminuir los desperdicios respecto a la elaboración del vestuario en general, capacitando a las personas que trabajan en ésta área.
- Todo el personal que se contrate deberá recibir una capacitación de al menos 1 mes
- Delegar funciones para que no existan problemas entre empleados y cada uno tenga su puesto de trabajo definido.(respetar organigrama) **ANEXO 1**
- Tener un presupuesto para desarrollo de programas de capacitación

### **METODOLOGIA PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DOMADOR JEANS**

- Se llevara a cabo el levantamiento de perfiles que es una descripción de los requisitos necesarios para el desarrollo o desempeño de un cargo, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, en el máximo nivel de rendimiento.

- Se realizará la elaboración de un anuncio en donde la empresa hace su requisición a través de los medios de comunicación, dentro de los cuales podemos utilizar el periódico indicando y describiendo el perfil de la persona que se necesita para el puesto vacante.
- Al candidato se le hace llenar una solicitud de empleo la misma que nos detalla datos generales del candidato, educación, capacitación actual experiencia laboral, conocimientos y finalmente referencias.

#### **ANEXO 2**

- Se debe verificar las referencias, las mismas que se realizaron vía telefónica, llamando a la empresa en donde trabajó la persona que esta aplicando para el cargo y se realizan las preguntas respectivas en relación a su experiencia laboral.
- Aplicando test **ANEXO 3** como opciones tenemos el test "16PF" que mide la aptitud y el test de "IC" que mide el trabajo bajo presión.
- Finalmente se lleva a cabo la entrevista de eventos conductuales que es un método cualitativo orientado a dictar competencias mediante el análisis del contenido de las narraciones, es decir, se sigue un formato diseñado que busca obtener ejemplos muy específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato, dándonos comportamientos de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Y se procederá a la contratación de la persona elegida, éste compromiso se hará por medio del contrato a plazo fijo. **ANEXO 4**

## **CONCLUSIONES**

La Gestión de Recursos Humanos por competencias, es una herramienta que ha tenido gran realce en la actualidad, ya que nos ayuda al descubrimiento más profundo de la persona, a través de sus habilidades, conocimientos y destrezas, con el fin de seleccionar al candidato más idóneo dentro del puesto de trabajo. Además nos permite el cumplimiento estratégico de los objetivos de la organización, porque de ésta manera podemos deslindarnos del enfoque tradicional y obtener así los resultados esperados.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es muy útil e importante al momento de ubicar a las personas dentro de su puesto de trabajo, ya que de éste depende, que la empresa cuente con el personal idóneo y preparado dentro de la organización.

Al utilizar los test psicológicos, nos ayuda a predecir el comportamiento futuro de la persona en el puesto de trabajo y por ende su éxito o fracaso dentro de la empresa, ya que la estructura de sus preguntas nos permite explorar la conducta pasada del candidato y así obtener resultados para elegir al mejor aspirante para la compañía.

## **RECOMENDACIONES**

Durante el desarrollo de este proyecto se abordan algunas recomendaciones que servirían para mejorar procesos y rendimientos del personal que labora en esta institución, concluyéndose en los siguientes aspectos:

Proponer que exista un departamento de recursos humanos, el mismo que serviría para la selección adecuada del personal dentro de la organización, en virtud de que el gerente es la única persona que toma las decisiones para éste proceso por ser una empresa pequeña y familiar.

Sugerir implementar el proceso de reclutamiento y selección por competencias, ya que a través de éste podemos tener ventajas como la de escoger al candidato idóneo para el puesto requerido, nos permite obtener una imagen completa de los requerimientos de los puestos, aumenta las posibilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, reduce la inversión en personal poco adecuado e identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar, llegando así a concluir con los objetivos de la organización.

Buscar cursos de capacitación y planes de carrera para las personas que laboran dentro de la organización con la finalidad de que se sientan satisfechos y estén siempre en continua actualización y puedan desempeñarse de mejor manera.

## **BIBLIOGRAFIA**

[www.personalplanet.com](http://www.personalplanet.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.Loshornoslp.com.ar](http://www.Loshornoslp.com.ar)

[www.consultorescomerciales.com](http://www.consultorescomerciales.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

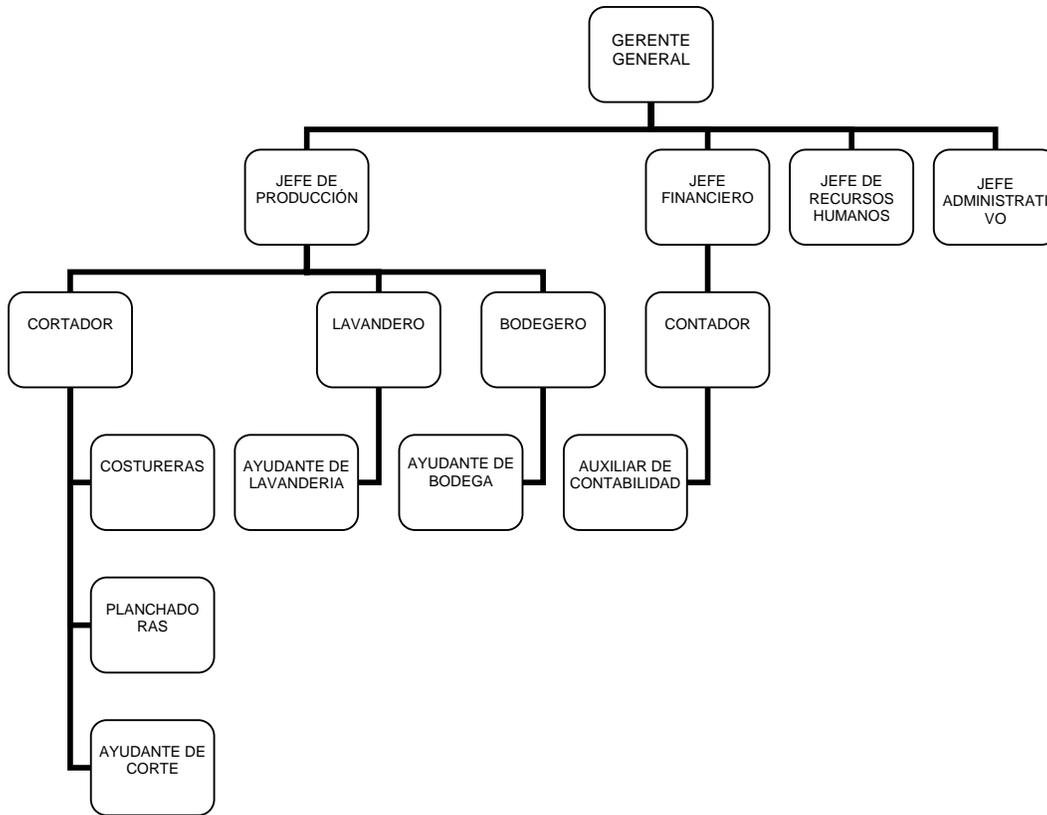
DESSLER, Gary "Administración de Personal". Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V. Mexico. Octava Edición 2001

WERTHER William B., Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill, 2000

ALLES, Martha Alicia. "Gestión por Competencias" (El Diccionario). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2002

DUEÑAS María , DE LAS HERAS, Javier, POLAINO-LORANTE Aquilino, ROJAS Enrique. "El gran libro de los test". Ediciones Temas de Hoy , S.A. Primera edición junio 2002

**ANEXO 1**  
**ORGANIGRAMA**



## ANEXO 2

### HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

#### DATOS GENERALES

Apellidos: _____	Nombres: _____	
Cédula: _____	Fecha de nacimiento (d-m-a): _____	
Sexo: F__ M__	Estado civil: soltero__ casado__ viudo__ divorciado__ u. libre__	
Cargas familiares: _____		
Profesión: _____	Aspiración salarial: _____	
Trabaja actualmente: si__ no__		
Dirección domicilio: Ciudad _____	Calle principal _____	
Casa No _____		
Intersección: _____	Barrio: _____	
Sector: centro: __ norte: __ sur: __ valle: __ especifique: _____		
Dirección electrónica: _____	Lugar de nacimiento: _____	
Teléfono principal: _____ dejar mensaje a: _____		
Teléfono pertenece a: domicilio__ oficina__ celular__ otro__ favor especifique _____		
Otros teléfonos: _____ dejar mensaje a _____		
_____ dejar mensaje a _____		
¿Es afiliado al IESS? Si__ No__ carné No: _____		
Estatus militar: cumplido: __ por cumplir: __ no favorecido: __ exento: __ no apto: __		
Remiso sancionado: __ remiso no sancionado: __		
Nombre padre: _____	Lugar de trabajo: _____	teléfono: _____
Nombre madre: _____	Lugar de trabajo: _____	teléfono: _____
Nombre conyugue: _____	Lugar de trabajo: _____	teléfono: _____
Tipo de sangre: _____ Estatura _____ Peso _____		
¿Tiene movilización propia? Si__ No__ Tipo movilización: moto__ auto__		
¿Tiene licencia? Si__ No__ Tipo de licencia _____		

#### ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria: _____	Título obtenido: _____
Secundaria: _____	Título obtenido: _____
Especialidad: _____	Facultad: _____
Superior: _____	Facultad: _____
Especialidad: _____	¿Estudia? Si__ No__ Horario: am: _____ pm: _____
Niveles aprobados: _____	¿Cuántos son en total? _____ Título obtenido: _____
Otros estudios Superiores: _____	Facultad: _____
Especialidad: _____	¿Estudia? Si__ No__ Horario: am: _____ pm: _____
Curso o nivel de estudio aprobado: _____	

#### CAPACITACIÓN ADICIONAL

Nombre del Curso	Centro de estudios	Fecha del curso	Horas de duración

## EXPERIENCIA LABORAL

**POR FAVOR LLENAR DESDE EL EMPLEO ACTUAL AL ÚLTIMO EMPLEO**

Nombre empresa: _____	Dirección: _____
Teléfono: _____	Trabaja actualmente: Si__ No__
Actividad económica de la empresa: banca__ comercio__ florícola__ industrial__ petrolera__ pública__ servicios__	
Nombre de su cargo: _____	
Fecha ingreso: _____	Fecha salida: _____
Tiempo total de trabajo: años _____ meses _____	
Nombre de su jefe inmediato: _____	
Cargo de su jefe inmediato: _____	
Funciones desempeñadas: _____	
Causa de la salida: _____	Ingreso mensual total: _____

Nombre empresa: _____	Dirección: _____
Teléfono: _____	Trabaja actualmente: Si__ No__
Actividad económica de la empresa: banca__ comercio__ florícola__ industrial__ petrolera__ pública__ servicios__	
Nombre de su cargo: _____	
Fecha ingreso: _____	Fecha salida: _____
Tiempo total de trabajo: años _____ meses _____	
Nombre de su jefe inmediato: _____	
Cargo de su jefe inmediato: _____	
Funciones desempeñadas: _____	
Causa de la salida: _____	Ingreso mensual total: _____

Nombre empresa: _____	Dirección: _____
Teléfono: _____	Trabaja actualmente: Si__ No__
Actividad económica de la empresa: banca__ comercio__ florícola__ industrial__ petrolera__ pública__ servicios__	
Nombre de su cargo: _____	
Fecha ingreso: _____	Fecha salida: _____
Tiempo total de trabajo: años _____ meses _____	
Nombre de su jefe inmediato: _____	
Cargo de su jefe inmediato: _____	
Funciones desempeñadas: _____	
Causa de la salida: _____	Ingreso mensual total: _____

Nombre empresa: _____	Dirección: _____
Teléfono: _____	Trabaja actualmente: Si__ No__
Actividad económica de la empresa: banca__ comercio__ florícola__ industrial__ petrolera__ pública__ servicios__	
Nombre de su cargo: _____	
Fecha ingreso: _____	Fecha salida: _____
Tiempo total de trabajo: años _____ meses _____	
Nombre de su jefe inmediato: _____	
Cargo de su jefe inmediato: _____	
Funciones desempeñadas: _____	
Causa de la salida: _____	Ingreso mensual total: _____

## CONOCIMIENTOS (MARQUE CON UNA X)

Ha realizado cursos de: costura y confección\_\_\_\_ diseño de vestuario\_\_\_\_  
¿Qué tipo de maquinaria conoce más? Maquinas de cocer\_\_\_\_ cortadoras\_\_\_\_ planchas\_\_\_\_  
Atachadoras\_\_\_\_ Etiquetadoras\_\_\_\_  
¿Qué maquina sabe utilizar?: recta\_\_\_\_ overloc\_\_\_\_ ojaladora\_\_\_\_ botonadora\_\_\_\_  
¿Ha trabajado en la industria textil? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
¿Con que tipos de telas ha trabajado?: casimir\_\_\_\_ índigo\_\_\_\_ pana\_\_\_\_ poliéster\_\_\_\_  
gabardina\_\_\_\_ algodón\_\_\_\_ sintético\_\_\_\_ nylon\_\_\_\_  
¿Usted da un mejor trabajo al trabajar....? Bajo presión\_\_\_\_ con tiempo adelantado\_\_\_\_

## CARGOS PARA LOS CUALES APLICA

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

## REFERENCIAS

Nombre	Lugar de trabajo	Teléfonos

## CONVENIO

Certifico que toda la información proporcionada en esta solicitud es verdadera, completa y puedo comprobarlo.

Entiendo que cualquier información falsa o engañosa puede dar por resultado la terminación del empleo en el que fuera contratado por "Domador Jeans".

Autorizo a "Domador Jeans" para que verifique las referencias, a fin de que pueda tomar una decisión en caso de que no le sea posible verificar alguna referencia me comprometo a administrar la documentación necesaria.

Estoy enterado que los documentos que entrego a "Domador Jeans", no podrán ser retirados por ningún motivo de la compañía, autorizando para que los mismos permanezcan en sus archivos de acuerdo a sus políticas o decisiones.

Firma del aspirante: \_\_\_\_\_

No de cédula: \_\_\_\_\_

Atención: Si en sus trabajos anteriores se produjo algún tipo de incidente o problema especial, por favor háganos saber antes de hacer nuestra propia investigación, es importante para nosotros conocer su versión de los hechos.

**Muchas gracias por su colaboración**

### ANEXO 3

### TEST IC “TRABAJO BAJO PRESIÓN”

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
EMPRESA: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Escriba una cruz (x) en la columna 1 a la altura de cada seguro de incendios o de accidentes, desde 1.500 a 4.500 dólares inclusive contratando entre el 15 de marzo de 1916 y el 10 de mayo de 1917.

Una cruz (x) en la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes, hasta 3.000 dólares inclusive contratando entre el 15 de octubre de 1916 y el 20 de agosto de 1917

Una cruz (x) en la columna 3 a la altura de cada seguro de incendios o de vida desde 2.000 a 5.000 dólares inclusive contratando entre el 10 de febrero de 1916 y el 15 de junio de 1917

#### TRABAJE DE PRISA Y PROCURANDO NO EQUIVOCARSE

Cantidad asegurada	Base de seguro	Fecha	1	2	3
3.000 dólares	Incendios	2 enero			
1.000 dólares	Vida	22 octubre			
4.000 dólares	Accidentes	14 septiembre			
2.000 dólares	Vida	13 noviembre			
4.000 dólares	Incendios	17 mayo			
3.000 dólares	Accidentes	12 octubre			
5.000 dólares	Vida	16 febrero			
1.000 dólares	Incendios	3 agosto			
4.000 dólares	Incendios	11 agosto			
2.000 dólares	Accidentes	21 mayo			
5.000 dólares	Vida	9 marzo			
3.000 dólares	Incendios	17 julio			
1.000 dólares	Accidentes	4 junio			
1.000 dólares	Vida	23 noviembre			
5.000 dólares	Vida	18 abril			
2.000 dólares	Accidentes	24 diciembre			
5.000 dólares	Accidentes	19 abril			
2.000 dólares	Vida	7 diciembre			
4.000 dólares	Incendios	26 mayo			
3.000 dólares	Accidentes	5 enero			
5.000 dólares	Vida	29 marzo			
3.000 dólares	Vida	28 junio			
4.000 dólares	Accidentes	8 febrero			
1.000 dólares	Incendios	27 julio			
2.000 dólares	Accidentes	21 enero			

## CUADRO DE RESULTADOS

EQUIVALENCIA	VARONES		MUJERES	
	PUNTUACIONES	PERCENTILES	PUNTUACIONES	PERCENTILES
<b>Excelente</b>	0	99	0	99
Excelente	1	92	1	96
Excelente	2	87	2	90
Excelente	3	83	3	84
Excelente	4	79	4	79
<b>Muy buena</b>	5	75	5	74
Muy buena	6	70	6	68
Muy buena	7	65	7	64
Muy buena	8	61	8	59
Muy buena	9	56	9	55
Muy buena	10	52	10	50
<b>Buena</b>	11	46	11	46
Buena	12	41	12	42
Buena	13	36	13	37
Buena	14	31	14	32
Buena	15	27	15	28
<b>Insuficiente</b>	16	23	16	23
Insuficiente	17	19	17	19
Insuficiente	18	15	18	14
Insuficiente	19	12	19	11
Insuficiente	20	10	20	8
Insuficiente	21	7	21	6
Insuficiente	22	6	22	4
Insuficiente	23	5	23	2
Insuficiente	24	3	24	2
Insuficiente	25	2	25	1
Insuficiente	26	2	26	0
Insuficiente	27	2	27	0
Insuficiente	28	1	28	0
Insuficiente	29	0	29	0
Insuficiente	30	0	30	0

	Excelente
	Muy buena
	Buena
	Insuficiente

## ANEXO 3

### TEST 16PF

Señor aspirante al empleo:

Este es un cuestionario de sus actitudes. Lo que hace o lo que piensa acerca de ciertas situaciones. Las personas piensan de una manera u otra. Por lo tanto, no existen respuestas "correctas o incorrectas" a las preguntas de este formulario.

Marque las contestaciones en la "hoja de respuestas 16PF" que esta por separado. Se ofrecen 3 posibles respuestas para cada pregunta, que usted debe contestar "SI O NO" (o A o C) colocando una x en el correspondiente casilla de la "Hoja de respuestas". Solamente debe marcar la respuesta en el centro "B" cuando le sea imposible decir "SI o NO".

1.- Preferiría tener una casa:

A en una zona poblada      b intermedia      c aislada en un bosque

2.-Yo tengo energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades

A siempre      b generalmente      c pocas veces

3.- Me siento un poco nervioso ante los animales salvajes, aunque estén enjaulados

A si      b indeciso      c no

4.- Evito criticar a las personas y a sus ideas

A siempre      b a veces      c nunca

5.- Yo hago observaciones sarcásticas a las personas que creo que se lo merecen

A siempre      b a veces      c nunca

6.- Yo prefiero la música semiclásica que las canciones populares

A cierto      b intermedio      c falso

7.- Si yo viera pelear a los niños de mis vecinos

A dejaría que se arreglaran solos      b no sabría que hacer  
c intentaría reconciliarnos

8.- En las reuniones sociales

A me hago notar      b no se      c prefiero permanecer a distancia

9.- Yo preferiría ser

A ingeniero constructor      b indeciso      c escritor de guiones

10.- Casi siempre puedo tolerar a la gente vanidosa que se cree la gran cosa

A si    b en duda    c no

11.- Seria mejor que las vacaciones fueran mas largas y que todos tuvieran que tomarlas

A de acuerdo    b indeciso    c en desacuerdo

12.- Yo hablo sobre mis sentimientos

A solo lo necesario                    b intermedio                    c cada vez que tengo oportunidad

13.- Con dinero puedo comprar casi todo

A si    b dudoso    c no

14.-En mis decisiones influyen más

A mis emociones    b mis sentimientos                    c razonamientos

15.- Cuando me veo en un espejo, algunas veces confundo cual es la derecha y cual la izquierda

A cierto            b en duda    c falso

16.- Cuando estoy platicando me gusta

A decir las cosas tal y como se me ocurren    b intermedio    c organiza primero mis pensamientos

17.- Yo soy apto para

A pocos empleos    b varios empleos    c muchos empleos

18.-En mi vida privada casi siempre alcanzo las metas que me propongo

A cierto            b dudoso    C falso

19.- Cuando estoy encargado de hacer algo, yo insisto en que se sigan mis instrucciones o bien renuncio

A si    b a veces    c nunca

20.- En una tarea de grupo yo mas bien trataría de

A imponer acuerdos                    b intermedio  
c hacer apuntes y ver que se obedezcan las reglas

21.- Me gustaría tener una oficina para mi, que no fuera compartida con otra persona

A si    b indeciso    c no

22.- En una situación que puede volverse peligroso, yo creo conveniente hacer ruido y escándalo aunque se pierda la serenidad y la cortesía



A si            b intermedio            c no

35.-Yo aprendo mejor

A leyendo un libro bien escrito            b intermedio  
c participando en una discusión en grupo

36.-Prefiero guiarme yo mismo en lugar de actuar con las reglas aprobadas

A cierto            b indeciso            c falso

37.- Me reconocen como un hombre de ideas porque siempre se me ocurren algunas cuando hay algún problema

A si            b intermedio            c no

38.- Soy una persona bastante estricta que insiste siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible

A cierto            b intermedio            c falso

39.- Me agradan los trabajos que requieren concentración y habilidades precisas

A si            b intermedio            c no

40.- Estoy seguro de haber contestado correctamente, y de no haber dejado ninguna pregunta sin contestar

A si            b indeciso            c no

## HOJA DE RESPUESTAS 16PF

	A	B	C		A	B	C
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	30	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	33	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	37	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	39	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANEXO 4

### CONTRATO DE TRABAJO

En la ciudad de Cuenca, a los 2 días de febrero del 2006, comparecen por una parte el Economista Fernando Arturo Reinoso Cárdenas con C.I. 030128765-1, representante y apoderado de la firma Domador, quien en adelante se llamará la empresa y por otra la Señorita Rosa Morocho López con C.I. 019876543-5 quien en adelante se llamará la trabajadora, por sus propios derechos, para la celebración del presente contrato de trabajo a plazo fijo, al tenor de las siguientes cláusulas:

**Primera:** La empresa requiere de los servicios de una costurera, para lo cual ha contratado a la empresa Coloastro, representada por el Doctor Galo Cárdenas quien será el encargado de presentar las candidatas al cargo.

**Segunda:** Después del respectivo análisis de las carpetas la empresa ha decidido seleccionar a la Señorita Rosa Teresa Morocho López para ocupar el puesto vacante de costurera, siendo su jornada de trabajo la de 8 horas comenzando a las 8am, teniendo una hora de receso para el lunch.

**Tercera:** La duración del presente contrato es el de un año a partir de la presente fecha, tiempo después del cual, de no notificarse el termino de este, automáticamente será renovado por el mismo lapso.

**Cuarta:** El valor del sueldo básico convenido por las dos partes es el de \$180 (ciento ochenta dólares) mensuales más todos los beneficios de ley, valor que será reajustado anualmente.

**Quinta:** El trabajador declara recibir de la empresa todas las herramientas de trabajo necesarias que utilizara en el cargo en perfecto estado de funcionamiento, para lo cual se compromete a utilizar exclusivamente en los fines pertinentes, y de igual manera a cuidar y dar el mantenimiento necesario que estas requieran. En caso de dichas herramientas sufrieran daños o roturas, o perdidas por negligencia del trabajador, o por no haber dado el mantenimiento necesario, este deberá reponer, por igual valor al entregado todas las herramientas que hayan sufrido daños o perdidas.

**Sexta:** El trabajador se sujeta al reglamento interno de la empresa, que previamente ha sido aprobado en la inspectoría de trabajo de esta ciudad. De igual manera las dos partes se someten a los jueces competentes en caso de controversias de no mediarse antes ante los tribunales de conciliación existentes

Para constancia de lo estipulado, firman al pie las dos partes por triplicado

**EMPRESA**

**TRABAJADOR**

Econ. Fernando Reinoso  
Representante de Domador Jeans

Rosa Morocho López

## **MONOGRAFÍA #2 MARKETING**

### **"PLAN DE MARKETING APLICADO A MISTELA CAFÉ BAR"**

#### **RESUMEN**

El mercado de bares, restaurantes, cafeterías, discotecas y de gastronomía en general ha experimentado en los últimos años un crecimiento vertiginoso. Sin embargo en los últimos tiempos ha presentado un cuadro de madurez, a pesar de la incesante proliferación de propuestas. Sólo los que consiguen renovarse continuamente y satisfacer las necesidades de los consumidores son quienes logran permanecer en el mercado. La amplia diversificación hace que las ofertas sean cada vez más originales, pero en algunos casos sus ciclos de vida son demasiado cortos.

# **PLAN DE MARKETING**

## ***INTRODUCCION***

La planificación comercial estratégica se integra con la planificación estratégica, en función de desarrollar programas de acción que permitan acentuar el propósito de la empresa, explícito en su misión, y alcanzar los objetivos de marketing a largo plazo en correspondencia con su estado deseado, declarado en su visión.

La planificación comercial estratégica, se formaliza en el plan de Marketing de las empresas, el cual constituye un soporte fundamental para la gerencia y gestión eficaz de la actividad comercial, principalmente bajo las condiciones de dinamismo e incertidumbre que marca el entorno contemporáneo.

En tal sentido, considerando la importancia del tema, así como su actualidad y perspectiva para la empresa gastronómica, el objeto de este trabajo es el desarrollo del plan de marketing como guía de actuación de las operaciones comerciales, específicamente en la modalidad de la oferta de comidas y bebidas típicas o tradicionales de nuestro país.

## **PROPOSITO**

El propósito de este proyecto es crear una empresa de servicios cuya actividad principal será la explotación de un café bar anexo a un Hotel Cuatro estrellas superior, situado en el centro de la ciudad de Cuenca.

## **OBJETO**

El objeto del siguiente proyecto es el de realizar un plan de marketing para un café bar, mismo que aun no se encuentra totalmente establecido, pero que a futuro dichos datos y análisis servirán para la mejor aplicación y desempeño del plan.

Este plan contendrá información de referencia que sirva para explicar los antecedentes del negocio, analizar la viabilidad del mismo, el entorno económico y el mercado, además de presentar una valoración de la empresa y una estimación de la rentabilidad. Además se incluye el diseño de la página web.

## **ALCANCE**

Teniendo en cuenta que en este caso se trata de una empresa de servicios como es un café bar, la siguiente contendrá el Plan de Marketing a aplicarse en dicho negocio.

## **IDENTIFICACION Y APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO**

### **DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y SU ESTADO ACTUAL**

El mercado de bares, restaurantes, cafeterías, discotecas y de gastronomía en general ha experimentado en los últimos años un crecimiento vertiginoso. Sin embargo en los últimos tiempos ha presentado un cuadro de madurez, a pesar de la incesante proliferación de propuestas. Sólo los que consiguen renovarse continuamente y satisfacer las necesidades de los consumidores son quienes logran permanecer en el mercado. La amplia diversificación hace que las ofertas sean cada vez más originales, pero en algunos casos sus ciclos de vida son demasiados cortos.

Nuestra idea surge de la apreciación de un nicho insatisfecho, aquel que busca un café bar diferenciado. Así nació "Mistela café bar", un lugar que apunta a un servicio calificado y lo entrelaza con la cultura de la región, en la que encontramos grandes atractivos por ser una cultura muy rica en su literatura, costumbres y tradiciones, mitos, música y por supuesto la gastronomía, orientada más bien a los complementos necesarios a la hora del café y variedades de comidas.

"Mistela café bar" posee propuestas diferentes, destinadas a públicos distintos, pero siempre atendiendo a sus necesidades con una actitud de servicio única

y de calidad. Por esta razón decidimos que nuestro café bar también sea una casa de té en el horario de la tarde, pasando luego a ser un café bar que ofrece la posibilidad de distenderse luego de una agitada jornada laboral en nuestro "after Office" o "alter work" pretendiendo sea un espacio para ejecutivos, además que los consumidores podrán disfrutar de los happy hours en el horario de 18H30 a 21H30, que creemos es el periodo de tiempo de dispersión creciente. Al mismo tiempo convocará a familias y grupos de amigos durante los fines de semana y se convertirá en una opción para los que buscan un ambiente propicio para la conversación y el esparcimiento, al tiempo que se pueda disfrutar de alguna bebida típica de la región o si prefiere bebidas importadas, además de postres, aperitivos, snacks, etc. Por estas razones decidimos que nuestro café bar se instale en la zona céntrica de la ciudad, lugar en el que actualmente se encuentra funcionando un hotel de alto prestigio, el mismo que nos arrendara el espacio del lugar donde se encuentran las instalaciones de restaurante y cocina, brindando así el servicio para sus huéspedes y para el público en general. Además tomamos en cuenta que esta zona es una de las áreas con mayor crecimiento y desarrollo de propuestas hoteleras, gastronómicas y de entretenimiento (bares, discotecas, cafeterías, etc.) en los últimos años.

En el local que funcionara nuestro café bar no habrá que hacer mayores remodelaciones o cambios ya que todas las instalaciones se encuentran perfectamente adecuadas y en perfecto estado.

Nuestra estrategia será la de liderazgo enfocada a diferenciación ya que no creemos que enfocar al liderazgo en costos sea lo mas apropiado para el tipo de proyecto que estamos llevando adelante ya que el cliente busca sobre todo buenos servicios y que esta dispuesto a pagar mas por ellos si consideran que valen.

### **Objetivo General**

Aplicación del plan de marketing al "Mistela café Bar" para un mejor funcionamiento y nivel de desempeño de la empresa.

## **Objetivos Específicos**

- Identificación total de nuestro segmento de mercado
- Planteamiento de la forma más óptima de hacer publicidad y mercadeo.
- Creación de nuevas y mejores estrategias de mercado
- Generar Rentabilidad
- Conseguir la fidelización y lealtad de nuestros clientes a través de un servicio garantizado y de alta calidad.
- Alcanzar un mayor porcentaje de difusión tanto dentro como fuera de la ciudad

## **VISIÓN**

La función y propósito de nuestra visión es el de: "Liderar el mercado local de cafeterías y bares"

Contamos con importantes ventajas competitivas como son la imagen y la calidad, las cuales estarán presentes en toda relación de la organización con los clientes, empleados y proveedores, actuando como punta para lograr diferenciarnos del resto de los bares y cafeterías existentes.

Nuestro café bar servirá a los clientes de manera única, generara un ámbito singular para sus empleados y mantendrá una reputación de calidad y responsabilidad con toda la sociedad.

Pretendemos llegar a aquellas personas que buscan sofisticación, esparcimiento, conocimiento, diversión, es decir, un grupo selecto de personas que valoran lo mencionado por su calidad.

## **MISION**

Dentro de nuestra misión esta el "Ser el espacio referente que difunda y refleje la cultura ecuatoriana y sobretodo cuencana, generando encuentros y buenos momentos".

Aspiramos a convertirnos en un espacio que refleje y difunda la cultura, costumbre y tradiciones típicas de nuestro país. Queremos ser el espacio referente e innovador en nuestra ciudad, que revele secretos, historias, mitos, leyendas, costumbres, sabores, olores, sonidos, sintonías y melodías de nuestros antepasados, tomando en cuenta la época actual y adecuando a las necesidades de los consumidores.

Buscamos quedarnos en la mente de los consumidores y, que cuando piense en nosotros lo asocie con la mejor alternativa para pasar un buen momento, original, distinto y agradable. En donde se sienta cómodo y a gusto.

## **VALORES**

A lo largo de la senda que nos conducirá al logro de nuestra visión, en coherencia con nuestra misión, hay valores que definen nuestro actuar. Perfeccionamiento, cortesía y gratitud.

Nuestros valores son:

- Clientes: los clientes son nuestros consumidores y merecen constante satisfacción. Son nuestra verdadera guía. Es nuestra regla su creciente preferencia por nuestros servicios y productos.
- Comunicación: estimulamos la participación, la integración y la comunicación ágil entre todos.
- Ética: la ética y la integridad orientan todas las acciones y actividades desarrolladas por nosotros, en nuestra relación con los empleados, clientes,

consumidores proveedores, distribuidores y el gobierno.

- Gente: invertimos permanentemente en gente. La sensación de urgencia es el paradigma en las grandes y pequeñas acciones de nuestro día a día, como también el sentirse “dueño del negocio”.
- Lucro: el lucro es la garantía del crecimiento continuo de nuestra organización, así como de la remuneración exigida por los inversores y accionistas.
- Nombre: nuestro nombre es nuestro mayor patrimonio. Es nuestra reputación y sustento. Protegerlo es responsabilidad de cada uno de nosotros.
- Medio ambiente y comunidad: respetamos y cuidamos el medio ambiente en el desarrollo de nuestras actividades, productos y servicios, como también las leyes y costumbres de las comunidades que nos reciben.
- Calidad: incorporamos, desarrollamos e implementamos tecnología para que nuestros productos, procesos y servicios se ejecuten con buena calidad.

## **SEGMENTACION**

Se entiende por segmentación el sector del mercado al cual enfocáramos nuestros esfuerzos para convertirlos en posibles clientes de nuestro Café Bar.

Pensamos dirigirnos a tres tipos de mercados:

- Nuestros principales clientes serán los huéspedes del hotel, siendo la mayoría de estos turistas europeos, personas que viajan en un 60% por negocios y un 40% por placer.
- Profesionales, ejecutivos, jóvenes o empresarios y comerciantes que tengan sus negocios o trabajen en la zona, siendo en su gran mayoría empleados de instituciones financieras.

- Familias que acudirían al local principalmente los fines de semana a la hora de cenar y sobretodo a la hora de tomar el café, atraídos principalmente por su estilo, decoración y por su gran variedad de productos dentro de un precio aceptable.

## **POSICIONAMIENTO**

Lo que se debe conseguir con el posicionamiento es crear una imagen determinada del producto y de la empresa en general. Esta imagen deberá ajustarse a la que nosotros queramos transmitir, debemos conseguir diferenciarnos de la competencia. Intentaremos conseguir transmitir una imagen que atraiga a los clientes por la variedad del producto así como por el servicio prestado y por el establecimiento es si mismo, no queremos crear una imagen de un lugar barato que normalmente se asocia con baja calidad.

Dentro de nuestra forma de posicionamiento tenemos:

- Dar a conocer nuestro producto/servicio, es lo primero que haremos ya que somos una empresa de nueva creación y debemos introducirnos en el mercado. Haremos énfasis en la novedad del producto, en la experiencia al tener personal calificado y capacitado y en su conveniencia a la hora de satisfacer las necesidades del sector del mercado escogido.
- Marcar claramente la diferencia de nuestro producto/servicio frente al de la competencia,
- Fortificar la imagen de nuestro café bar y campañas de reconocimiento y recuerdo para nuestros clientes.

Además de estas formas que utilizaremos de posicionamiento, existen determinados atributos que tiene que ser percibidos por todos los clientes sin importancia que segmento pertenezcan; entre estos tenemos:

- Trato Personalizado, con esto se pretende que cada cliente se sienta tratado como un caso personal y único, pretendiendo elevar el servicio personalizado a la máxima potencia.
- Buena gastronomía, se brindara comida y bebidas de calidad, que satisfagan los gustos y preferencias de nuestros clientes.
- Calidad, la buena calidad tanto del producto como del servicio, tienen que ser percibidas por nuestros clientes en todo momento, por eso se quiere que el servicio sea excelente, hoy en día los clientes cada vez son más exigentes y por eso se tiene que dar todo aquello que esperan de nuestro café bar.

### ***TARGET GROUP***

Dentro del mercado meta que pretendemos alcanzar esta el incluir convenios con diferentes instituciones, agencias y guías de grupos de turistas que visitan nuestra ciudad en giras o tours, sin sobrepasar nuestra capacidad instalada, El objetivo es mantener y alcanzar una lealtad por parte de nuestros clientes aumentando la base que ya tenemos, procurando satisfacer sus requerimientos con la finalidad de que sean ellos los que generen nuevos clientes para nuestro café bar.

### ***PERCEPCION DE NUESTROS CLIENTES***

En nuestro caso de estudio para la empresa analizaremos las percepciones de nuestros clientes para identificar el lugar en el que nos encontramos ubicados y así poder realizar nuestras estrategias. Según un análisis realizado en nuestro local el mercado que cubrimos es el de los empresarios, ejecutivos, turistas siendo la mayoría de origen europeo, que requieren del servicio que nosotros ofrecemos, un porcentaje de los clientes son los que se encuentran laborando en los alrededores de nuestro café bar, como por ejemplo el municipio, la contraloría, agencias bancarias por mencionar algunas de estas, teniendo en

cuenta que al tratarse de una empresa de servicios el contacto empleado/cliente será constante, por consiguiente crearemos una cultura de empresa que interioricen los empleados y para ello será necesario que estos estén preparados y motivados.

### ***RECORDATORIO***

Lograremos crear un buen recordatorio a nuestros clientes principalmente por el tipo de servicio y la diferencia en el tipo de comida y bebidas que ofreceremos, ya que nos enfocaremos mas a la comida típica y algunas bebidas tradicionales de la región, que es lo que el consumidor solicita mediante un sondeo y encuestas que hemos realizado, con lo cual pretendemos obtener la fidelización de nuestros clientes para con nuestro café bar , y a través de los comentarios y sugerencias que los clientes que esperamos nos hagan extensivos deduciremos si creamos un buen recordatorio.

}

Fortaleceremos la imagen y campañas de reconocimiento y recuerdo, creemos que es muy importante una campaña pensada a largo plazo, que mantenga a nuestro negocio en la mente de los consumidores, para esto utilizaremos una estrategia de mensaje. Nosotros estamos interesados en que el mercado y sobretodo los clientes potenciales tengan una imagen positiva de nuestra empresa y de nuestro producto, pero no sólo eso, sino que esa imagen debería coincidir con la que nosotros queremos dar, para ello, debemos conseguir que el mensaje que queremos transmitir llegue al sector del mercado cuya atención queremos captar, siendo conscientes de las dificultades que presenta esta tarea, debido a diferentes factores. El mensaje puede ser distorsionado, mal interpretado, olvidado e incluso puede pasar inadvertido dependiendo de su planteamiento y de las características de los consumidores. A la hora de decidir el contenido del mensaje deberemos tener en cuenta las motivaciones de los consumidores, decidir el producto/servicio que comprarán. Para nuestro análisis tomaremos en cuenta los fundamentos de motivaciones racionales y emocionales.

Racionales: en este aspecto queremos destacar las características de nuestro producto, su calidad, amplia variedad, la rapidez, entre otros.

Emocionales: aquí destacaremos el establecimiento como un lugar acogedor, cómodo, tranquilo y elegante, en el que podrá servirse alguna comida y/o bebida, sin tener que esperar mucho tiempo y por un precio razonable,

### ***ATRIBUTOS MAS APRECIADOS POR NUESTROS CLIENTES***

La localización de nuestro café bar constituye un atributo de gran importancia para los consumidores, en especial los turistas procedentes de los mercados-metas, ya que le permite conocer lugares cercanos que son representativos de nuestra historia y cultura.

Además hemos realizado una pequeña encuesta en forma oral a los huéspedes del hotel dentro del cual nosotros estaremos establecidos, los cuales nos han mencionado que prefieren un café bar dentro del hotel, en primer lugar por comodidad ya que no tienen que salir del hotel para servirse algo, en segundo lugar han mencionado el tipo de comidas y bebidas típicas a las que nos enfocaremos ya que los extranjeros aprecian mucho nuestra cocina por tratarse de una comida sana, baja en condimentos y en parte Light, razones por las cuales creemos que estamos en el camino correcto para satisfacer a nuestros clientes.

### ***SERVICIO***

Cabe mencionar que el servicio a pesar de ser uno de los puntos y pilares fundamentales de cualquier tipo de negocio, pesa mucho mas en la rama en la que nos estaremos desempeñando y aunque no nos vamos a descuidar creemos que aún podremos mejorar cada día mas en éste aspecto, ya que si algún tipo de reclamo llegamos a tener lo sabremos solucionar con eficiencia y eficacia ante todos los inconvenientes que se presenten y seguiremos trabajando e intentando mejorar, para que dichos errores no se vuelvan a repetir, tratando de poner como una parte de la solución una nueva y

correcta forma de reclutamiento de personal, es decir, empleados más preparados y con mayor predisposición para una buena atención al cliente.

Como parte del servicio aquí hemos tomado en cuenta la PRE-venta, la venta y la Post-venta.

En lo que se refiere a la PRE-venta, esto abarca en nuestra café bar los pasos siguientes: el recibimiento al cliente por parte de uno de los meseros o anfitrión encargados para este tipo de trabajo, el mismo que invitará al cliente a pasar al área del restaurante, a continuación les proporcionara toda la información que requieren nuestros clientes para la elección de comidas o bebidas que el consumidor requiera y despejaran también cualquier duda que pudiesen tener acerca de nuestros platos y bebidas y como están elaborados.

El proceso de Venta lo hemos definido a partir del momento en que el mesero toma la orden al cliente, además de darles sugerencias e invitarle a servirse algo extra, entre las opciones tenemos entradas, postres, bebidas, etc., y a continuación el mesero terminara informándole el tiempo aproximado en el que su orden estará lista.

La Post-Venta estará a cargo del propio mesero llevando la cuenta respectiva y receptando las felicitaciones o en su defecto cualquier queja o sugerencia que el cliente pudiese tener acerca de la comidas o bebidas solicitadas por este, así como también podrá juzgar el servicio que se le ha brindado, en esto también podrán participar el administrador de turno, el chef o el anfitrión encartado, despidiéndole y de igual forma receptando las dudas de los clientes.

## **MARCA**

En este punto podemos decir que nuestra empresa al estar aliada y ligada a un Hotel Cuatro Estrellas Superior ya tiene una imagen adquirida en el mercado, no solo local sino también nacional y una parte del mercado internacional, ya que al trabajar con agencias, operadoras de turismo y

empresas internacionales, se ha dado a conocer y ha obtenido varios clientes los mismos que en parte nos beneficiaran a nosotros al preferir consumir dentro de las instalaciones del Hotel. Además intentaremos internarnos en el mercado a través de la elección de un nombre de origen típico como es "Mistela café bar, la Mistela es una bebida típica de nuestro país que apareció alrededor de los años 1850, generalmente preparaban en las casas para servirlos en las reuniones y fiestas, estas eran preparadas ya sea por la servidumbre bajo el cuidado de los dueños de las casas o por las amas de casa quienes para su elaboración utilizaban el licor de caña y el almíbar de la fruta, siendo las mas apreciadas las de capuli, fresa y menta, luego lo hacian hervir en los reverberos por un tiempo considerable, obteniendo de esta manera una de las bebidas típicas ecuatorianas denominada Mistela, aunque al momento muy poca gente conoce esta bebida, es por eso el porque de nuestro nombre ya que esa será la especialidad de la casa sobretodo la serviremos en las tardes entre las horas del te y el happy hour ,acompañada de bocaditos típicos ecuatorianos también.

## ***ESTRATEGIA***

Vamos a planear teniendo en cuenta políticas que guien nuestro pensamiento, aseguren que las decisiones que tomemos estén dentro de un mismo marco y nos orienten. La idea es plantear estrategias que direccionen los recursos con los que contamos hacia los objetivos que nos planteamos. Todo esto junto a los planes y las tácticas formarán nuestro proceso de planeamiento estratégico.

Nuestro esfuerzo estratégico esta destinado a satisfacer la necesidad que varios consumidores tienen, que es la de servirse alguna comida o bebida en un lugar sofisticado, con un buen ambiente, y céntrico, solicitando los oficinistas de la zona un lugar próximo a su trabajo, se pretende que mediante convenios se logre conformar una buena base de clientes siendo ésta una manera de competir con los demás negocios afines de esta área, que nos garantiza el ingreso mensual base más un margen de utilidad fuera de los demás ingresos.

Por otro lado la afluencia de turistas que visitan la ciudad y visitan el centro se ven tentados a consumir en un café bar del centro histórico, ya sea desayunos, almuerzos, cenas, siendo éstas últimas las que dejan una mayor ganancia a la empresa.

Además hemos definido algunas estrategias bajo los siguientes criterios;

- Estrategia de Líder en Costos; Definimos esta estrategia basándonos una parte en datos del Hotel en el cual va a funcionar el café bar, de esta manera se acentuó en el índice de costos que ha logrado alcanzar el Hotel, fundamentalmente en los últimos 3 años. Indicador que al ser comparado con las cifras alcanzadas por sus competidores prioritarios, demostró las potencialidades de la instalación de un café bar, apoyándonos en los niveles de productividad alcanzados y el efecto de experiencia acumulado en el control sistémico que ha desplegado el Consejo de Dirección sobre costos de compra de las mercancías, los costos y gastos de funcionamiento de las actividades de servicios.
- Estrategia de Crecimiento Intensivo; se definió teniendo en cuenta el nivel de posicionamiento alcanzado por el hotel en sus mercados – metas principalmente en los últimos 3 años, el conjunto de oportunidades que pueden potenciarse y las fortalezas internas que posee, especialmente en sus recursos humanos, mediante las dos vías que se exponen a continuación:
- Penetración del Mercado.- Se diseñara un trabajo de comercialización mas agresivo con el fin de incrementar las ventas de su oferta de paquetes turísticos, ya que estableceremos alianzas directas con el Hotel, para de esta forma beneficiarnos ambas partes ya sea trayendo más turistas, así como incentivando el nivel de repitencias de turistas actuales.
- Desarrollo del Mercado.- Se realizara a través de la introducción de un

servicio de calidad, ofertas turísticas de paquetes en mercados seleccionados, denominados emergentes, permitiéndonos crear mejores condiciones para enfrentar especialmente los periodos de baja turística.

## ***INNOVACION***

La tendencia es innovar, ofrecer algo siempre distinto y que no haya sido desarrollado antes, atendiendo a lo que se perciben son las necesidades de los consumidores finales. Intentaremos innovar nuestro servicio permitiendo a nuestros clientes elegir entre diferentes comidas y bebidas, mismas que aunque tengan que ser elaboradas la mayoría de veces con los mismos ingredientes, su decoración va a ser siempre distinta, tratando de estar manera generar un impacto visual en el cliente por la forma de decoración de los diferentes platos y bebidas .

## ***VENTAJA COMPETITIVA***

Una de las mejores ventajas competitivas son las estructurales estas se determinaron al considerar las oportunidades que posee el café bar en su localización y estilo colonial, siendo estas pilares claves para el éxito de “Mistela Café Bar” por ser fácil de llegar y recordar, ventaja frente a los demás restaurantes de la zona, el precio es bastante competitivo con respecto a la competencia eso atrae mucho a las personas que frecuentan el local, variedad de comidas y bebidas es otra ventaja competitiva, finalmente los convenios con el hotel en el esta ubicado nuestra cafetería, ya que se les hace un 10% de descuento a sus huéspedes.

Otra ventaja competitiva es la funcional que determinamos sobre la base de datos internas del Hotel y de la eficacia de las acciones emprendidas dentro de su entorno; al enfatizar sobre los valores que ha adquirido respecto a la seguridad que se le ofrece al turista y clientes en general, a sus pertenencias, así como, en la amabilidad y atención distintiva de carácter personalizado a los clientes según las características de cada uno de los mercados-metas.

## **VALOR AGREGADO**

Como valor agregado podemos mencionar que los guías turísticos que lleven a extranjeros tienen la ventaja de que su consumo es gratuito siempre y cuando se encuentre dentro de un valor razonable, esto se aplica también a personas que hagan llegar a grandes grupos a consumir en nuestro local.

## **SINERGIA**

La conjunción de todas las ventajas competitivas nos ayudaran a tener una sinergia en la frecuencia con que regresaran nuestros clientes y que nos guarden fidelización al mismo tiempo.

## **COSTOS**

Dentro de los costos de los productos tendremos que identificar dos cuestiones, por un lado los costos de los productos de reventa y por otro los costos de los productos procesados por nosotros.

En el primer caso es fácil identificar los costos, ya que prácticamente es el costo de adquisición del bien.

En el segundo caso tendremos que identificar los diferentes costos a imputarle a los productos procesados, consideramos que los costos que intervienen son: mano de obra, materias primas, etc. Dentro de los costos fijos, tendremos la gran mayoría de los costos del negocio.

Nuestros costos se encuentran dentro de la media de todos los locales ya que contamos con los mismos proveedores y el nivel de sueldos es el mismo, pero hemos intentado optimizar nuestro margen de ganancia con el fin único de atraer más clientes aprovechando también la firma de un contrato a largo

plazo con el dueño del local que permite mantener el arriendo en valores razonables y sin imprevistas alzas y deriva en que nuestros platos con IVA están al mismo precio de la competencia con la diferencia que a los precios en la carta adicionan el IVA.

## **CALIDAD**

Aplicaremos un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad de sus productos y sus servicios.

El “Mistela Café Bar” estará siempre pendiente de la calidad del servicio así como también de la calidad de sus alimentos, cuidando desde la adquisición de los insumos, el almacenaje, la preparación y el servicio, la calidad será una de nuestras fortalezas que es lo que al cliente más le agrada y recordara al momento de salir de nuestro local.

## **CRECIMIENTO**

Gracias al éxito que ha alcanzado en estos años el Hotel se va visto incrementado notablemente en el numero de consumidores y personas que nos visitaran a lo largo de la jornada diaria en el horario de atención, dicho incremento nos obliga a adecuar de una manera más óptima el local en espacio de mesas y la contratación de más personal que laborara en nuestro café bar.

## **ALIANZAS**

Nuestra principal alianza es la que establecernos con el Hotel, ya que mediante esta podremos servir a sus clientes, además de constar dentro de los paquetes promocionales turísticos que ellos elaboran tanto para temporadas altas como para temporadas bajas.

Además nos afiliaremos a ciertas asociaciones que ayudan en gran parte a promocionar las empresas, entre las cuales tenemos ASBARES que es la

Asociación de Bares y Restaurantes, entidad que aboga por sus participantes ante la Cámara de Turismo de Cuenca, haciendo que éste ayude en ciertos requerimientos propios de los negocios de turismo existentes, ayudando y organizando eventos gastronómicos en los cuales nuestras empresas pueden exponer sus productos. Además hemos obtenido la información de que actualmente se está tramitando la creación de una bodega general en la cual todos los miembros pueden encontrar su materia prima de primera calidad a precios más cómodos ya que se compraría o se haría el pedido para todas las empresas de éste gremio, lo que abarataría en gran medida sus costos de producción.

## **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Creemos que este es un punto muy importante dentro de una empresa y más en la nuestra que es una empresa de servicios y para mejorar la atención a nuestros clientes, deberemos potenciar la creación de vínculos entre la empresa y los clientes, esto será posible a través de la actitud y la formación de nuestro personal. Como en todo negocio creemos que la atención al cliente es algo básico para su permanencia en el mercado, por lo que intentaremos mantener el número correcto de personal tanto de cocina como de meseros, para que el cliente se sienta en todo momento atendido y su servicio sea rápido y lo más personalizado posible, talvez en este aspecto buscaremos una mejora en las horas pico, esto nos da con gran certeza la satisfacción de nuestros clientes. . En este punto puliremos los elementos del servicio al cliente que mostramos a continuación:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

En el **ANEXO 1** podremos observar los 10 mandamientos de la atención al

cliente que aplicaremos en nuestra empresa y trataremos de lograrlos.

## **FRANQUICIA**

Por el momento aún nos queda mucho mercado por explotar antes de pensar en la creación de franquicias, pero está en nuestros planes a futuro dependiendo de la sumatoria de metas trazadas y alcanzadas a mediano y largo plazo.

## **DIFERENCIACION**

Aunque se trate de un paso imprescindible, no basta con dotarse de estructuras profesionalizadas o con incrementar el nivel de información sobre el cliente para diseñar estrategias ganadoras, que permitan obtener resultados muy positivos en las dos variables clave de negocio en el sector: el crecimiento (medido sobre cuota de mercado para los fabricantes, o en ventas a superficie constante para los distribuidores) y la rentabilidad neta. Lo que comentaremos aquí es que las compañías ganadoras del mañana serán las que sepan entender al consumidor en clave de "valores". Pero además, tendrán que diseñar estrategias de negocio totalmente enfocadas, apostando por un número limitado de atributos, y delimitando de esta manera un "perfil" claramente diferenciado en la mente del consumidor.

En nuestro café bar la elaboración de nuevos platos y bebidas típicas será la diferenciación con los demás restaurantes, además de dar ciertos servicios adicionales al cliente como es la opción de Internet inalámbrico para aquellos consumidores que dispongan de su computador laptop y que generalmente salen de sus oficinas y van a tomar el café de la tarde a esto lo hemos denominado el "after office" o "after work", también proporcionaremos para quienes gustan de la lectura revistas y periódicos actualizados, y juegos de naipes, canasta, etc. para las clientes que vengan a tomar el té en la tarde en donde nuestro café bar se convierte en la "casa del té", además de las denominadas "tardes de Damas" en donde se ofrecerá un buffet de postres.

Adicional a esto tenemos el “happy hour” en donde se dará la especialidad de la casa que es “la Mistela” y además otras bebidas típicas ecuatorianas entre las que tenemos canelazo, mapanagua, anisados, etc. además de cocteles internacionales.

### **IMAGEN CORPORATIVA**

El negocio será una sociedad de 2 personas y esperamos que a futuro podamos abrir la opción para nuevos socios, se esta desarrollando la imagen de este negocio bajo el nombre de “Mistela café bar”, aspiramos a que poco a poco vaya creciendo la imagen, tenemos la proyección de que ésta imagen crezca no solo a nivel local sino en información turística, así extranjeros sabrán que tienen una opción en comidas al visitar la ciudad de Cuenca. Esperamos que nuestra imagen crezca y se mantenga en el mercado local y nacional.

### **INTERNACIONALIZACION**

Nuestra empresa constara en varios folletos informativos como una opción mas para que el cliente elija, por otro lado se nos podrá encontrar en la página de Cuencanos.com y también en nuestra pagina Web, para que aquellas personas que están fuera del país nos puedan visitar por medio de esta conexión virtual, que se informen sobre la ciudad y sepan de la existencia de nuestro local. Los convenios con agencias de viajes y puntos de información nos ayudaran en la promoción del café bar en el exterior, incluyéndonos en guías como “ Lonely Planet, South American Hand Book, Rouge Guide” además de otros medios como son las revistas de información turística como son: This is Ecuador, Índice de Turismo, Equipo Guía y constaremos también el Transport.

### **ENTORNO**

Deberemos tener en cuenta los elementos del entorno que pueden evolucionar o cambiar y afecta a la empresa, como el económico, el legal, el tecnológico, el demográfico y el político entre otros.

Deberemos adecuar el local y sus instalaciones a las exigencias de la normativa vigente en el sector. Dentro de este punto haremos una reflexión en la variable análisis del entorno, esto lo haremos con el análisis de Michael Porter.

## **ANALISIS M. PORTER**

### 1.- GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.

El grado de rivalidad existente en el mundo de los hoteles y restaurantes es muy amplio debido a la cantidad de estos en nuestra sociedad.

Pero a pesar de esto la posibilidad de crecimiento es muy alta, siempre y cuando los empresarios de los bares, restaurantes y cafeterías sepan innovar, ya que hay una amplia variedad en este servicio.

El coste de la luz, agua, alquiler del local, etc., supone unos costes fijos muy elevados, ya que el pago de los servicios básicos en nuestro país son elevados y son más altos aun si se está en una zona céntrica y el consumidor es un comercio.

Se debe intentar diferenciar el café bar para poder obtener una clientela fija.

### 2.- AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Los bares, cafeterías y restaurantes siempre tienen una gran amenaza de nuevos competidores debido a que últimamente este negocio se encuentra entre los más solicitados y también podemos decir que es un negocio muy común.

### 3.- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Este tipo de negocios se encuentran en una amenaza constante debido a la

presencia de otros productos sustitutivos, en este caso podemos nombrar a los cines, discotecas, malls (patios de comidas), etc.

#### 4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

En la actualidad hay una gran cantidad de proveedores, gracias a esto podemos comprar los productos necesarios donde queramos, es decir, donde más satisfechos quedemos con los productos, buena calidad y buen precio.

#### 5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Los precios de nuestro producto no pueden ser muy elevados, si esto sucediera, es decir, los precios fueran elevados, los clientes optarían por ir a otro negocio semejante al nuestro. Por consiguiente, en este negocio siempre existirá una pugna entre los distintos precios ofrecidos a la clientela.

## **MERCADO**

Nuestro mercado total, es la totalidad de habitantes del país, incluyendo los turistas durante la temporada Febrero-Abril, y Octubre-Noviembre (por ser los meses de mayor ocupación o temporada alta para lo que a turismo se refiere) este mercado está formado por los clientes potenciales, los proveedores, las administraciones públicas, los medios de comunicación locales, además de clientes esporádicos como turistas. Aquí vamos a desarrollar la investigación de mercado

## **INVESTIGACION**

Se efectuó una investigación de mercado a través de dos métodos:

- Investigación por observación: obtuvimos datos observando cómo es el comportamiento y actitud del cliente en la zona en que pensamos instalarnos. A las investigaciones abocadas al estudio del comportamiento de las personas, se las denomina "cualitativas", y obtengo de estas el por qué de

determinadas conductas, razones y motivaciones de los consumidores.

- Investigación por encuesta: la misma fue repartida a 138 personas, sin descuidando la diversidad de la muestra, y que ésta sea representativa del target al que nosotros queremos apuntar. A este tipo de estudios se los denomina “cuantitativos”, y son estudios básicos y elementales para caracterizar mercados actuales o potenciales. También son utilizados (y los utilizaremos) para identificar tendencias sociales. Lo que es importante resaltar es que el éxito de esta metodología depende fundamentalmente de un cuidadoso diseño muestral. Del total de encuestas un 40% fueron realizadas a huéspedes del Hotel, un 25% a oficinistas y ejecutivos de la zona, un 20% a familias y amigos cercanos que acostumbren a salir ya sea entre semana o los fines de semana a tomar el café en algún lugar, y el 15% restante fue realizado a personas que se encontraban en los distintos restaurantes, bares y cafeterías del centro de la ciudad. En el **ANEXO 2** tenemos el formato de la encuesta y las tabulaciones de las mismas. El formato de cuestionario utilizado por nosotros es el de preguntas “cerradas”, con cierta libertad de opinión puntual, pero que no sale de los parámetros establecidos de antemano, para que los datos sean fáciles de volcar a una tabla que nos refleje los datos obtenidos.

## **CLIENTE**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal, es por esto que pensamos que estamos convencidos que a Nuestro cliente no le haremos diferenciación por el sexo, edad o nacionalidad todas las personas que acudan al nuestro café bar serán bien recibidas sin distinción alguna, Gracias a la calidad de nuestras comidas, bebidas y servicios como es una atención rápida y oportuna, esperamos que nuestra base clientes crezca para alcanzar una mayor participación de mercado.

## **LEALTAD**

La lealtad en nuestra empresa es un objetivo Básico y lo lograremos yendo mas halla de la satisfacción del cliente, para esto “deleitaremos” al cliente,

superando con creces sus expectativas y anticipándonos a sus necesidades.

## **RENTABILIDAD**

En el **ANEXO 3** podemos ver la Tabla de Ocupación Histórica del un Hotel en el cual nos hemos basado para proyectarnos.

Podemos observar los flujos de caja que encontramos en el **ANEXO 4**

Se observara los datos y fuentes en el **ANEXO 5**

## **ANALISIS DE LAS CUATRO Ps**

### **PRODUCTO/SERVICIO**

No habrá diferencias entre los diferentes segmentos escogidos, ya que pondremos al alcance de todos los clientes el mismo tipo de servicios, con lo que intentaremos cubrir mejor las necesidades específicas que pueda tener cada cliente ofreciendo en todo momento una excelente calidad, un valor agregado en el servicio puntual y presentación de cada plato de la manera más óptima y cordial, prestos siempre a brindar el mejor servicio acompañado a los productos que ofrecemos.

Se ofrecerá básicamente un producto entre los que sobresalen comidas típicas acompañado, claro está de bebidas típicas o internacionales, postres, etc.

En el **ANEXO No. 6** se podrá observar una carta de comidas y en **ANEXO No. 7** la carta de bebidas.

En cuanto a las estrategias a seguir en este punto, nos centraremos en la calidad del producto, y en intentar hacerlo atractivo.

A continuación veremos el ciclo del producto

## **CICLO DEL PRODUCTO**

En nuestro caso, nosotros, podemos distinguir las siguientes etapas en el ciclo de vida del producto considerado.

- **Introducción** : esta etapa puede definirse para un periodo de 2 meses (enero – marzo) Aquí los egresos superan los ingresos, por lo que al monto de la inversión inicial para acondicionamiento del lugar hay que sumarle la inversión en comunicaciones, para poder instalarse así en el gusto y las preferencias del público meta. Los costos de mayor relevancia serán:
  - Equipamiento y compra de algunos implementos para el área de cocina
  - estudios de mercado
  - Publicidad, promoción y merchandising
- **Crecimiento**: esta etapa la definiremos en un tiempo de 5 meses (abril-agosto), en donde se registrarán ingresos levemente superiores a los egresos, pero considerablemente mayores a los de la etapa anterior. En este periodo debe tenerse en cuenta que comienza una afluencia de público mayor, dado que son meses de alta ocupación en el área hotelera. Debido a esto se refuerzan las acciones de promoción y publicidad.
- **Madurez**: en nuestra opinión, esta etapa del ciclo de vida, se ubicará a partir del 9 mes (septiembre). En este periodo ya lograremos estar instalados en las preferencias del público meta, por lo que los egresos por promoción, publicidad y merchandising se reducirán considerablemente, de manera que se potenciarán los ingresos producidos.
- **Declive**: esta etapa debe considerarse, solo si durante el periodo anterior no

se emplean estrategias, como acciones publicitarias, pequeñas renovaciones, etc; tanto como para mantener el interés de nuestros clientes, como para atraer nuevos consumidores.

## **PRECIO**

El precio debe ser aquel que el cliente esta dispuesto a pagar por un producto/servicio determinado. El precio es un componente que no debe ser considerado de manera individual sino teniendo en cuenta los otros aspectos del marketing-mix. Para su fijación deberemos tener en cuenta nuestros objetivos empresariales, el tipo de clientes, el volumen de la demanda, y la rentabilidad. Debemos tener en cuenta que el precio servirá para cubrir gastos (personal, materias primas, suministros) y para obtener un beneficio. Sabemos que en el sector en el que queremos introducirnos, la demanda es muy elástica al precio, por estos motivos, hemos decidido fijar un precio moderado dentro de la media del sector, con ofertas puntuales pero regulares, dependiendo de las posibilidades ofrecidas por los proveedores.

Es por esto que el precio que ponemos a disposición creemos esta al alcance de nuestros potenciales clientes, ya que nos encontramos a la par de la competencia directa de la empresa además aseguramos así la introducción en el mercado que deseamos cubrir por un factor de diferenciación a un valor no muy alto, asegurando que nuestros clientes se sientan cómodos con el ambiente en el que están, mientras se sirven diferentes platos y para nuestra empresa es igual de rentable tener lleno nuestro local por un determinado tiempo que disminuyendo el precio y manteniéndolo lleno todo el día, pero que su rentabilidad no sea la que esperamos obtener y depreciando nuestros enseres más aceleradamente.

No queremos que nuestro plan de marketing se base en el precio, ya que la imagen que queremos que el mercado en general tenga de nosotros, no es de establecimiento "barato".

## **PLAZA**

Nuestro café bar está ubicado en la calle Gran Colombia y Benigno Malo a una cuadra del Parque Central en el corazón mismo del centro histórico, punto estratégico y clave para el desempeño de sus actividades basándonos en el éxito que ha alcanzado el Hotel en estos años desde que fue fundado.

La variable plaza es en nuestro caso algo sencillo, no ocurre como en una empresa industrial que necesita diferentes canales de distribución, en nuestro caso, la distribución del producto, se produce en el mismo establecimiento por ser una empresa de servicios. Basándonos en lo antes mencionado tenemos los siguientes canales:

-El canal que utilizaremos es el Internet, aprovechando de las nuevas tecnologías dispondremos de una página web desde la cual los clientes podrán consultar los servicios disponibles y si gustan podrán hacer sus reservas.

-Otro canal que tendremos es el de por medio telefónico, ya que mediante este se atenderá a los clientes y se formalizará las reservas que estos requieran.

## **PROMOCION**

Mediante esta herramienta utilizaremos los siguientes canales:

-La Publicidad.-Los objetivos de la publicidad son informar, persuadir y a más largo plazo, recordar, es por esto que pensamos que la publicidad es muy importante desde los inicios para hacer conocer la marca, por ello desde el principio se dedicará especial atención a este punto. Se llevará a cabo diferentes campañas de publicidad en diferentes canales entre los que tenemos:

Medios: Se han elegido los siguientes medios tomando en cuenta cobertura, credibilidad y prestigio, flexibilidad y costo. Además la selección de los mismos se dio basándose en el alcance, frecuencia o número de exposiciones a los consumidores e impacto que este produce. Estos son:

- 1 Por medio del Internet se contrata espacios en paginas del sector turístico y se incluirán links que lleven directamente a nuestra pagina Web. Es decir, que este medio lo utilizaremos de dos maneras para hacer publicidad, primero una página de Internet propia y segundo publicidad en páginas que agrupan a negocios del ramo. Si bien este medio es selectivo, su costo es bajo, con llegada al público meta, además de ser un medio en creciente uso.
  
- 1 Se inscribirá al café bar en guías turísticas en donde constan hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, etc. Y nos aseguraremos que dichas guías consten en los puntos de información turística.
  
- 2 Tendremos participación en las ferias de turismo
  
- 3 Contrataremos los espacios publicitarios como son gigantografías que pediremos sean instaladas en lugares estratégicos como son las vías de acceso a la ciudad, el aeropuerto y otro que este dentro de la ciudad.
  
- 4 Elaboración de folletos y brochures para entregar a los clientes, enviar a las agencias y demás lugares turísticos en donde se pueda promocionar el café bar.

Cabe indicar que haremos un trato con el Hotel en donde estarán las instalaciones de nuestro café bar, para que de esta manera los costos en publicidad sean menos ya que según el espacio publicitario que ocupemos en los diferentes medios nos dividiremos el porcentaje total del costo.

Hemos elaborado un cuadro en donde consta la publicidad con sus diferentes costos. Dicha información podemos observar en el **ANEXO No. 8**

Además se realizaran campañas de comunicación enfocadas directamente a alguno de nuestros segmentos target. En este punto tenemos:

Cultura y Buena Gastronomía.- Aquí realizaremos campañas especiales con Hoteles, Agencias y Empresas de cierto prestigio de la zona. Llegar a acuerdos de colaboración con estas empresas para que sus clientes nos conozcan a cambio de que nuestros clientes les conozcan con la información que les proporcionaremos diariamente.

A todo esto habrá que añadir el trabajo de comunicación que realizarán tanto el personal del hotel como el del café bar, de ahí la gran importancia de los recursos humanos, como los propios clientes que en función de su grado de satisfacción serán una fuente de obtención de nuevos clientes. A continuación analizaremos las Relaciones Públicas y la Responsabilidad Social.

## **RELACIONES PÚBLICAS**

La utilización de esta herramienta de comunicación es, principalmente, para dar a conocer el café bar, generar interés en el mercado meta, fidelizar a los consumidores y lograr que los clientes habituales se conviertan en promotores de nuestro negocio.

En un principio la herramienta ha utilizar son los eventos. Estos serán "días, tardes y noches especiales", con la presentación de música en vivo, generalmente será música clásica, jazz, etc., ritmos suaves con instrumentos de cuerdas como violines, guitarras, arpa. Que generan un ambiente de relajamiento y diversión a la vez, además festejaremos las fiestas típicas adaptadas a nuestras costumbres con comidas y bebidas especiales de la fecha, etc.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Hemos planteado en nuestra MISIÓN, que garantizamos calidad en toda relación que tenga nuestro negocio con los clientes, empleados y proveedores.

Asumimos la responsabilidad de manejarnos de manera ética frente a toda la

sociedad.

“La Ética y la integridad, son valores que orientan todas las acciones y actividades desarrolladas por nosotros, lo cual se ve reflejado en nuestra relación con los empleados, con los clientes, con los proveedores, con el gobierno y con la sociedad toda”.

Desde un principio concebimos la idea de nuestro café bar como un Sistema Social Complejo y Abierto, formado sobre la base de Intereses Mutuos.

La Ética Laboral y la Responsabilidad Social son Valores que forman parte de nuestra cultura social (comportamiento convencional de la Sociedad), por lo cual los mismos son compartidos por nuestra cultura organizacional, son parte de nuestras creencias.

### ***MATRIZ BOSTON C.ONSULTING GROUP.***

Para analizar nuestro negocio y su evolución también hemos utilizado esta herramienta, de carácter más comercial, basada en las siguientes variables:

-participación de mercado.

-crecimiento de la demanda.

-Participación de mercado

1) Interrogante: nuestro café bar puede ubicarse en este cuadrante, durante la etapa de introducción o lanzamiento. Se comienza a operar en un mercado donde, y según la tendencia, la demanda es creciente. Además de considerar la amplia competencia a la que debe enfrentar.

2) Estrella: en esta segunda etapa, se han aplicado estrategias para la captación del público meta. Se realizan fuertes inversiones para obtener las preferencias de los consumidores y enfrentar a la dura competencia que existe

en el segmento de los restaurantes, bares, cafeterías, etc.

3) Vacas lecheras: a pesar del crecimiento de la demanda de bares, cafeterías y restaurantes, la oferta, consideramos tiene tendencia a saturar el mercado en el largo plazo. En tal caso con la participación de mercado captada en la etapa anterior y reforzando, por períodos, algunas de las estrategias, puede obtenerse altos márgenes de rentabilidad.

4) Perro : si bien en este tipo de negocios, se considera que se llega a esta etapa pasado los 8 o 9 años de iniciado el proyecto, creemos que en nuestro caso puede superarse ese límite de tiempo, mediante la innovación, modificación de estrategias de comunicación, cambios y adaptación de las ofertas al público, etc. De esta manera nos mantenemos y adaptamos a los gustos, preferencias y necesidades de nuestros consumidores meta.

### ***MARKETING ON LINE***

En el **ANEXO No. 9** podemos observar como será el diseño de nuestro canal virtual, página Web

[ANEXO 9 PAGINA WEB.htm](#)

## CONCLUSION

La actividad turística y gastronómica en el Ecuador, se han convertido en uno de los protagonistas del desarrollo alcanzado en los últimos años, pero gran parte de este crecimiento se ha hecho de forma espontánea y sin criterio de planificación. Si se quiere que esta área siga ocupando un importante lugar en la vida económica del país, habrá que sentar las bases para conseguir un desarrollo sostenible que haga perdurable dicho negocio.

Para conseguirlo hay que emprender de forma correcta la elaboración de un plan de marketing, que contemple todas las actividades, teniendo como protagonista en nuestro caso el sector de servicios, y en torno a él giren todas las decisiones y estrategias de una correcta planificación.

En otro punto lo que podemos afirmar es que lo primero que hay que tener claro, es que la apertura de cualquier actividad empresarial implica un riesgo.

También podemos destacar que los principales problemas que al iniciar esta idea hemos encontrado son:

- La falta de experiencia en ciertos campos de este tipo de negocio
- El desconocimiento de los factores favorables y desfavorables, a tener en cuenta a la hora de iniciar este proyecto de café bar. Es por todo lo anterior, que con el desarrollo de este plan de Marketing, hemos intentado:
- Aumentar nuestros conocimientos acerca de este tipo de negocio, con

el objetivo de minimizar el hecho de cometer errores.

- Tener claros los objetivos.
- Buscar algo diferente
- Conocer lo mejor posible el mercado
- Realizar una buena planificación
- Expresar claramente las ventajas competitivas de nuestro café bar, frente a los ya existentes. Aquí lo mas importante, será encontrar la manera de que esa diferencia sea percibida por los clientes, y les estimule a utilizar nuestro servicio, antes que los de la competencia.

## **BIBLIOGRAFIA**

VALLS, J.F. (1996): Las Claves del Mercado Turístico. Ediciones Deusto, S.A.

KOTLER, P Mercadotecnia para hotelería y Turismo, Hispanoamérica S.A., 1997

KOTLER PHILIP Dirección de Marketing

PHILIP R. CATEORA, Marketing Internacional, Irwin, octava edición 2004

PETER, Administración de Marketing, Irwin, quinta edición 2004

McCarty, Marketing, Irwin, onceava edición 2005

HAWKINS, Comportamiento del consumidor, Irwin tercera edición 2003

[www.restaurantes.com](http://www.restaurantes.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **ANEXO 1**

### **10 MANDAMIENTOS PARA DAR UNA BUENA ATENCION AL CLIENTE**

- 1.- El cliente por encima de todo
- 2.- No hay nada imposibles cuando se quiere, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir
3. - Cumple todo lo que prometas al cliente, no engaños.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle mas de lo que espera
- 5.- Para el cliente tu marcas la diferencia
- 6.- Fallar en un punto significa fallar en todo
- 7.- Un empleado insatisfecho genera consumidores insatisfechos
- 8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente
- 9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar
- 10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

## ANEXO 2

### ENCUESTA Y TABULACION

1.- ¿Qué tipo de lugar les gustaría para poder reunirse con sus amigos y familia?

Bar

Restaurante

Cafetería

2.- ¿Cuáles son los días más comunes para frecuentar estos lugares?

Entre semana.

Fines de semana.

3.- ¿Cuánto dinero sueles gastar cuando sales a estos lugares?

Menos de \$15

Entre \$16 y \$25

Más de \$26

4.- ¿En que lugar le gustaría que estuviese situado un café bar?

Afuera de la ciudad

Centro de la ciudad

5.- ¿Cuáles son las características que a usted le gustaría tenga un café bar?

Ambiente agradable

Buen prestigio

Zona geográfica bien determinada

Buena gastronomía

Personal amable y atento

Precio Económico

Conocido y de confianza

## TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * N * p * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1.96)^2 (0,90) (0,10)}$$

**N =** 138 encuestas

1.- ¿Qué tipo de lugar les gustaría para poder reunirse con sus amigos y familia?

	Número de respuestas	Porcentaje
Bar	132	36%
Restaurante	126	35%
Cafeteria	103	29%
TOTAL	361	100%



2.- ¿Cuáles son los días más comunes para frecuentar estos lugares?

	Número de respuestas	Porcentaje
Entre semana	87	40%
Fines de semana	132	60%
TOTAL	219	100%



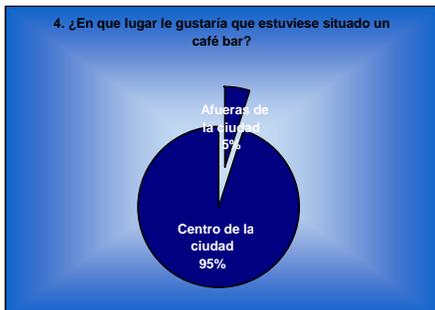
3.- ¿Cuánto dinero sueles gastar cuando sales a estos lugares?

	Número de respuestas	Porcentaje
Menos de \$15	87	
Entre \$16 y \$25	41	
Más de \$26	10	
TOTAL	138	



4.- ¿En que lugar le gustaría que estuviese situado un café bar?

	Número de respuestas	Porcentaje
Afuera de la ciudad	7	
Centro de la ciudad	131	
TOTAL	138	100%



5.- Cuales son las características que a usted le gustaria tenga un café bar?

	Número de respuestas	Porcentajes
Ambiente agradable	131	16%
Buen prestigio	129	16%
Zona geografica bien determinada	88	11%
Buena gastronomia	117	15%
Personal amable y atento	128	16%
Precio Economico	103	13%
Conocido y de confianza	104	13%
TOTAL	800	100%



### ANEXO No. 3

<b>TABLA DE OCUPACION HISTORICA POR AÑOS</b>													
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>MEDIA</b>
	50,30	61,02	67,51	73,28	58,17	62,27	64,77	85,26	67,70	82,20	95,61	65,50	69,47
<b>Año 1</b>													
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>MEDIA</b>
	44,11	54,11	63,1	69,31	51,42	55,42	51,21	76,11	71,39	75,12	93,12	59,85	63,69
<b>Año 2</b>													
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>MEDIA</b>
	49,54	59,74	66,24	72,05	56,38	59,33	56,84	82,11	63,75	79,21	95,14	62,11	66,87
<b>Año 3</b>													
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>MEDIA</b>
	52,11	62,86	69,2	74,78	59,35	64,35	73,46	89,35	65,78	83,24	97,54	67,89	71,66
<b>Año 4</b>													
<b>OCUPACIÓN</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>MEDIA</b>
	55,45	67,38	71,5	76,98	65,52	69,98	77,57	93,45	69,89	91,21	96,64	72,15	75,64

Fuente: Hotel Carvallo



## ANEXO 5

### Fuente de datos

Consur  
Bar el Tranquilo  
Santh Florean  
Hotel Carvallo

### Ventas estimadas

Año	1	2	3	4	5
ventas anuales	\$ 265.000,00	\$ 280.000,00	\$ 312.000,00	\$ 324.900,00	\$ 338.200,00
ventas diarias	\$ 726,03	\$ 767,12	\$ 854,79	\$ 890,14	\$ 926,58

### Costos operacionales

Costos aproximados de gastos de mantenimiento, gastos en sueldos y salarios, agua, luz, telefono, arriendo

Sueldos y Salarios	2120
Arriendo	1000
Mantenimiento	280
Luz, agua telefono	490
Costos mensuales	\$ 3.890,00
Costos anuales	\$ 46.680,00

### Depreciaciones

Depreciación de muebles y enseres	\$ 45,00
Depreciación de maquinaria y equipo	\$ 135,00

## ANEXO 6

### Carta de comidas

#### Desayuno

Usted puede elegir entre:

Yogurt con granola  
Porción de frutas  
Jugos de naranja, mora, tomate, naranjilla  
Huevos revueltos con jamón o tocino  
Mote pillo  
Omelet  
Pancakes  
Tostadas francesas  
Pan cuencano  
Café con leche  
Chocolate  
Tinto  
Agua aromática

Costo del desayuno \$ 7.50

#### Entradas

Empanadas de Morocho \$ 3.50

Porción de Empanadas (4 unidades pequeñas) \$ 3.80

Ceviche de Palmito \$ 5.90

Ceviche de Camarón \$ 5.90

ONION RINGS (Aros de cebolla apanados  
acompañados de salsa Jack Daniels o alemana.) \$ 3.80

ALITAS BBQ (Deliciosas alitas marinadas  
preparadas al estilo de la casa y servidas con  
salsa BBQ o picante.) \$ 4.50

TABLITA DELI (Lomo de res, pollo y chorizo  
cervecero, acompañado de papas fritas.) \$ 4.80

CURLY FRIES (Las mismas papitas fritas,  
pero más divertidas, rizadas y crujientes.) \$ 3.50

MOZARELLA FRIED STICKS (Bastones de mozzarella apanados, acompañados de salsa ranchera o alemana.) \$ 4.20

DELI PICADA (Aros de cebolla, alitas BBQ, mozzarella, curly frito y vegetales acompañados de una deliciosa salsa alemana.) \$ 3.80

### **Sopas**

Locro de papas \$ 2.80

Cremas \$ 3.20

Sopa de cebolla \$ 2.90

Aguado gallina \$ 3.80

Caldos \$ 3.50

### **Platos fuertes**

Churrasco montado \$ 6.80

Pechuga de pollo a la plancha \$ 5.70

Deditos de pollo \$ 5.20

Pernil al estilo serrano \$ 5.90

Lomo de res cucurucho \$ 5.60

Seco de chivo \$ 4.90

Fritada \$ 5.50

Chuleta ahumada \$ 5.60

Filet Mignon \$ 6.50

Chatubriand \$ 6.20

Spaguetti a la Carbonada \$ 5.20

Spaguetti a la Italiana \$ 5.00

Spaguetti al Pesto \$ 5.00

Spaguetti a la Boloñesa \$ 5.20

Lasagña de carne	\$ 6.80
Lasagña vegetariana	\$ 6.00
Ensalada Cesar	\$ 4.90
Ensalada de Pollo con Tocino	\$ 5.20
Ensalada Alemana	\$ 4.80

### **Postres**

Higos con miel	\$ 2.50
Pastel de choclo	\$ 3.80
Flan de coco	\$ 3.50
Mouse de mango	\$ 3.80
Torta de chocolate	\$ 2.80
Pie	\$ 3.00
Cheese cake	\$ 3.20
Helado Sencillo	\$ 2.80
Helado Doble	\$ 3.60
Tiramissu	\$ 3.50
Selva negra	\$ 3.80

### **Para picar**

Tablas de quesos y aceitunas	\$ 3.20
Tablas de jamón	\$ 3.20
Canapés	\$ 3.50
Brochetas de langostino	\$ 4.20
Pan de ajo	\$ 2.00

Dados de papas	\$ 2.50
Cerdo Crocante con Kruyok (Delicados cortes de lomo de cerdo marinados en salsa agridulce preparado en wok acompañado de pimientos crocantes, duraznos y fideo crocante con arroz.)	\$ 4.50
Deli Sánduche (Pechuga de pollo con salsa alemana, vegetales, queso americano y jamón con salsa mayodeli.)	\$ 3.80

## ANEXO 7

### Bebidas calientes

Café tinto	\$ 1.50
Expreso	\$ 2.20
Moca	\$ 2.50
Capuccino	\$ 2.20
Aguas aromáticas	\$ 1.00

### Bebidas sin alcohol

Jugo de frutas	\$ 1.20
Colas (Coca, fanta, sprite, fiora)	\$ 0.90
Milkshake	\$ 2.50

### Bebidas tradicionales con alcohol

Rompopo (Leche, azúcar, canela, aguardiente, yema de Huevo)	\$ 4.50
Jarra de canelazo	\$12.00
Copa de canelazo (Aguardiente, naranjilla, azúcar, canela, agua)	\$ 2.10
Cerveza Pilsener	\$ 2.50
Leche de tигра (Leche, canela, azúcar, y puro de caña)	\$ 4.90
Guayusa de mora (Extracto de mora, puro de caña, azúcar)	\$ 5.70
Agua loca (Aguardiente y agua de pipa)	\$ 4.90
Aguardiente con jugo de naranja	\$ 4.50
Aguardiente con jugo de maracuya	\$ 4.50

Mistelas \$ 5.90  
(Aguardiente con almíbar de fruta)

Drake \$ 3.70  
(Agua, ataco, azúcar, aguardiente)

Mapanagua \$ 4.70  
(jugo de caña de azúcar, jugo de naranja, aguardiente y hielo)

### **Cócteles Modernos**

Happy Japa \$ 5.70  
(Hielo, granadina, jugo de limón, jugo de piña, brandy naranja lima)

Pato Collins \$ 4.50  
(Aguardiente, anisado)

Amanecer andino \$ 5.80  
(Aguardiente, jugo de naranja, hielo, ron)

Ecuacoller \$ 4.90  
(Hielo, aguardiente, agua mineral, jugo de limón)

Loco por ti \$ 5.80  
(Aguardiente, vodka, hielo)

Armonía \$ 6.50  
(Aguardiente, whisky, limón y hielo)

Ecucafé \$ 4.70  
(Aguardiente, café, crema batida)

Ecuatón \$ 5.80  
(Aguardiente, curacao, triple sec, jugo de tomate, jugo de limón, granadina, hielo, azúcar líquida)

Salinas de noche \$ 4.90  
(Brandy lima dry, jugo de piña, granadina)

Brisas del río guayas \$ 4.70  
(Ron blanco, anisado, guineo, azúcar líquida)

Galápagos Tropical \$ 4.90  
(Jugo de piña, jugo de naranja, jugo de toronja, jugo de limón, aguardiente, granadina)

Cóctel Mitad del mundo \$ 4.80  
(Ron blanco, vermouth rojo, anisado, jugo de

durazno)

Cóctel Chimborazo (Anisado, crema de cacao, crema de menta, leche condensada, hielo)	\$ 4.90
--	---------

### **Bebidas Internacionales con alcohol**

Botella de vino	\$ 20.00
Cuba libre	\$ 5.20
Vaso de whisky	\$ 6.20
Mojito cubano	\$ 4.90
Caipiriña	\$ 4.50
Piña colada	\$ 4.20
Cerveza corona	\$ 2.00
Heiniken	\$ 2.20
Budweiser	\$ 2.00

ANEXO 8

CUADRO DE PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD ANUAL A APLICARSE EN LA EMPRESA "MISTELA CAFÉ BAR"

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	DESCRIPCION	ALCANCE	OBJETIVO	FECHA	PRESUPUESTO
INTERNET	informacion	todos los dias 365 dias al año	pagina web otras paginas	nacional internacional	participacion de mercado	todos los dias actualizacion	\$ 300,00
REVISTAS	informacion	bimestral 6 veces al año	This is Ecuador Indice de	nacional internacional	incremento de ventas	festividades y fechas en las	\$ 700,00
GUIAS TURISTICAS	informacion	semestral 2 veces al año	Equipo Guia Transport, etc	nacional internacional	posicionamiento	principios del año mediados del año	\$ 600,00
GIGANTOGRAFIAS	informacion	cuatrimestre 3 veces al año	Grupo k	nacional	incremento de ventas	todo el año	\$ 1.050,00
FOLLETERIA	informacion	elaboracion anual	Imprenta Monsalve	nacional internacional	incremento de ventas	todos los dias todo el año	\$ 400,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>							<b>\$ 3.050,00</b>

## MONOGRAFÍA #3 FINANZAS

### “BALANCE SCORE CARD APLICADO A INDUSTRIAS DOMADOR”

## INTRODUCCION

En el desarrollo del curso de Gerencia Financiera se tratan situaciones en las organizaciones de las cuales es responsable el Gerencia Financiero, mismas que se han generado como funciones principales del mismo como ser: (1) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización, (2) definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente y (3) obtener fondos en las mejores condiciones posibles.

En este estudio la Gerencia Financiera esta enfocada al análisis y la toma de decisiones financieras, es importante reconocer que en este trabajo también se enfatiza ampliamente en "el uso de la Administración Financiera para alcanzar los objetivos generales de las organizaciones".

En años recientes, la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez mas estrictas para controlar y la importancia de las operaciones internacionales, ha sido decisiva para obligar al gerente financiero a sumir responsabilidades de dirección general.

A continuación se podrá apreciar el análisis financiero, el desarrollo del Balance Scorecard y las respectivas estrategias que se sugieren para ejercer buenos cambios en la empresa.

## **TITULO:**

Gerencia Financiera

## **TEMA:**

Medidas financieras para solucionar el crecimiento de la potencialidad de las ventas de la empresa "Domador jeans".

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaboración de procedimientos para facilitar el perfeccionamiento del plan de potencialidad de las ventas de la empresa "Domador Jeans".

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Análisis minucioso de los ratios financieros, enfocado a ventas
- Detección del problema principal que tiene la empresa en lo que al nivel de ventas se refiere, además de identificar las causas principales por las cuales se da el mismo.
- Propuesta de un nuevo método que facilite a la empresa la optimización de la propuesta planteada.
- Plantearemos una sugerencia o propuesta en el desarrollo de las estrategias en cuanto al tema ya antes mencionado el mismo que analizaremos a continuación.

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA Y SU ESTADO ACTUAL**

La empresa "Domador Jeans", se inicio en el año de 1986, es decir tiene una antigüedad de 20 años, estando en actividad en el mercado no solo local sino nacional.

La empresa "Domador Jeans" se trata de una empresa familiar, con personería natural, esta administrada y dirigida por sus propios dueños lo que genera una buena labor y compromiso con la misma, se creo por el espacio

existente en el mercado dejado por una empresa que al momento ya no desempeña actividad alguna llamada en ese entonces "Lagarto lee". La empresa tiene sus instalaciones en la ciudad de Cuenca en un sector accesible al público en general, como es el sector del Terminal Terrestre de la ciudad, la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de pantalones, camisas y casacas para ambos sexos y de diferentes tipos de materiales predominando el tipo mezclilla, siendo sus principales clientes las empresas que solicitan la fabricación de los uniformes para el personal operativo de las mismas entre las cuales tenemos: Industrias Valdez, Empresa Eléctrica Cuenca, Etapa, Cemento Guapan, Empresa Eléctrica el Oro, Elecaastro, Emac, Empresa Eléctrica de Quito, entre otras. La empresa hoy en día cuenta con un total de 21 personas las cuales están repartidas entre personal de planta u operativo, y personal administrativo. el horario en el que labora el personal es el denominado doble jornada que es de: 8 AM a 13H00 y de 14H30 a 17H30.

### **VISION**

Ser una empresa líder en el mercado local y nacional en lo que se refiere a la producción de ropa (pantalones, casacas y camisas) ofreciendo y garantizando un producto de primera calidad.

### **MISION**

Satisfacer la necesidad de los clientes cubriendo la demanda y contribuyendo al servicio y desarrollo económico de nuestros clientes, con la finalidad de ganar mercado potencial.

### **MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de esta monografía nos hemos basado en lo aprendido durante el módulo de Gerencia Financiera, tomando como marco conceptual y teórico lo siguiente:

## BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

El Balance Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balance Scorecard.

1. Perspectiva financiera:: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.
2. Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

3. Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".
4. Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balance Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

## **LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Hay números verdaderamente desalentadores con respecto al éxito de las empresas familiares, "... el 57% de las pequeñas empresas fracasan en su primer año y el 80% fracasan antes de cumplir cinco años..." , otros refieren que "... sólo el 5 % de las empresas familiares continúan creando valor hasta la tercera generación... ". La mayoría de las empresa familiares viven en un

verdadero caos, les falta desarrollar esquemas de negocio que funcionen.

Las estadísticas muestran que las empresas familiares presentan una serie de problemas específicos que dificultan su continuidad. La probabilidad que tienen de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja. Así, se ha destacado que sólo tienen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y de la propiedad un 30-40 % de las empresas. Lo mismo puede señalarse en cuanto a la probabilidad de superar la transición entre la segunda y la tercera generación. En el caso específico de Europa, se señala que la empresa familiar tiene una antigüedad media que está relacionada con su dimensión: 13 años en las empresas que tienen menos de 50 personas, 24 años las que tienen entre 51 y 200 personas, y 36 años las que tienen más de 200 personas. Como consecuencia de ello, sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida.

La mayoría de los pequeños empresarios no entienden que pueden y deben desarrollar su empresa para que funcione sin ellos; hay una gran diferencia entre tener un negocio y trabajar en un negocio el cual uno es dueño; Si la empresa funciona sin el propietario, se tiene un negocio, si la empresa no puede funcionar sin el propietario se tiene un simple trabajo.

Los dueños de empresas familiares deben entender que para mejorar la productividad de sus negocios y generar valor necesitan desarrollar un modelo de negocio propio. Dicho modelo debe considerar entre otros: El futuro de la empresa, es decir la Estrategia, el Esquema de Gobernabilidad, denominado sencillamente Junta de Gobierno, el cual incluye las reglas de interacción y los límites de actuación de los miembros de la empresa, el modelo de Reportes de Gestión o sistema de rendición de cuentas, Los procesos claves, la red de valor, que incluye a los proveedores, contratistas, relacionados e incluso el medio ambiente que les rodea, el personal y la tecnología, sobretodo en los aspectos relacionados con el desarrollo de competencias claves y su profesionalización.

La mayoría de las pequeñas empresas están organizadas alrededor del personal, no alrededor de los procesos. Esto genera desempeños inconsistentes en el tiempo y grandes problemas cuando un empleado se marcha.

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. En general el problema de la profesionalización afecta especialmente a las empresas con una plantilla inferior a 250 personas y, especialmente, a las que tienen una plantilla que no supera las 50 personas. Las empresas del tipo familiar deben desarrollar una política de recursos humanos: deben definir políticas de formación, de promoción y planes de carrera, así como esquemas de retribución, tanto para los empleados como para los integrantes de la familia que laboran en la empresa.

## **ANALISIS FODA DE LA EMPRESA “DOMADOR JEANS”**

### **ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)**

#### **Fortalezas y Debilidades**

##### **FORTALEZAS:**

- El personal esta adiestrado para trabajar contra pedidos exclusivos, respondiendo hasta ahora de una buena manera en tiempo y calidad.
- Personal muy manejable, disponibilidad de trabajo.
- Grado positivo de rivalidad entre compañeros lo cual genera una mayor productividad.
- Disponibilidad de tiempo por parte del personal.
- Buen ambiente laboral.
- Pocos empleados, esto hace que todos se conozcan entre si y sean un grupo mas manejable.
- Buen trabajo en equipo.
- Lealtad entre compañeros y a la empresa.
- Bajo índice de ausentismo.
- Posibilidad de ascender de puesto.
- Estabilidad Laboral

- La empresa puede soportar disminuciones sin incurrir en pérdidas
- Esta estratégicamente adecuado con el espacio necesario.
- Maquinaria de calidad y con garantía
- Ubicación de la fábrica
- No existe desperdicios (excepto en el área de corte)
- Buenas relaciones con los proveedores

## **DEBILIDADES**

- Rotación del personal
- Falta de capacitación en el personal que labora en la fábrica.
- Falta de personas con experiencia en el área de costura o trabajos afines.
- Mano de obra no calificada.
- Falta de un técnico para el manejo del área de producción.
- Desgaste Físico
- Desperdicios en el área de corte.
- Problemas en el área de diseño
- No contar con un mayor número de canales de distribución que podrían mejorar nuestros niveles de venta
- Competencia

## **ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA O DEL ENTORNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).**

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

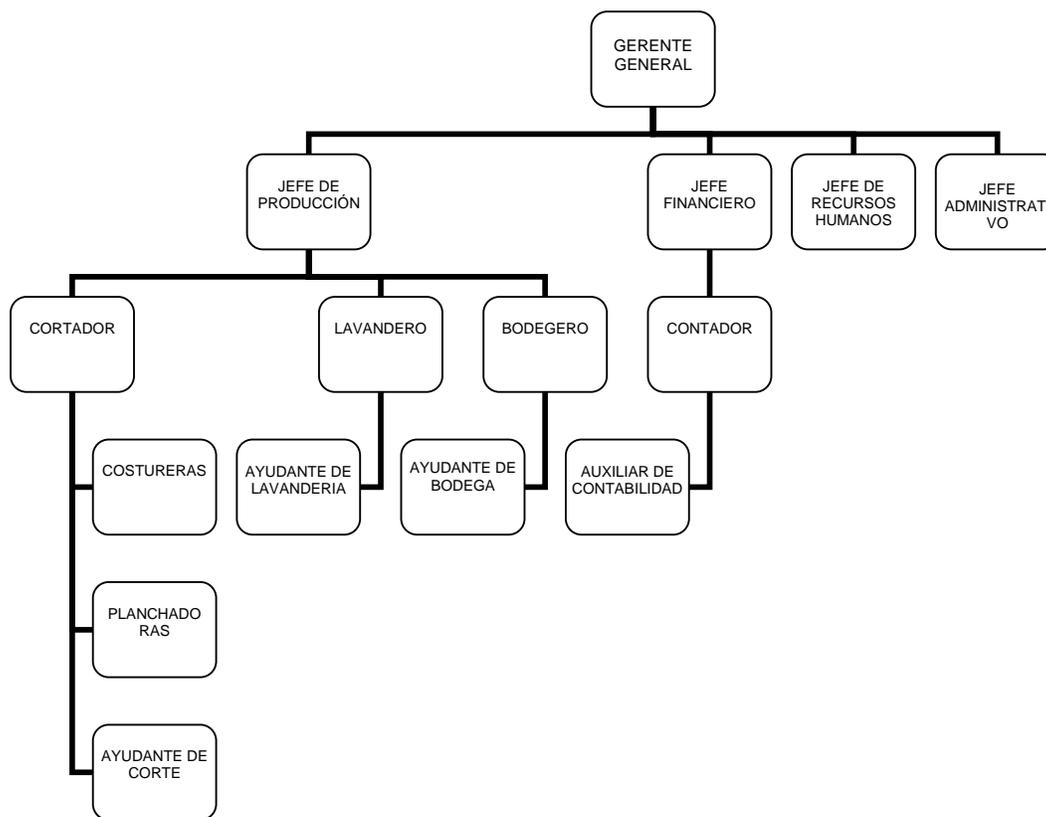
## **OPORTUNIDADES**

- EL cierre de fábricas textiles, permite la disponibilidad de mano de obra.
- Fortalecer la capacitación del personal.
- Convenios con instituciones académicas que se dediquen a la instrucción de personal en esta rama.
- Utilizar un programa de reclutamiento y selección idóneos.
- Capacitar desde el inicio al personal para el manejo adecuado de la maquinaria asignada.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes, sin perder la calidad en el producto, creación e innovación de nuevas formas de mejora de nuestro producto, durante todo el año.
- Internacionalización del producto
- Trato y atención personalizada a todos nuestros clientes
- Mal servicio y fallas en los productos que ofrecen empresas afines.
- Fácil acceso al local, por encontrarse en una zona de la ciudad cómoda para el cliente, además de contar con parqueadero.
- Precio accesible para el público de acuerdo al mercado.
- Infraestructura adecuada para el buen servicio y producción

## **AMENAZAS**

- Una de las principales amenazas para la empresa es la migración del personal con más alta calificación.
- Creación de nuevas empresas afines.
- Precios bajos otorgados por empresas extranjeras.
- Inestabilidad económica, cambios de gobierno.
- Expansión de la competencia
- Inflación y derogatorias gubernamentales.
- Competencia desleal (precios bajos de productos asiáticos)
- Creación de nuevas empresas afines.
- Avances tecnológicos (la maquinaria quedara obsoleta)
- Competencia de productos importados.

# ORGANIGRAMA



## BALANCES Y ESTADOS DE RESULTADOS



### INDUSTRIAS DOMADOR BALANCE GENERAL AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2004

ACTIVO	2004
Activo Circulante	
Efectivo	17.504
Cuentas x Cobrar	74.070
Inventarios	123.472
Gastos pagados por anticipado	1.719
Otros activos circulantes	2.916
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>219.681</b>
Activo Fijo	
Activo Fijo	
Propiedad, Maquinaria y Equipo	153.849
Depreciacion acumulada	79.118
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>74.731</b>
Inversiones Largo Plazo	-
Otros activos	20.562
Total activo largo plazo	20.562
<b>Total Activos</b>	<b>314.974</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
Pasivo Circulante	
Prestamos bancarios	35.651
Cuentas por Pagar	13.679
Impuestos acumulados	12.745
Otros pasivos acumulados	16.428
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>78.503</b>
Deuda a largo Plazo	62.646
<b>Total Pasivo</b>	<b>141.149</b>
<b>Capital de los accionistas</b>	
Acciones comunes	42.083
Capital adicional Pagado	36.105
Utilidades Retenidas años anteriores	77.121
Utilidades de este año	18.516
<b>Total Patrimonio</b>	<b>173.825</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>314.974</b>



**INDUSTRIAS DOMADOR  
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

		<b>2.004</b>
Ventas	350.164	
Costo de ventas	235.061	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>115.103</b>
Gastos de ventas y administrativos	68.919	
Depreciaciones	10.365	
Gastos por intereses	6.774	
Total de gastos	<b>86.058</b>	
<b>Utilidad antes de participaciones e Impuestos</b>		<b>29.045</b>
Participaciones		
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		
Impuestos pagados	10.529	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>18.516</b>



**INDUSTRIAS DOMADOR**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2005**

<b>ACTIVO</b>	2005
Activo Circulante	
Efectivo	17.767
Cuentas x Cobrar	67.827
Inventarios	132.896
Gastos pagados por anticipado	2.075
Otros activos circulantes	3.520
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>224.085</b>
Activo Fijo	
Activo Fijo	
Propiedad, Maquinaria y Equipo	159.688
Depreciacion acumulada	85.682
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>74.006</b>
Inversiones Largo Plazo	6.537
Otros activos	20.515
<b>Total activo largo plazo</b>	<b>27.052</b>
<b>Total Activos</b>	<b>325.143</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
Pasivo Circulante	
Prestamos bancarios	44.850
Cuentas por Pagar	14.842
Impuestos acumulados	3.620
Otros pasivos acumulados	19.093
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>82.405</b>
Deuda a largo Plazo	63.078
<b>Total Pasivo</b>	<b>145.483</b>
<b>Capital de los accionistas</b>	
Acciones comunes	42.083
Capital adicional Pagado	36.115
Utilidades Retenidas años anteriores	81.424
Utilidades de este año	20.038
<b>Total Patrimonio</b>	<b>179.660</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>325.143</b>



**INDUSTRIAS DOMADOR  
 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

		<b>2.005</b>
Ventas	399.275	
Costo de ventas	268.029	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>131.246</b>
Gastos de ventas y administrativos	80.139	
Depreciaciones	11.150	
Gastos por intereses	8.527	
Total de gastos	99.816	
<b>Utilidad antes de participaciones e Impuestos</b>		<b>31.430</b>
Participaciones		
Utilidad antes de Impuestos		
Impuestos pagados	11.392	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>20.038</b>



**INDUSTRIAS DOMADOR**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2006**

<b>ACTIVO</b>	2006
Activo Circulante	
Efectivo	124.254
Cuentas x Cobrar	44.303
Inventarios	142.832
Gastos pagados por anticipado	2.490
Otros activos circulantes	4.224
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>318.103</b>
Activo Fijo	
Activo Fijo	
Propiedad, Maquinaria y Equipo	159.868
Depreciacion acumulada	96.852
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>63.016</b>
Inversiones Largo Plazo	6.537
Otros activos	20.515
<b>Total activo largo plazo</b>	<b>27.052</b>
<b>Total Activos</b>	<b>408.171</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
Pasivo Circulante	
Prestamos bancarios	44.850
Cuentas por Pagar	29.683
Impuestos acumulados	4.990
Otros pasivos acumulados	22.147
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>101.670</b>
Deuda a largo Plazo	74.178
<b>Total Pasivo</b>	<b>175.848</b>
<b>Capital de los accionistas</b>	
Acciones comunes	42.083
Capital adicional Pagado	36.115
Utilidades Retenidas años anteriores	101.462
Utilidades de este año	52.663
<b>Total Patrimonio</b>	<b>232.323</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>408.171</b>



**INDUSTRIAS DOMADOR**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

		2.006
Ventas	539.021	
Costo de ventas	361.144	
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>177.877</b>
Gastos de ventas y administrativos	84.099	
Depreciaciones	11.170	
Gastos por intereses		
Total de gastos	95.269	
<b>Utilidad antes de participaciones e Impuestos</b>		<b>82.608</b>
Participaciones	12.391	
Utilidad antes de Impuestos		70.217
Impuestos pagados	17.554	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>52.663</b>

## ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

ACTIVOS	2.004	2.005	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA	2004	2005
<b>CIRCULANTE</b>						
Efectivo	17.504	17.768	264	1,51%	7,97%	7,93%
Cuentas por Cobrar	74.070	67.827	(6.243)	-8,43%	33,72%	30,27%
Inventario	123.472	132.896	9.424	7,63%	56,21%	59,31%
Gastos Pagados por Anticipado	1.719	2.075	356	20,71%	0,78%	0,93%
Otros Activos Circulantes	2.916	3.520	604	20,71%	1,33%	1,57%
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>219.681</b>	<b>224.086</b>	<b>4.405</b>	<b>2,01%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>						
Propiedad Maquinaria y Equipo	153.849	159.688	5.839	3,80%	161,45%	158,02%
Depreciacion Acumulada	79.118	85.682	6.564	8,30%	83,03%	84,78%
Inversiones a Largo Plazo	-	6.537	6.537	#¡DIV/0!	0,00%	6,47%
Otros Activos	20.562	20.515	(47)	-0,23%	21,58%	20,30%
<b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>	<b>95.293</b>	<b>101.058</b>	<b>5.765</b>	<b>6,05%</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>314.974</b>	<b>325.144</b>	<b>10.170</b>	<b>3,23%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CIRCULANTE</b>						
Prestamos Bancarios	35.651	44.850	9.199	100%	-	54,43%
Cuentas por Pagar	13.679	14.842	1.163	8,50%	17,42%	18,01%
Impuestos Acumulados	12.745	3.620	(9.125)	-71,60%	16,24%	4,39%
Otros Pasivos Acumulados	16.428	19.093	2.665	16,22%	20,93%	23,17%
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>78.503</b>	<b>82.405</b>	<b>3.902</b>	<b>4,97%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>						
Deuda a Largo Plazo	62.646	63.078	432	0,69%	100%	100%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>141.149</b>	<b>145.483</b>	<b>4.334</b>	<b>3,07%</b>		
Acciones comunes	42083	42083	-	0,00%	24,21%	23,42%
Capital adicional Pagado	36105	36115	10	0,03%	20,77%	20,10%
Utilidades Retenidas	95637	101462	5.825	6,09%	55,02%	56,47%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>173825</b>	<b>179661</b>	<b>5.836</b>	<b>3,36%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>314974</b>	<b>325144</b>	<b>10.170</b>	<b>9%</b>		

ACTIVOS	2.005	2.006	ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL	
			ABSOLUTA	RELATIVA	2004	2005
<b>CIRCULANTE</b>						
Efectivo	17.768	124.259	106.491	599,34%	7,93%	39,06%
Cuentas por Cobrar	67.827	44.303	(23.524)	-34,68%	30,27%	13,93%
Inventario	132.896	142.832	9.936	7,48%	59,31%	44,90%
Gastos Pagados por Anticipado	2.075	2.490	415	20,00%	0,93%	0,78%
Otros Activos Circulantes	3.520	4.224	704	20,00%	1,57%	1,33%
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>224.086</b>	<b>318.108</b>	<b>94.022</b>	<b>41,96%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>NO CIRCULANTE</b>						
Propiedad Maquinaria y Equipo	159.688	159.868	180	0,11%	158,02%	148,32%
Depreciacion Acumulada	85.682	96.858	11.176	13,04%	84,78%	89,86%
Inversiones a Largo Plazo	6.537	6.537	-	0,00%	6,47%	6,06%
Otros Activos	20.515	20.515	-	0,00%	20,30%	19,03%
<b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>	<b>101.058</b>	<b>107.787</b>	<b>6.729</b>	<b>6,66%</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>325.144</b>	<b>425.895</b>	<b>100.751</b>	<b>30,99%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CIRCULANTE</b>						
Prestamos Bancarios	44.850	44.850	-	100%	-	44,11%
Cuentas por Pagar	14.842	29.683	14.841	99,99%	18,01%	29,20%
Impuestos Acumulados	3.620	4.990	1.370	37,85%	4,39%	4,91%
Otros Pasivos Acumulados	19.093	22.147	3.054	16,00%	23,17%	21,78%
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>82.405</b>	<b>101.670</b>	<b>19.265</b>	<b>23,38%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>						
Deuda a Largo Plazo	63.078	74.178	11.100	17,60%	100%	100%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>145.483</b>	<b>175.848</b>	<b>30.365</b>	<b>20,87%</b>		
Acciones comunes	42083	42083	-	-	23,42%	18,11%
Capital adicional Pagado	36115	36115	-	0,00%	20,10%	15,54%
Utilidades Retenidas	101462	154125	52.663	51,90%	56,47%	66,34%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>179661</b>	<b>232328</b>	<b>52.667</b>	<b>29,31%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>325144</b>	<b>408176</b>	<b>83.032</b>	<b>81%</b>		

RATIOS FINANCIEROS

# RATIOS

## Ventas

<b>Cumplimiento</b>	<b>Venta real / ventas presupuestadas</b>	
2004	350164 / 120800	<b>2,90</b>
2005	399275 / 125200	<b>3,19</b>
2006	539021 / 115600	<b>4,66</b>

<b>Evolución</b>	<b>Venta periodo / venta periodo anterior</b>	
2004	350164 / 329180	<b>1,06</b>
2005	399275 / 350164	<b>1,14</b>
2006	539021 / 399275	<b>1,35</b>

<b>Precio promedio</b>	<b>Venta / unidades vendidas</b>	
2004	350164 / 20925	<b>16,73</b>
2005	399275 / 23229	<b>17,19</b>
2006	539021 / 28305	<b>19,04</b>

<b>Gastos de venta</b>	<b>Gastos de ventas / ventas</b>	
2004	68919 / 350164	<b>0,197</b>
2005	80139 / 399275	<b>0,201</b>
2006	84099 / 539021	<b>0,156</b>

<b>Estacionalidad de las ventas</b>	<b>Venta de los meses más altos / ventas del año</b>	
2004	18630,10 / 350164	<b>0,0532</b>
2005	21200,21 / 399275	<b>0,0531</b>
2006	27430,65 / 539021	<b>0,0509</b>

<b>Política del incremento del precio de venta</b>	<b>Incremento del precio de venta / tasa de inflación</b>	
2004	1,9 / 1,95	<b>0,97</b>
2005	2,1 / 1,7	<b>1,24</b>
2006	2,50 / 2	<b>1,25</b>

## Económica Financiera

<b>Solvencia</b>	<b>Activo / Pasivo</b>	
2004	314974 / 141149	<b>2,232</b>
2005	325143 / 145483	<b>2,235</b>
2006	408171 / 175848	<b>2,321</b>

<b>Liquidez corriente</b>	<b>Activo corriente / Pasivo corriente</b>	
2004	219681 / 78503	<b>2,798</b>
2005	224085 / 82405	<b>2,719</b>
2006	318103 / 101670	<b>3,129</b>

<b>Endeudamiento</b>	<b>Patrimonio neto / Pasivo</b>	
2004	173825 / 141149	<b>1,2315</b>
2005	179660 / 145483	<b>1,2349</b>
2006	232323 / 175848	<b>1,3212</b>

## Producción

<b>Eficacia de producción</b>	<b>Producción del mes / jornadas de trabajo</b>	
2004	10280 / 240	<b>42,833</b>
2005	11070 / 240	<b>46,125</b>
2006	11900 / 240	<b>49,583</b>

## Compras

<b>Cumplimiento</b>	<b>materia prima solicitada / materia prima recibida</b>	
2004	27300 / 19300	<b>1,4145</b>
2005	33910 / 28180	<b>1,2033</b>
2006	30560 / 29236	<b>1,0453</b>

## Productividad

<b>Rendimiento mano de obra</b>	<b>mano de obra directa / producción</b>	
2004	8 / 10280	<b>0,0007782</b>
2005	8 / 11070	<b>0,0007227</b>
2006	8 / 11900	<b>0,0006723</b>

<b>Productividad empresarial</b>	<b>Ventas / numero de empleados</b>	
2004	350164 / 16	<b>21885,25</b>
2005	399275 / 16	<b>24954,69</b>
2006	539021 / 16	<b>33688,81</b>

## Recursos Humanos

<b>Ritmo de promoción</b>	<b>Empleados ascendidos / número de empleados</b>	
2004	( 4 / 16 )	<b>0,25</b>
2005	( 8 / 16 )	<b>0,50</b>
2006	( 2 / 16 )	<b>0,13</b>

<b>Sueldo promedio bruto</b>	<b>Sueldos brutos totales / dotación total</b>	
2004	3880 / 16	<b>242,5</b>
2005	4020 / 16	<b>251,25</b>
2006	4190 / 16	<b>261,88</b>

## **Análisis de los ratios**

### **Ventas**

En lo que ha ventas se refiere se puede observar que la empresa tiene un buen nivel de cumplimiento el cual ha ido mejorando cada año así como también sus ventas, se incremento el gasto en ventas. Existe un incremento pequeño en el precio de venta debido a la inflación y otros factores que intervienen en el precio de venta al público.

### **Económica Financiera**

Notamos que la empresa tiene un buen nivel de liquidez, su solvencia es positiva ya que su circulante puede cubrir con rapidez los endeudamientos de la misma solvencia y que su nivel de endeudamiento se puede cubrir.

### **Producción**

El nivel de producción es bueno ya que el personal contratado desde hace tres años y medio a tenido un muy buen nivel de rendimiento así como también ha ido mejorando la productividad de la empresa.

### **Compras**

Las compras que realizamos en especial a un solo proveedor han sido cumplidas pero no satisfactoriamente por lo que en general se solicita más anticipadamente los materiales y materia prima para que no exista retrasos en la producción.

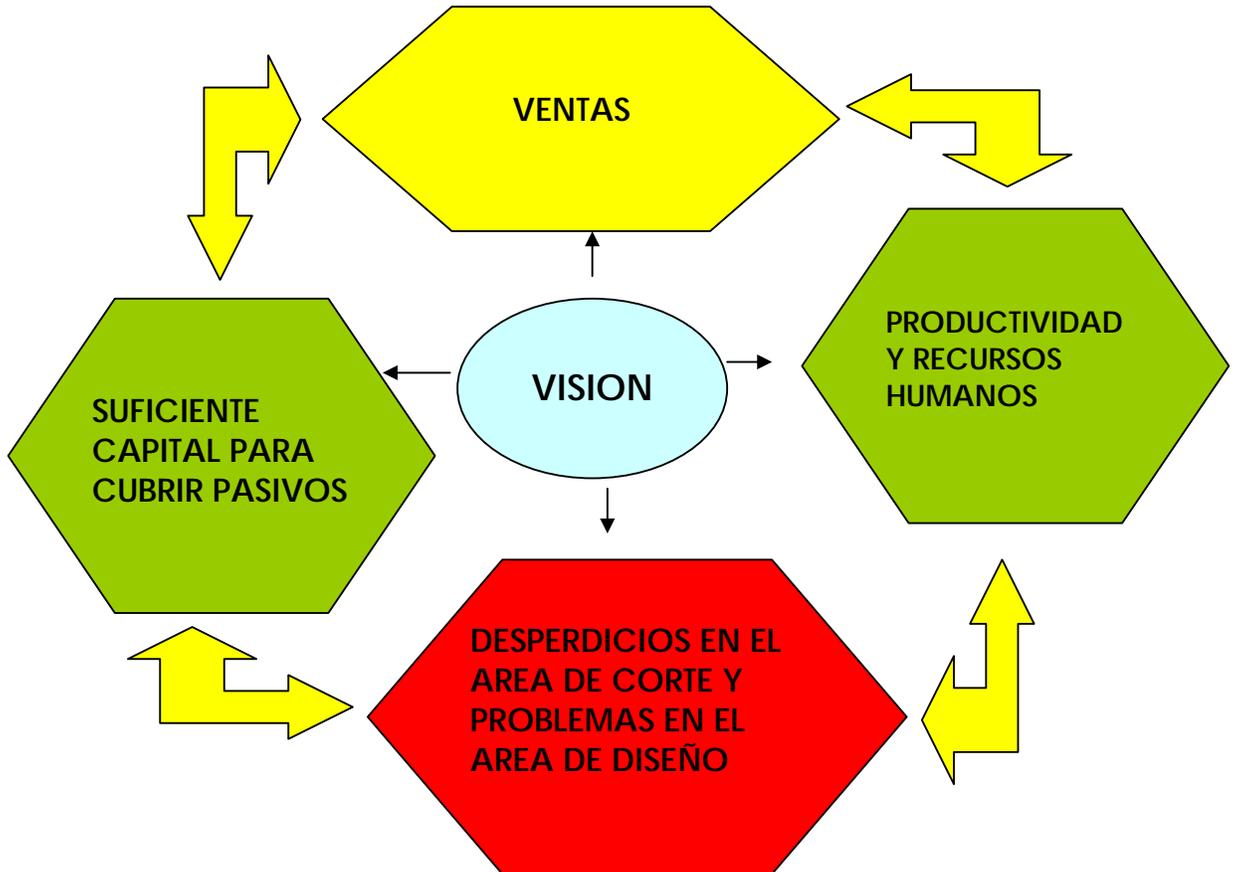
## **Productividad**

La productividad de empresa es buena ya que el rendimiento del personal es bueno y se han podido cumplir satisfactoriamente las entregas de ropa y otros servicios solicitados por nuestros clientes.

## **Recursos Humanos**

En lo que se refiere a recursos humanos podremos decir que si ha existido una gran promoción de empleados pero aún falta más de parte de los empleados para poderlos subir de nivel, así como también se ha ido aumentando los sueldos y salarios según datos de inflación y otros factores económicos.

# Balance ScoreCard



### **Análisis del Balance Scorecard.**

Una vez analizadas las funciones y desempeño actual de “Industrias Domador” observamos que estamos en amarillo en VENTAS. Aunque las ventas han aumentado en gran cantidad podremos mejorar con las estrategias de ventas que detallamos a continuación.

Tenemos verde en CAPITAL PARA CUBRIR PASIVOS, en el análisis de ratios y en los balances notamos que existe el suficiente capital para cubrir las deudas con nuestros acreedores.

En RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD obtenemos verde debido a que el personal responde satisfactoriamente con los pedidos y esta capacitándose constantemente.

Finalmente rojo en AREA DE CORTE Y DISEÑO debido a la falta de personal para diseño de ropa existe mucha demora así como también los desperdicios en el área de corte por falta del diseñador existe demasiado desperdicio.

### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS VENTAS**

-Promociones: Se incrementaran las ventas a través de brindar al cliente diferentes planes promocionales para de esta manera hacer mas atractivo la compra de nuestros productos.

-Excelencia en Operaciones.- Trataremos de lograr esto en nuestra empresa desarrollando la actividad de producir nuestros productos a un costo mas bajo que el de los competidores.

-Incluiremos productos y servicios adicionales.- Aquí desarrollaremos el servicio de compostura de las prendas que el cliente compre en nuestra fabrica.

-Facilitaremos la adquisición del producto.- Esto lo haremos a través de la instalación de locales de distribución en donde la gente pueda adquirir el producto sin tener que ir necesariamente a la fabrica.

-Mejor Tecnología.- Esto nos ayudara a tratar de brindar un mejor producto que el de la competencia.

-Garantía.- En este punto ofreceremos garantía sobre el producto que vende la empresa.

-Pagina Web.- Habilitaremos nuestro propio canal virtual en donde el cliente pueda apreciar el producto que ofrecemos, así como también mediante este canal facilitaremos nuestros contactos con los clientes ya que por medio del mismo nos podrán hacer los pedidos de mercadería, así como también hacernos llegar sus sugerencias o quejas en el caso de que lo hubiera.

-Comunicación constante con nuestros clientes.- A través de este punto trataremos de lograr la fidelizacion del mismo, y además le informaremos sobre las novedades de nuevos productos.

-Capacitación.- Daremos la debida capacitación a las personas que se encargan de la venta de nuestro producto.

-Descuentos.- Incrementaremos nuestro nivel de ventas a través de la creación de las tarjetas de descuentos para venderlas a nuestros clientes, estas servirán para que el momento de la compra el cliente reciba un descuento en las prendas que adquiera, ya que se le dará a precio de afiliado.

## **ESTRATEGIAS PARA EVITAR DESPERDICIOS Y MEJORAR EL DISEÑO**

-Evitar perdidas por negligencias.- En este punto vamos a capacitar al personal del área de corte para evitar los desperdicios en las telas.

-Promover la eficiencia en la producción

-Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia

-Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua

-Tener un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades

-El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte de la persona encargada para este trabajo.

-Controles del proceso de diseño y corte

-Entrenamiento apropiado para desempeñarse en estas áreas.

-Mayor interés en el principal factor de producción que es la mano de obra la cual esta sujeta a un elevado índice de rotación.

-Aplicación de sistemas de incentivos grupales por calidad y productividad

-Obtener un sistema de mantenimiento fiable, capaz de impedir paradas frecuentes en las instalaciones por problemas en el área de corte y diseño

-Creación de una cultura corporativa orientada a la obtención de la máxima eficacia en el sistema de producción evitando desperdicios.

-Implantación de un sistema de gestión de las plantas productivas para que se facilite la eliminación de las pérdidas antes de que se produzcan y se consigan los objetivos de: Cero Defectos, Cero Averías, Cero Accidentes

-Generar un ámbito en el cual los empleados y técnicos de la organización participen activamente en la detección, prevención y eliminación de los diversos tipos y modalidades de desperdicios que constituyen uno de los principales factores de pérdidas para la empresa.

-Los errores en el área de diseño originan fuertes costos, lo cual provoca múltiples despilfarros y desperdicios tanto de material, como de horas hombre, por esta razón contrataremos a un técnico especializado en esta área para que además de evitar los desperdicios también este innovando y creando constantemente nuevos diseños y formas.

## **CONCLUSIONES**

En los negocios familiares el empresario puede negarse a implementar los nuevos sistemas y concepciones, pueden pretender o querer competir con las mismas técnicas que lo hicieron sus abuelos y sus padres, o con aquellas que le fueron enseñadas en la escuela o en la universidad, pueden continuar con los mismos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que en el pasado lo llevaron a la victoria, pero deberán atenerse a las consecuencias, pues hoy en día todas las empresas se vuelven cada día más competitivas y con nuevas formas de crecimiento continuo. Además de que Las empresas tradicionales basan su funcionamiento en la suma de labores individuales y por el contrario las competitivas basan el esfuerzo en el trabajo en equipo, es por esto que se vuelve necesario un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y responsabilidad

Se podría decir que lo que hasta ayer fue un sistema de gestión provechoso, tales como algunos conceptos de los sistemas basados en las ideas de Taylor y Ford, ya no son muy aplicables para estas nuevas épocas de competencia global, donde se exige variedad, flexibilidad, rapidez, calidad y buenos precios.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Degerencia.com
- AMAT, J.M. "La continuidad de la empresa familiar". Gestión 2000. Barcelona. 3ª edición. 2001
- Carlos Kaplun. Gestión en Empresas de Familia. Argentina. 1999
- Robert Kaplan y David Norton, artículo publicado en 1992 escribieron en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

**MONOGRAFÍA #4 EMPRENDIMIENTOS**  
**“PLAN DE MARKETING DEL PROYECTO WRC SHOP”**

**RESUMEN EJECUTIVO**

El grupo de emprendedores que va a realizar este proyecto ha notado que en el mercado de la ciudad de Cuenca, no existen locales que vendan o distribuyan prendas confeccionadas originalmente para las carreras de automovilismo, específicamente en lo que a la especialidad de rally se refiere, y creemos que sería un negocio que puede tener grandes resultados, ya que este es un deporte que se encuentra en auge y tiene gran acogida entre la gente de esta ciudad y en general del Ecuador.

Para llevar éste proyecto a la realidad se invertirá en el desarrollo y capacitación del personal, así como en la importación de los productos para brindar una amplia variedad a los posibles clientes, con un servicio de excelente calidad, siendo un ejemplo de liderazgo empresarial.

La creación principal de éste negocio es brindar un lugar donde los consumidores puedan encontrar productos de calidad, exclusivos, originales y con una amplia gama de donde el cliente pueda elegir según sus gustos y preferencias.

Nuestros clientes son alcanzables ya que como en el mercado no existen los productos que ofrecemos este tipo de negocio con esta línea de productos resultan innovadores y llamarían la atención por lo que podríamos crear moda y a largo plazo una tendencia.

Mediante los diferentes flujos y presupuestos se estima que se requiere \$8,800.00 aproximadamente en decoración y activos que necesita la empresa para su funcionamiento, Y \$ 51,200.00 en mercadería y capital de trabajo.

El número de socios de esta empresa será de cuatro personas, los cuales realizarán una inversión de \$ 15000 cada una, la empresa será constituida como Compañía Limitada y cada una tendrá un número similar de participaciones.

Se estima que nuestro TIR debe ser más de un 44% anual para que nuestro negocio sea rentable y de acuerdo a la inversión que realizaremos.

Dentro de los factores críticos que encontramos, tenemos los derechos que nos concede la **World Rally Championship** para distribuir sus productos, así como también las políticas de canales de distribución de marcas como Puma, Bell, Simpson, etc. Las cuales son alcanzables, ya que realizaremos los stands y las adecuaciones necesarias para que los productos puedan promocionarse dentro de las políticas que nos exigen estas organizaciones.

Dentro del crecimiento podríamos decir que nos enfocaremos en que la empresa crezca de un 30 a un 50% anualmente tanto en la ampliación de nuestros locales, así como también trataremos de alcanzar nuevos clientes promocionándonos.

Aunque nuestros costos serán un poco elevados se estima que la inversión podría recuperarse en un plazo de 18 meses, ya que no tendremos la necesidad de construir sino solo de arrendar, entonces una gran parte de la inversión esta enfocada a publicidad, adquisición de mercadería, decoraciones del local , cancelación de arriendo, recursos humanos, etc.

## LA EMPRESA

La empresa funcionara bajo el nombre de:

**“WRC SHOP CIA. LTDA....”**

Y se constituirá como Compañía Limitada la misma que estará conformada por 5 socios los cuales responderán por las obligaciones sociales y el total de sus aportaciones individuales. **ANEXO No. 1-2**

“WRC SHOP...” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores siendo éstos:

<b>Socios</b>	<b>Capital</b>
Srta. Verónica Aguirre	25%
Srta. Catherine Guamán	25%
Srta. Catalina Reinoso	25%
Srta. M <sup>a</sup> . Augusta Rivas	25%

El contenido de la Escritura Pública podemos observar en el **ANEXO No. 3**

Para su funcionamiento “WRC SHOP.....” necesitará realizar los tramites para la obtención de los diferentes permisos que otorgan las entidades de control. En el **ANEXO No. 4** podemos observar los requerimientos. Y en el ANEXO No. 6 encontraremos los requisitos para la importación de mercaderías.

## HORARIO DE ATENCION

“WRC SHOP...” Contara con un amplio horario de atención:

De Lunes a Domingo desde las 10H00 am hasta las 10H00 pm Y nos encontraremos situados en el Mall del Rio.

## **MISION**

Satisfacer las principales necesidades y expectativas del aficionado al deporte tuerca sin dejar de lado al cliente que aunque no guste de este deporte, si se interesa por los productos de esta línea; ofreciendo productos de calidad y garantizados.

## **VISION**

Ser una empresa líder en el mercado local y nacional en variedad, exclusividad y alta calidad en cuanto a productos de la WRC se refiere, ofreciendo buena mercadería y servicio calificado, para todos quienes gusten de visitar nuestro local.

## **Definición de Objetivos.-**

### **Objetivo General:**

Analizar la implementación de un local dentro de la Ciudad de Cuenca que este enfocado a la venta de ropa y accesorios de la WRC, ofreciendo una línea de productos de primera calidad y contando con la atención de personal calificado y capacitado para la prestación de un buen servicio, aplicando métodos que proveerán calidad a precios competitivos, satisfaciendo de las necesidades del cliente e Inversionista de tal manera que el proyecto sea rentable.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la viabilidad del proyecto y satisfacer las expectativas requeridas en cuanto a rentabilidad.
- Un amplio horario de atención de 10h00 a 22h00 de lunes a domingo
- Instalaciones adecuadas y de clase A

- Productos de calidad y exclusivos
- Fidelizar a los clientes mediante la atención y servicio mientras visita nuestro local.

## MATRIZ FODA

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Falta de un negocio con características como el nuestro</p> <p>Trato personalizado para los clientes</p> <p>Exclusividad</p> <p>Mercado insatisfecho</p> <p>Amplio horario de atención</p> <p>Nueva área de distracción y opción para compras</p> <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Creación de nuevas empresas afines</p> <p>Precios bajos otorgados por vendedores no autorizados</p> <p>Canales virtuales</p> <p>Copia de nuestros productos (falsificación)</p> <p>Presencia de productos sustitutos</p>	<p>No existe endeudamiento (aporte socios)</p> <p>No demanda mucha inversión</p> <p>Horario de atención</p> <p>Decoración y adecuación baja en costo</p> <p>Productos con calidad y garantía</p> <p>Ubicación del negocio</p> <p>Ser pioneros</p> <p>Buen ambiente de trabajo</p> <p>Personal capacitado</p> <p><b>F/O (Maxi-Maxi)</b></p> <p>Amplio horario de atención</p> <p>Fortalecer la capacitación del personal</p> <p>Informar al cliente a través de eventos</p> <p>Invertir en publicidad q de a conocer nuestras ventajitas</p> <p>Ubicación. Facil acceso</p> <p>Local y decoración adecuada para el buen servicio</p> <p><b>F/A (Maxi-Mini)</b></p> <p>Realización de convenios con entidades enfocadas al deporte fuerza y tambien al motociclismo</p> <p>Buena atención al cliente</p> <p>Productos adquiridos a consignación</p> <p>Asesoramiento publicitario para captar la atención de clientes viables.</p>	<p>Precios establecidos por el distribuidor</p> <p>Estacionalidad en las ventas de nuestros accesorios</p> <p>Falta de experiencia</p> <p>Pago de costos por importación</p> <p><b>D/O (Mini-Maxi)</b></p> <p>Adecuación y variedad de toda la mercadería</p> <p>Exclusividad en nuestros productos y servicio</p> <p>Distribución autorizada</p> <p>Local clase A</p> <p>Personal con experiencia en trabajos afines</p> <p><b>D/A (Mini-Mini)</b></p> <p>Garantía en todos los productos</p> <p>Servicio personalizado</p> <p>Capacitación de personal</p> <p>Fidelizar a nuestros clientes</p>

## **Segmentación del Mercado.-**

Para la segmentación de mercado se ha tomado la información del cuadro del ANEXO No 6, en especial los quintiles 3, 4 y 5 que poseen ingresos medios, medios altos y altos, ya que ha éste segmento es al cual se dirigirá "WRC SHOP CIA. LTDA.".

## **Población de la Ciudad de Cuenca**

El servicio que brindará "WRC SHOP CIA. LTDA." estará enfocado a las familias de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca, siendo el promedio de 4 personas por familia. El mercado total es de 283.820 personas, de los cuales el 86% (244.085 personas) es el mercado meta que pretende alcanzar la empresa en un lapso de 19 meses, y considera que el 20% del mercado meta será el mercado objetivo, al cual se pretende alcanzar en los primeros cuatro meses de funcionamiento. Una vez alcanzado el mercado objetivo se pretenderá alcanzar el mercado potencial en un periodo de 13 meses más.

## **Tamaño de la Muestra.-**

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula tomándose en cuenta que es para una población finita:

Datos:

$$N = 283.820$$

$$p = 0,90$$

$$Q = 0,10$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

Se asume que el 10% de probabilidad de no ocurrencia está dada por el número de personas que no adquirirán los productos ya sea por los

diferentes gustos y preferencias y optan por otra alternativas, mientras que el 90% se asume que será la probabilidad de ocurrencia, es decir, la aceptación en el mercado, ya que el proyecto es innovador y novedoso por lo que llamará la atención del mercado.

## **Encuesta**

### **OBJETIVO**

Obtener mayor información acerca de la aceptación que tendría la instalación de una pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca, fijar el precio y la frecuencia de utilización del servicio. Modelo de la encuesta y tabulación ANEXO No. 7 y 8 respectivamente.

#### **TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * N * p * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * Q}$$
$$N = \frac{(1.96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1.96)^2 (0,90) (0,10)}$$
$$N = 138 \text{ encuestas}$$

## **PLAN DE MARKETING**

### **ANALISIS EXTERNO - CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **COMPETENCIA EN EL SECTOR**

Comercializadoras de productos oficiales de la WRC no existen en el mercado nacional, sin embargo existes tiendas de productos similares como son los de Fórmula 1 y Motocross.

Es por eso que además de ofrecer nuestra mercadería al público en general, también nos enfocaremos a los fanáticos del Rally y corredores para distribuirles los equipos necesarios, que ninguna otra empresa lo hace en nuestro mercado.

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Por la clase de productos que comercializamos, los artículos falsificados que se ofrecen en el mercado son nuestros sustitutos, en este sentido la competencia desleal es muy fuerte, pero nuestro mercado meta es muy selectivo en cuanto a exclusividad y marcas se refiere.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación con los proveedores es mínimo ya que al ser marcas reconocidas a nivel mundial, son ellos quienes ponen las condiciones de compra y nos fijan la mayoría de precios.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

Al ser los únicos a nivel nacional en ofrecer equipos oficiales de la WRC, tenemos la capacidad de ser nosotros quienes negociemos con nuestros clientes, obviamente se les dará descuentos especiales y se manejará canjes de publicidad por descuentos.

## **ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Las casas fabricantes son muy cuidadosas y prolijas en cuanto a conceder derechos de distribución de sus productos, esto no quiere decir, que los almacenes que trabajan con productos similares no puedan obtener estas licencias.

## **CONSUMIDOR**

### **IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES**

Por tipo de productos que ofrecemos, no cubren necesidades básicas, por el contrario va dirigido a la satisfacción personal, a la imagen y el status de nuestro clientes.

Por ello, el local y la forma de comercialización deberán ser exclusivos, ya que es uno de los requisitos primordiales que nos exigen tanto los proveedores como el mercado al que pretendemos llegar.

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR**

En nuestro mercado meta lo que motiva a nuestros clientes a comprar, son la marca, calidad, exclusividad y garantías, lo cual nos diferencia de nuestros competidores, ya que seremos distribuidores exclusivos de la WRC.

## **EL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

### **MERCADO META**

Nuestro mercado Meta son las personas de 12 años en adelante aficionadas al rally y deportes extremos. Así como todas las personas que gustan lucir los productos de este tipo.

También pretendemos llegar a los clubs de automovilismo y participantes de los campeonatos a nivel nacional para proveerles de uniformes para dichas competencias.

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **VENTAJA COMPETITIVA**

Para brindar un mejor servicio a nuestros clientes conjuntamente las casas de los diferentes equipos como son Toyota, Peugeot, entre otras se organizará eventos en los cuales participarán todos nuestros clientes.

Estableceremos convenios y alianzas con diferentes empresas y asociaciones que se enfoquen al deporte tuerca, además de tratar de incrementar las ventas a través del sistema que denominaremos "ventas sobre ruedas" que constara de una camioneta 4X4, decorada con sellos, logotipos y publicidad de la WRC, con la contratación de modelos tanto hombres como mujeres que sirvan de impulsores del producto.

Al momento la adquisición de la línea de productos a la que estaremos enfocados, no se puede adquirir sino solo por medio de las compras en tiendas virtuales, que cobran envío adicional al precio del artículo, por lo que se nos presenta una ventaja al tener una tienda presencial, en donde el consumidor pueda mirar los productos.

Una de nuestras principales ventajas es la exclusividad que otorgamos en cada uno de nuestros productos.

### **POSICIONAMIENTO**

WRC SHOP se posicionará en el mercado local, ya que todos nuestros productos son de marcas reconocidas a nivel mundial.

Cada participación que tengamos en eventos será únicamente en los que sean exclusivos.

El principal anhelo es convertir al proyecto en la empresa con mejor servicio al usuario desde el momento que ingresa hasta el que sale con el fin de que el consumidor se sienta cómodo y no tenga que pasar por ningún disgusto mientras realiza la visita a nuestro local.

## **PRODUCTO**

En WRC SHOP comercializaremos productos oficiales de la World Rally Championship, por tanto lo que se ofrece al mercado son productos de calidad, a precio oficiales y con garantías, y como valor agregado podemos decir que por el nivel socio-económico al que van dirigidos nuestros productos, brinda imagen y status a todos nuestros clientes, lo que hace de ello un producto muy atractivo sobre todo para la gente joven que busca imagen y estilo.

En nuestro local encontraran desde llaveros, gorras, souvenir hasta uniformes completos de rally o accesorios para los vehículos, cada uno de ellos importados directamente de las fábricas.

## **PRECIO**

Las casas fabricantes de nuestros productos, son quienes fijan los precios de cada articulo, obviamente el margen de ganancia es muy bueno ya que esta entre el 30% y 40%.

Nosotros manejaremos descuentos especiales a nuestros clientes fijos, que son aquellos que realizan compras con cierta frecuencia y sobre un monto base.

De igual forma se realizaran convenios con los Clubes de Automovilismo a nivel nacional para proveerles de uniformes para sus equipos, y se trabajará con descuentos especiales y publicidad para nuestro local, podemos hacer canjes publicitarios o ser sponsor oficial de las diferentes competencias de carros y motos de nuestro país.

## **PLAZA**

De acuerdo a las encuestas realizadas, y por el tipo de local que nos exigen nuestros proveedores, el lugar más adecuado será el Mall del Río, siendo un espacio decorado de manera especial.

Además de acuerdo a estudios el nivel de rentabilidad en local ubicado en un centro comercial es del 32%, comparado con un 19% en los locales que se encuentran en el centro de la ciudad.

## **PROMOCION**

Para darnos a conocer entre los aficionados a este deporte, estaremos presentes en los principales campeonatos a nivel nacional, así como en las ferias y exposiciones que se llevan a cabo de deportes extremos.

Estaremos presentes en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante nuestra participación en dichos campeonatos y ferias.

Contaremos también con una página web, [PAGINA WEB.htm](#), a través de la cual podrán contactarnos y a su vez nosotros llegar hacia nuestro mercado meta, así mismo otro de los medios utilizados es un catálogo entregado en centros de educación superior y afines, [CATÁLOGO.pub](#)

Se realizarán campañas publicitarias vía mail, a la base de datos obtenidos de los clubes de automovilismos y organizaciones afines, además de el envío de mail a todos nuestros clientes fijos en donde les haremos llegar las últimas novedades de este deporte y de su línea de accesorios.

Las ventas se podrán realizar en efectivo y a crédito (con tarjeta), para ello se llegara a un acuerdo con las firmas de crédito de la ciudad como son VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, DINERS, de modo que faciliten promociones para los clientes, debemos recalcar que no existe ningún

desfase en el ingreso de estos valores ya que máximo en 48 horas las entidades de crédito depositaran el dinero de los consumos en una cuenta de la empresa, lo que no requiere de una planificación extra de los ingresos pues corre por cuenta de las firmas como se les cobre al cliente los valores realizados.

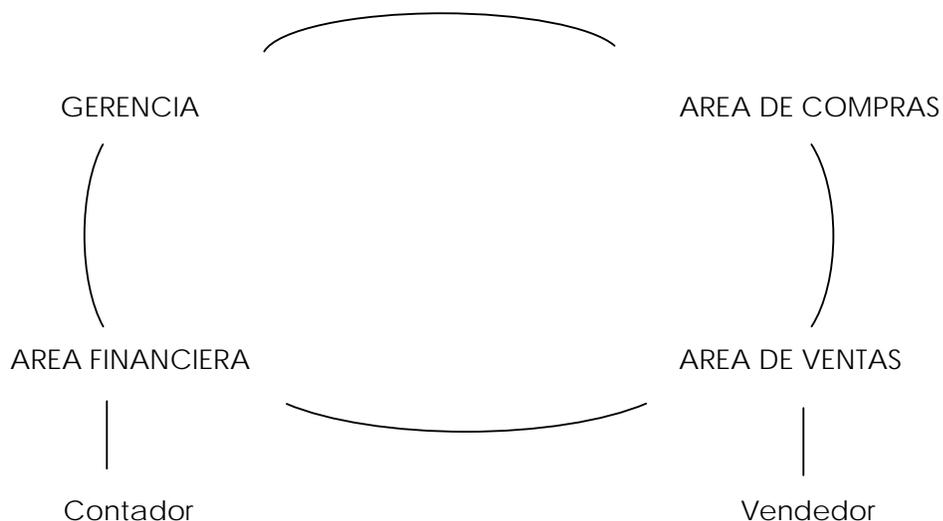
## ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En WRC SHOP, por ser un negocio que esta empezando, nuestra organización estará dividida en cuatro áreas:

- Gerencia - María Augusta Rivas
- Área Financiera - Catalina Reinoso
- Área de Compras - Katherine Guamán
- Área de Ventas - Verónica Aguirre

Adicional a estos cargos, necesitaremos un Contador que trabajará conjuntamente con el área financiera y un vendedor. En el ANEXO No. 9 podemos observar la descripción de cargos.

### ORGANIGRAMA



## ETAPA ECONOMICA

### FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La inversión total requerida para la puesta en marcha de WRC SHOP CIA. LTDA. es de US\$ 60.000.00. El monto requerido para las inversiones fijas y variables será cubierto íntegramente por aportaciones de los socios prescindiendo del financiamiento de terceros y cumpliendo con el artículo 102 de la Ley de Compañías concerniente a montos mínimos de capital suscrito.<sup>1</sup>

#### WRC SHOP CÍA. LTDA. CUADRO DE INVERSIONES FIJAS

(ANEXO 10)

INVERSION FIJA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TANGIBLES</b>			<b>3.286,00</b>
<u>DEPRECIABLE</u>			<b>3.286,00</b>
<b>. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>2.400,00</b>
Computadora	2	1.100,00	2.200,00
Software	1	200,00	200,00
<b>. MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>886,00</b>
Archivador	1	150,00	150,00
Vitrinas	4	55,00	220,00
Sillas	2	23,00	46,00
Cerchas	8	40,00	320,00
Equipos de Comunicación	1	150,00	150,00
<u>NO DEPRECIABLE</u>			-
			-
<b>INTANGIBLES</b>			<b>5.500,00</b>
<u>AMORTIZABLES</u>			<b>5.500,00</b>
Gastos de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Gastos de adecuación local	1	4.000,00	4.000,00
<b>TOTAL INVERSION FIJA:</b>			<b>8.786,00</b>

Las participaciones individuales serán múltiplos de US\$ 1.00 según lo especifica la Ley de Compañías.

<sup>1</sup> LEY DE COMPAÑÍAS. Legislación conexas-Concordancias (septiembre 2006)

## INGRESOS DEL PROYECTO

De acuerdo a los estudios de oferta-demanda detallados en los análisis de mercado, los ingresos que percibirá WRC SHOP Cía. Ltda. Durante los 5 años estimados como horizonte serán de tipo directo bajo la razón comercial detallada en la escritura pública.

### WRC SHOP CÍA. LTDA. TOTAL INGRESOS ANUALES

TOTAL INGRESOS US \$	HORIZONTE PROYECTO				
	1	2	3	4	5
	\$ 265.000,00	\$ 280.000,00	\$ 312.000,00	\$ 324.900,00	\$ 338.200,00

## ANÁLISIS DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

Los costos fijos y variables de administración y ventas así como los valores correspondientes a depreciaciones y amortizaciones en los cuales va a incurrir la empresa se presenta en la tabla siguiente (ANEXO 11).

### WRC SHOP CÍA. LTDA. ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS VARIABLES (MERCADERIA)</b>	<b>196.296,30</b>	<b>207.407,41</b>	<b>231.111,11</b>	<b>240.666,67</b>	<b>250.518,52</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>
Gastos Administrativos	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88
Gastos de ventas	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>
<b>TOTAL EGRESOS ANUALES</b>	<b>250.511,04</b>	<b>261.622,15</b>	<b>285.325,85</b>	<b>294.881,41</b>	<b>304.733,26</b>

Se adiciona además los anexos respectivos para cálculos paralelos de apoyo necesarios para obtener los montos definitivos de costos.

- Costos totales (variables y fijos) (ANEXO 11).
- Tablas de desglose de salarios al personal (ANEXO 12).
- Tablas de depreciaciones y amortizaciones (ANEXO 13).

## FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Con una inversión total inicial de US\$ 60,000.00 y el consiguiente movimiento de ingresos y egresos, la proyección de los flujos de caja en los que incurrirá el proyecto se indica en el cuadro inferior, valores que varían en virtud de la demanda establecida para cada año. (ANEXO 14)

<b>WRC SHOP</b>	
<b>RESUMEN FLUJOS NETOS DE EFECTIVO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
INVERSIÓN	\$ 60.000,00
1	\$ 21.547,46
2	\$ 27.922,46
3	\$ 31.109,96
4	\$ 31.109,96
5	\$ 86.688,16

Se recalca que para el 4to año del horizonte se debe realizar una reposición de activos fijos en el ítem correspondiente a equipos de computación cuya vida útil contable de tres (3) años habrá culminado.

Finalmente, para en el 5to año obtener un flujo de caja de US\$ 86,688.16 producto de adicionar a las utilidades netas el valor de salvamento de aquellos activos cuya vida útil es mayor a los 5 años (límite del horizonte del proyecto), de las depreciaciones y amortizaciones y de la recuperación del capital de trabajo.

## TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento mínima aceptable utilizada para este proyecto ha sido fijada en un 13% similar a tasas utilizadas en análisis para proyectos de igual naturaleza y riesgo. (Anexo 15)

## **EVALUACIÓN**

Teniendo presente que el flujo neto de efectivo proyectado se determinó en base de términos constantes, es decir con una inflación cero y por consiguiente sin variación sobre ninguno de los costos, la Etapa de Evaluación permitirá analizar los riesgos que provocarían las inversiones requeridas para el proyecto.

## **VALOR ACTUAL NETO**

El criterio del Valor Presente Neto (VAN) plantea que un proyecto debería aceptarse si su valor es igual o mayor a cero.

A partir de una tasa de descuento del 13%, el VAN que genera WRC SHOP CIA. LTDA. es de US\$ 188628.42 (ANEXO 15)

## **CONCLUSIONES**

Nuestros productos están orientados principalmente a la clase media, media alta. Su diferenciación esta en la calidad, costo y beneficios para la población en conjunto y de acuerdo al análisis de mercado efectuado para la ciudad de Cuenca se concluye que existe un mercado aun no explotado y una demanda insatisfecha por lo que WRC SHOP CIA LTDA. Pretende aprovechar esta oportunidad, asegurando con ello la viabilidad del proyecto y otorgando a los socios la certeza sobre la inversión de sus capitales y la obtención de la utilidad proyectada.

## **RECOMENDACIONES**

Basándonos en los estudios realizados recomendamos que el proyecto se realice como esta planteado ya que se analizo a fondo su ubicación, comercialización, marketing y el sistema administrativo y organizacional que la empresa requiere, asegurando de esta forma los resultados y el cumplimiento de objetivos que de ellas se desprenden.

Un punto relevante para nuestro almacén que debe considerarse son las actividades promocionales, buscando participación en todo tipo de eventos que programen los consumidores objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

[www.motorpasion.com](http://www.motorpasion.com)

[www.wrc.com](http://www.wrc.com)

KOTLER PHILIP Dirección de Marketing

PHILIP R. CATEORA, Marketing Internacional, Irwin, octava edición 2004

PETER, Administración de Marketing, Irwin, quinta edición 2004

McCarty, Marketing, Irwin, onceava edición 2005

HAWKINS, Comportamiento del consumidor, Irwin tercera edición 2003

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**ANEXO 1:** Artículos concernientes a las empresas bajo la figura de Compañías Limitadas:

**SECCIÓN 5ª. De la Compañía de Responsabilidad Limitada**

**Art. 92 (Ex 93).- Definición. Razón social. Sanciones.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o mas personas, que solamente responde por las obligaciones sociales hasta el momento de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo razón social o denominación objetiva, a la que reañadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

**Art. 93 (Ex 94).- Naturaleza y constitución de la compañía.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

**Art. 95 (Ex 96).- Número de socios.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá conformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 92 (Ex 93).- Principio de existencia de la compañía.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el registro Mercantil.

**Art. 102 (Ex103).- Formación.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a l monto fijado por el superintendente de Compañías <sup>(1)</sup>. *Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señales el Superintendente de Compañías.*

**(1)Nota. Según el artículo 2 de la Resolución de la Superintendencia de Compañías 00.Q.IJ.016 (RO 734): 30-dic-2002), el monto mínimo de capital suscrito, para esta clase de compañías, es de 400 dólares.**

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación, Las aportaciones pueden ser en numerario o especie, y en éste último caso,

consistir en bienes inmuebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor a doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Art. 103 (Ex104).- Aportes en numerarios.-** Los aportes en numerarios se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco con nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósitos de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

**Art. 104 (Ex105).- Aportes en especie.-** Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor designado a las especies aportadas.

**WRC SHOP CÍA. LTDA.  
TABLA DE APORTACIONES DE LOS SOCIOS**

SOCIOS		APORTACIONES	
NOMBRE	Nº	PORCENTAJE (%)	VALOR US \$
Aguirre Verónica	1	25.00%	\$ 15,000.00
Guamán Catherine	2	25.00%	\$ 15,000.00
Reinoso Catalina	3	25.00%	\$ 15,000.00
Rivas Ma. Augusta	4	25.00%	\$ 15,000.00
<b>Total:</b>	<b>4</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 60,000.00</b>

## **ANEXO 2: DERECHOS Y OBLICACIONES DE LOS SOCIOS**

Los derechos que los socios tienen son:

- Derecho a intervenir a través de asambleas personalmente o por medio de representante, así mismo para efectos de votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto.
- A percibir los beneficios que le correspondan
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales

Las obligaciones que los socios tienen son:

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución y de modo especial de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante tercero por la falta de publicación e inscripción del contrato social
- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

### **ANEXO 3:** Contenido de la Escritura pública.

**Art. 137 (Ex140).- Contenido de la escritura de constitución.-** La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderados. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídica y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio.
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía
3. El objeto social debidamente concretado
4. La duración de la compañía
5. El domicilio de la compañía
6. El importe del capital social con la expresión del número de participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.
7. La indicación que las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo.
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiera acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan representación legal.
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la Junta General y el modo de convocarla y constituirla
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto por la ley.

## ANEXO No.4: REQUERIMIENTOS PARA OBTENSIÓN DE PERMISOS

- RUC

Nombre de la Empresa

Representante Legal

Cédula

Dirección

Teléfonos

- Permiso de Sanidad (Centro de Salud)

Vacunas

Exámenes

Cédula

- Bomberos

Dirección

- Afiliaciones

Nombre de la Empresa

RUC

Dirección

Teléfono

- Permiso de Importación de Mercaderías

Lo podemos observar en el ANEXO No.5

- Permiso de Sanidad (Centro de Salud)  
Vacunas  
Exámenes  
Cédula
- Bomberos  
Dirección
- Afiliaciones  
Nombre de la Empresa  
RUC  
Dirección  
Teléfono
- Permiso de Importación de Mercaderías  
Lo podemos observar en el ANEXO No.6

## **ANEXO 5: REQUISITOS PARA IMPORTAR**

### **PROCEDIMIENTO INICIAL.-**

- Tener No. RUC, que esté habilitado por el SRI.
- Los importadores y exportadores deberán consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador”, proporcionada por el BCE y los bancos corresponsales y ser presentada en el banco en el que el cliente disponga de una cuenta corriente o de ahorros.
- Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, los bancos corresponsales solicitarán documentos personales adicionales, según sus políticas de gestión.
- Cabe mencionar que el trámite de registro de importador – exportador se realiza por una sola vez.

### **PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN.-**

- El Documento Único de Importación DUI, se podrá adquirir en los bancos corresponsales.
- En el documento único de importación se deberán consignar los datos de la importación, en original y seis (6) copias, al que se acompañarán una (1) copia de la nota de pedido, y para el caso de mercancías sujetas a licencia previa, el trámite deberá realizarse únicamente vía electrónica.

### **PROCEDIMIENTO DE CONSULTA.-**

- Ingresar a Internet y digitar la dirección [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Aparece la página web del Banco Central del Ecuador
- Seleccionar la opción “COMERCIO EXTERIOR”
- Al lado izquierdo de la pantalla aparece el menú de opciones para consulta al público, en la que podrá optar por las siguientes:

- ❖ Clientes de comercio exterior registrados en el Banco Central
- ❖ Arancel NANDINA: Mercancías sujetas a autorización previa y prohibidas
- ❖ Códigos para llenar FUE
- ❖ Actividad económica – CIU
- ❖ Bancos corresponsales
- ❖ Base legal de importaciones y exportaciones.
- ❖ Información estadística de comercio exterior Mercancías sujetas a autorización previa.
- ❖ Enlaces con otras instituciones vinculadas con comercio exterior

## ANEXO 6: Segmentación de Mercado

### ENIGHU – HOGARES - CUENCA

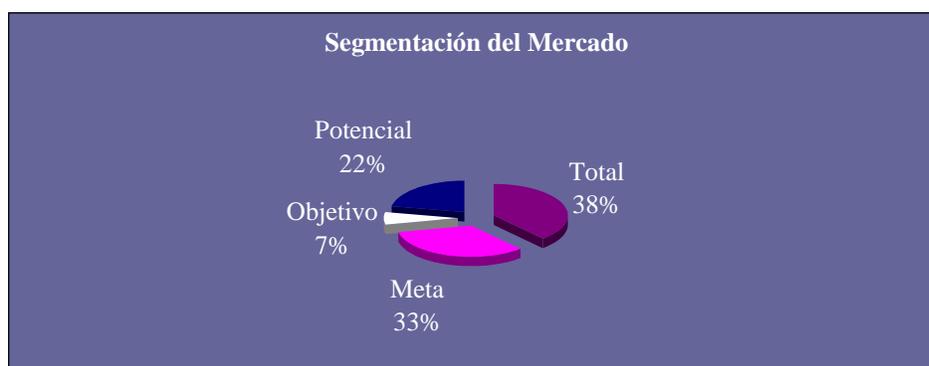
Hogares por quintiles del hogar, según disponibilidad e Servicios de Comunicación y Vivienda

Total	Quintiles				
	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
49.251	5.872	8.209	11.277	11.780	12.113
21.705	8.274	6.024	2.937	2.457	2.013
26.405	2.678	3.173	4.911	6.999	8.644
44.548	11.467	11.059	9.302	7.237	5.483
<b>141.909</b>	<b>28.291</b>	<b>28.465</b>	<b>28.427</b>	<b>28.473</b>	<b>28.253</b>

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

### Población de la ciudad de Cuenca

Mercados	Hogares	Integrantes x Hogares (4)	%
Total	70955	283820	100
Meta	61021	244084	86
Objetivo	12204	48816	20
Potencial	40274	161096	66



## **ANEXO 7:** Modelo de la Encuesta

### **Información Básica:**

Sexo: M..... F.....

Edad: .....

Ocupación: .....

### **Preguntas:**

1.- ¿le gustaría que exista en la ciudad de Cuenca un local en donde vendan ropa y accesorios de la WRC?

SI

NO

2.- Adquiriría usted algunos de los productos que se vendan en este lugar?

SI

NO

3.- Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por la compra de estos productos

Entre 10 – 40

Entre 41 – 80

Entre 81- 120

Entre 121-en adelante

4.- En que lugar le gustaría que este situado este local?

Centro Mall del Río

Centro de la Ciudad

Centro Comercial el Vergel

Centro Comercial de las Américas

Megamaxi

5.- Que es lo que usted prefiere a la hora de comprar un producto?

Buena calidad

Buenos Precios

Buena Marca

Buen Servicio

## ANEXO 8: Tabulación de las Encuestas

1. ¿Le gustaría que exista en la ciudad de cuenca un local en donde vendan ropa y accesorio

	%	#
Si	95,65	132
No	4,35	6
Total	100	138



2. ¿Adquiriera usted alguno de los productos que se vendan en este lugar?

	%	#
Si	95,65	132
No	4,35	6
Total	100	138



3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por lo compra de estos productos?

	%	#
Entre 10 – 40	71,01	98
Entre 41 – 80	16,67	23
Entre 81- 120	10,87	15
Entre 121-en adelante	1,45	2
Total	100	138



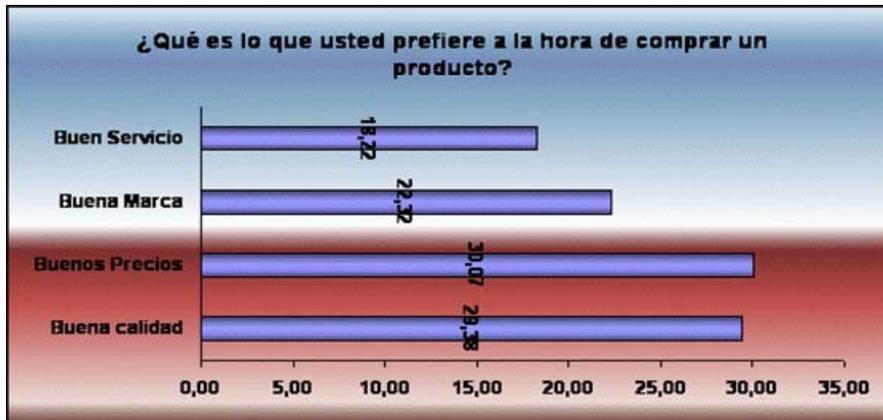
4. ¿En que lugar le gustaría que este situado este local?

	%	#
Centro Mall del Río	68,12	94
Centro de la Ciudad	15,22	21
Centro Comercial el Vergel	7,97	11
Centro Comercial de las Américas	6,52	9
Megamaxi	2,17	3
Total	100	138



5. ¿Qué es lo que usted prefiere a la hora de comprar un producto?

	%	#
Buena calidad	29,38	129
Buenos Precios	30,07	132
Buena Marca	22,32	98
Buen Servicio	18,22	80
total	100	439



## **ANEXO 9:** Análisis y Descripción de los Cargos

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

#### **Nombre: Vendedor**

Síntesis: Está bajo la supervisión del jefe de ventas y tiene como finalidad la asesoría al cliente y consecuentemente lograr la venta de los bienes y servicios del local.

#### **DETALLE DE TAREAS**

1. Establecer citas con posibles clientes.
2. Dar a conocer los productos y servicios que tiene la empresa
3. Atender oportunamente al cliente
4. Elaborar semanalmente reportes para el jefe de ventas.
5. Mantendrá el orden y la imagen del local.

#### **ANALISIS DEL CARGO**

##### **Requisitos Académicos:**

1. Estudiante Universitario de Marketing o Administración de Empresas
2. Experiencia mínima de un año en cargos similares
3. Don de gente
4. Capacidad para tratar con todo tipo de gente

##### **Requisitos Físicos:**

1. Tener capacidad para trabajar bajo presión
2. Buena presencia

##### **Responsabilidades:**

1. Mantendrá el orden y la imagen del local.

2. Brindar asesoría a los clientes en cuanto a la adquisición de los artículos.

### **Condición del trabajo:**

1. Espacio físico adecuado y de fácil acceso para el cliente
2. Área con exposición al ruido

### **Nombre: Contador**

Síntesis: Está bajo la supervisión del Gerente Financiero y tiene como finalidad la asesoría contable, realizar balances, declaración de impuestos.

### **DETALLE DE TAREAS**

1. Realizar los estados financieros.
2. Declarar los impuestos.

### **ANALISIS DEL CARGO**

#### **Requisitos Académicos:**

1. Profesional titulado de CPA
2. Experiencia mínima de tres años en cargos similares

#### **Responsabilidades:**

1. Presentar a tiempo los estados financieros.
2. Presentar informes mensuales.

### **Condición del trabajo:**

1. Espacio físico adecuado
2. Área con exposición al ruido

## ANEXO 10: Detalle de inversiones fijas

### WRC SHOP CÍA. LTDA. CUADRO DE INVERSIONES FIJAS

(ANEXO 10)

INVERSION FIJA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>TANGIBLES</b>			<b>3.286,00</b>
<b>DEPRECIABLE</b>			<b>3.286,00</b>
<b>. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			<b>2.400,00</b>
Computadora	2	1.100,00	2.200,00
Software	1	200,00	200,00
<b>. MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>886,00</b>
Archivador	1	150,00	150,00
Vitrinas	4	55,00	220,00
Sillas	2	23,00	46,00
Cerchas	8	40,00	320,00
Equipos de Comunicación	1	150,00	150,00
<b>NO DEPRECIABLE</b>			-
			-
<b>INTANGIBLES</b>			<b>5.500,00</b>
<b>AMORTIZABLES</b>			<b>5.500,00</b>
Gastos de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Gastos de adecuación local	1	4.000,00	4.000,00
<b>TOTAL INVERSION FIJA:</b>			<b>8.786,00</b>

### ACTIVO FIJO

Los activos fijos con vida útil de más de un año que se adquieren para ser utilizados en las operaciones de un negocio, con el fin de obtener ingresos se conocen como activos fijos. Es importante conocer la relevancia de este tipo de activos en una empresa porque el tratamiento contable que se les da incluye la adquisición de los activos, al uso que reciben y el retiro de los mismos ya sea por causa de terminación de la vida útil o por obsolescencia. El activo fijo representa bienes físicos que por naturaleza se pueden destinar a la producción de otros activos o a servir a la empresa para que desarrolle sus operaciones.

### NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Los activos intangibles representan derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones

de la entidad durante períodos que se extienden más allá de aquel en que fueron adquiridos.4. El requisito que deben cumplir los activos intangibles identificables para ser reconocidos como activos y no como gastos es que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar beneficios para la empresa, ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos, en un monto suficiente que permita sean absorbidos a través de su amortización.

Se adjunta además las especificaciones relativas a todos los activos fijos que el proyecto requiere:

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
**MUEBLES DE OFICINA**

**(ANEXO 10)**

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)
ITEM	ESPECIFICACIONES			
Archivador	Madera	150,00	1	150,00
Vitrinas	Metálicas	55,00	4	220,00
Sillas	Metálicas	23,00	2	46,00
Cerchas	Metálicas	40,00	8	320,00
<b>TOTAL:</b>				<b>736,00</b>

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
EQUIPO DE COMPUTACION

(ANEXO 10)

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)	
ITEM	ESPECIFICACIONES				
Computado	<b>CASE:</b>	Super Power PIV	1.100,00	2	2.200,00
	<b>MAINBOARD:</b>	Intel d865 GBF v/s 800MHZ DDR			
	<b>MICROPROCESADOR:</b>	INTEL PIV 2,8 Ghz 478 pines 800 mhz			
	<b>MEMORIA:</b>	Markvision 2x512 pc 400			
	<b>DISCO DURO:</b>	120 Gb Samsung 7200rpm			
	<b>FLOPPY:</b>	1.44 Mb Nec			
	<b>DVD:</b>	16x samsung			
	<b>CD-WRITER:</b>	Samsung 52x32x52			
	<b>TARJETA DE VIDEO:</b>	Sis 64m shared			
	<b>TARJETA DE SONIDO:</b>	Sonido 3d full duplex			
	<b>TARJETA DE FAX:</b>	56 kbps Intel			
	<b>TARJETA DE RED:</b>	10/100 Encore			
	<b>TECLADO:</b>	Genius Multimedia k-21			
	<b>MOUSE:</b>	Genius Optico Netscroll Metálico			
	<b>PARLANTES:</b>	120 W Genius G06			
	<b>MICROFONO:</b>	Headphone			
<b>MONITOR:</b>	17" Samsung 753 DFX Pantalla Plana				
<b>TARJETA DE TELEVISION:</b>	Tv y radio fm				
<b>REGULADOR DE VOLTAJE:</b>	Td-Max 1000 V				
Software	Contabilidad	200,00	1	200,00	
<b>TOTAL:</b>				<b>2.400,00</b>	

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
EQUIPOS DE OFICINA

(ANEXO 10)

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)
ITEM	ESPECIFICACIONES			
Fax		150,00	1	150,00
<b>TOTAL:</b>				<b>150,00</b>

**ANEXO 11:** Detalle de los egresos de efectivo que tendrá la empresa durante el horizonte del proyecto.

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
<b>COSTOS VARIABLES (MERCADERIA)</b>	<b>196.296,30</b>	<b>207.407,41</b>	<b>231.111,11</b>	<b>240.666,67</b>	<b>250.518,52</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>	<b>52.292,88</b>
Gastos Administrativos	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88
Gastos de ventas	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>	<b>1.921,86</b>
<b>TOTAL EGRESOS ANUALES</b>	<b>250.511,04</b>	<b>261.622,15</b>	<b>285.325,85</b>	<b>294.881,41</b>	<b>304.733,26</b>

**WRC SHOP CIA. LTDA.**  
GASTOS GENERALES

(ANEXO 11)

ITEM	MENSUAL (US \$)	ANUAL (US \$)
<b>Otros gastos</b>		
Suministros de oficina	50,00	<b>600,00</b>
Publicidad	1570,00	<b>18.840,00</b>
<b>Servicios básicos</b>		<b>1.560,00</b>
Agua	20,00	240,00
Energía Eléctrica	60,00	720,00
Teléfono	50,00	600,00
<b>TOTAL:</b>		<b>21.000,00</b>

ITEM	MENSUAL (US \$)	ANUAL (US \$)
Gastos de arriendo	1500,00	18.000,00
<b>TOTAL:</b>		<b>18.000,00</b>

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

(ANEXO 11)

CATEGORÍA	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>Sueldos de Administración</b>					
Gerente General	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Gerente Financiero	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Jefe de Compras	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Jefe de Ventas	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Vendedor	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00
Contador (Externo)1	2.435,49	2.435,49	2.435,49	2.435,49	2.435,49
<b>TOTAL SALARIOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>14.852,88</b>	<b>14.852,88</b>	<b>14.852,88</b>	<b>14.852,88</b>	<b>14.852,88</b>
<b>Gastos de Administración</b>					
Servicios básicos	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Gastos de Arriendo	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Suministros de oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>18.600,00</b>	<b>18.600,00</b>	<b>18.600,00</b>	<b>18.600,00</b>	<b>18.600,00</b>
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>33.452,88</b>	<b>33.452,88</b>	<b>33.452,88</b>	<b>33.452,88</b>	<b>33.452,88</b>

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
**COSTOS VARIABLES DE OPERACION**

(ANEXO 11)

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Mercadería	196.296,30	207.407,41	231.111,11	240.666,67	250.518,52
<b>Total:</b>	<b>196.296,30</b>	<b>207.407,41</b>	<b>231.111,11</b>	<b>240.666,67</b>	<b>250.518,52</b>

**GASTOS FIJOS DE VENTAS**

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Publicidad	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>18.840,00</b>	<b>18.840,00</b>	<b>18.840,00</b>	<b>18.840,00</b>	<b>18.840,00</b>

**ANEXO 12:** Análisis de salarios y descuentos de ley para el recurso humano.

**WRC SHOP CÍA. LTDA.  
ROL DE PAGOS**

(ANEXO 12)

**RESUMEN ROL DE PAGOS PERSONAL**

**SALARIO BÁSICO UNIFICADO VIGENTE AL 2006: \$ 160,00**

CATEGORÍA	SAL. BÁSICO	IESS 11,25%	IECE 0,50%	SECAP 0,50%	DÉC. XIII	DÉC. XIV	VACACIONES	FOND. RESER.	Nº PERS.	SUELDO	
										MES	AÑO
Gerente General	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Gerente Financiero	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Jefe de Compras	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Jefe de Ventas	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Vendedor	200,00	22,50	1,00	1,00	16,67	13,33	8,33	16,67	1	279,50	3.354,00
Contador (Externo) <sup>1</sup>	600,00	67,50	3,00	3,00	50,00	13,33	25,00	50,00	1	202,96	2.435,49
										<b>2.132,78</b>	<b>25.593,33</b>

<sup>1</sup> Contador (Externo) labora por las horas necesarias que el movimiento contable requiere, aproximadamente 2 horas/día

**FUENTE:** Código de trabajo, reglamento y legislación conexas. Tablas sectoriales CONADES

**ANEXO 13:** Detalle de depreciaciones y amortizaciones. Método utilizado: Depreciaciones y Amortizaciones Acumulada en Línea recta.

**TASA DE DEPRECIACIONES  
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES  
MÉTODO LINEAL**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Terrenos	-
Edificios	5%
Equipo de Computación	33,33%
Equipo de Comunicación	10%
Equipo de Oficina	10%
Equipos Agrícolas	20%
Instalaciones Agrícolas	20%
Maquinaria y Equipo	10%
Muebles y enseres	10%
Vehículos	20%

**FUENTE:** Ley de Régimen Tributario Interno

**WRC SHOP CÍA. LTDA.**  
**CUADRO DE DEPRECIACIONES DE INVERSIONES FIJAS TANGIBLE**  
 DEPRECIACIÓN ACUMULADA EN LINEA RECTA

(ANEXO 13)

INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	VALOR INICIAL	TASA DEPREC.	REPOSICIÓN DE ACTIVOS					1	2	3	4	5	TOTAL DEPREC.	VALOR RESID.
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>														
Archivador	150,00	10%					15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00	75,00
Vitrinas	220,00	10%					22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	110,00	110,00	110,00
Sillas	46,00	10%					4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	23,00	23,00	23,00
Cerchas	320,00	10%					32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	160,00	160,00	160,00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>														
Fax	150,00	10%					15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00	75,00
<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>														
Computadora	2.200,00	33%				2.200,00	733,26	733,26	733,26	733,26	733,26	3.666,30	733,70	733,70
<b>TOTAL:</b>	<b>3.086,00</b>					<b>2.200,00</b>	<b>821,86</b>	<b>821,86</b>	<b>821,86</b>	<b>821,86</b>	<b>821,86</b>	<b>4.109,30</b>	<b>1.176,70</b>	<b>1.176,70</b>

1.643,72

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	VALOR INICIAL	TASA DEPREC.	REPOSICIÓN DE ACTIVOS					1	2	3	4	5	TOTAL AMORT.	VALOR RESID.
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
Gastos de constitución	1.500,00	20%					300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00	0,00	0,00
Gastos de adecuación local	4.000,00	20%					800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4.000,00	0,00	0,00
<b>TOTAL:</b>	<b>5.500,00</b>						<b>1.100,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>1.921,86</b>	<b>9.609,30</b>	<b>1.176,70</b>										
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

**ANEXO 14:** Flujo de Caja del proyecto.

**WRC SHOP CIA. LTDA.**

**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

(ANEXO 14)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Fija	-8,786.00					
Inversión Variable (Capital de trabajo)	-51,214.00					
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>-60,000.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INGRESOS TOTALES		275,000.00	300,000.00	330,000.00	340,000.00	355,000.00
<b>COSTOS Y GASTOS TOTALES</b>		<b>-244,214.74</b>	<b>-259,214.74</b>	<b>-284,214.74</b>	<b>-294,214.74</b>	<b>-304,214.74</b>
Costos de producción		190,000.00	205,000.00	230,000.00	240,000.00	250,000.00
Costos fijos		52,292.88	52,292.88	52,292.88	52,292.88	52,292.88
Depreciación de activos fijos		1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86
UTILIDAD ANTES DE BENEFICIOS		30,785.26	40,785.26	45,785.26	45,785.26	50,785.26
15% UTILIDAD TRABAJADORES		-4,617.79	-6,117.79	-6,867.79	-6,867.79	-7,617.79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		26,167.47	34,667.47	38,917.47	38,917.47	43,167.47
25% IMPUESTO A LA RENTA		-6,541.87	-8,666.87	-9,729.37	-9,729.37	-10,791.87
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>19,625.60</b>	<b>26,000.60</b>	<b>29,188.10</b>	<b>29,188.10</b>	<b>32,375.60</b>
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86
+ RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						51,214.00
+ VALOR RESIDUAL						1,176.70
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-60,000.00</b>	<b>21,547.46</b>	<b>27,922.46</b>	<b>31,109.96</b>	<b>31,109.96</b>	<b>86,688.16</b>

13%

Factor de valor presente		1.1300	1.2769	1.4429	1.6305	1.8424
Valor presente	128,628.42	19,068.55	21,867.38	21,560.72	19,080.01	47,051.76
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	<b>188,628.42</b>					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):</b>	<b>44.07%</b>					

## **ANEXO 15:** Tasa de descuento.

La tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) para el proyecto ha sido fijada en un 13% mediante el método del Modelo de los Precios de Capital (CAPM) el cual considera al costo de capital como una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo asumido.

$$K_e = R_f + R_p$$

Donde:

- $K_e$  = Costo de Capital Propio
- $R_f$  = Tasa Libre de Riesgo (11%)
- $R_p$  = Premio por asumir el Riesgo (2%)

Donde:

Tasa libre de Riesgo ( $R_f$ ).- Es aquella que no considera los riesgos implícitos del proyecto siendo la tasa de los documentos de inversión colocados en el mercado de capitales por los gobiernos asumida para este proyecto en un 11% tasa similar a la ofrecida por las instituciones financieras.

Premio por Riesgo ( $R_p$ ).- En esta tasa se incorporan los riesgos asumidos por el inversionista al decidirse por el proyecto considerando además el costo de Oportunidad, siendo tomada como una media observada históricamente entre la rentabilidad del mercado ( $R_m$ ) y la tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ) y tomada en este proyecto en un 2%.

$$R_p = R_m - R_f$$

- $R_p$  = Premio por riesgo
- $R_f$  = Tasa Libre de Riesgo
- $R_m$  = Tasa de rentabilidad del mercado

Con lo que se considera que un nivel de riesgo moderado para el proyecto en análisis.