



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema: Monografía sobre las funciones básicas de la administración

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

Autores:

ALEXANDRA PIEDRA
MIRIAM JARA ESQUIVEL

CUENCA, MARZO DEL 2007

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi Esposo, a mi hijo, a mis padres quienes me apoyan en todo momento y me acompañan siempre en las buenas y en las malas.

Como también a mis compañeros y profesores que por su alegría y enseñanza impartidos en todos estos años de estudio constante que han sabido hacer mas llevaderos todos los días vividos en la universidad.

Por último agradecemos a todas las personas que colaboraron con sus opiniones y criterios, los mismos que ayudaron a la correcta finalización de ésta monografía.

A.P.

M.J.

DEDICATORIA

Con admiración.: A Dios que gracias a el he podido hacer factible este trabajo

Con Amor. A mi esposo, a mi hijo, a mis padres, y suegros, cuyo sacrificio y apoyo me han hecho llegar a la culminación de esta monografía

Con Gratitud: A mis profesores a quienes les debo muchas horas de su paciencia y colaboración

Con Afecto: a mis compañeros que con alegría han llenado y seguirán llenando nuestros días de Estudio

A.P.
M.J.

Los criterios expuestos en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de los autores:

Alexandra Piedra P.

Miriam Jara E.

RESUMEN

El presente documento, es resultado de la unificación de cuatro trabajos desarrollados en el marco de la monografía, la monografía fue echa específicamente para el curso de grado de la carrera de administración de empresas de la Universidad del Azuay, durante el periodo Septiembre del 2006 a Enero del 2007.

Los Documentos base para la elaboración de este trabajo, se detallan a continuación:

El primero de los documentos, contiene un “Manual de desarrollo de evaluación de desempeño basado en la gestión por competencias laborales en ETAPA”

El segundo, es en relación al “Plan de marketing para los locutorios @lo Etapa de la empresa ETAPA”

El tercer documento está compuesto de un “Balance Score Card”; y

Por último desarrollamos un “Proyecto para el centro geriátrico llamado “Vida Nueva”.

ABSTRACT

This document contains four research papers developed during the Business Administration Graduation Course in the University of Azuay from September 2006 to November 2007. The first paper contains a "Manual for performance Evaluation Development based on labor Competence Management," for ETAPA. The second one is a "Marketing Plan for @lo Etapa telephone booths of ETAPA Company." The third paper is composed of a Score Card Balance, and the final paper is a project for a geriatric center called "Vida Nueva".

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

MODULO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN ETAPA

INTRODUCCION

RESUMEN

ABSTRACT

Objetivo general	1
Objetivos específicos	1
PROBLEMA IDENTIFICADO EN EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2
MARCO TEORICO	3
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA	8
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ETAPA	8
Misión	8
Visión	8
Estrategias	8
Valores	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ETAPA	10
1 DEFINICIONES	12
2 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
3 TABLA DE ESCALA DE VALORACION CUALITATIVA PARA CADA COMPETENCIA LABORAL	16
4 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA	17
41 APLICACIÓN DEL SISTEMA	17
CONCLUSIONES	20
BIBLIOGRAFIA	22

MODULO DE MARKETING

PLAN DE MARKETING PARA LOS LOCUTORIOS @LO ETAPA DE LA EMPRESA ETAPA

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA	23
PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ETAPA	25
Misión	25
Visión	25
Estrategias	25
Valores	26
LA ESTRUCTURA FUNCIONAL	28
1. PLAN DE MARKETING PARA LOS LOCUTORIOS @LO ETAPA DE LA EMPRESA ETAPA	31
1.1 Objetivo	31

1.2 Justificación	31
2. ANALISIS DEL MERCADO "TARGET GROUP"	33
2.1 Mercado meta (total)	33
2.2 Cobertura de servicios	33
2.3 Mercado objetivo	34
2.4 Segmentación	34
2.5 Ventajas de la segmentación	34
3. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO	35
4. DESCRIPCION DEL SERVICIO	38
4.1 DISTRIBUCION DEL SERVICIO ATRAVES DE UN CONTRATO CON TERCERAS PERSONAS	38
5. ANALISIS DE LOS PRECIOS	41
6. PLAZA (Canales de Distribución)	43
7. PROMOCIÓN (Estrategia de comunicación)	43
8. PUBLICIDAD	46
8.1 Relaciones públicas	48
9. CALIDAD	48
10. TECNOLOGÍA	49
11. CATEGORIZACIÓN	50
12. IDENTIFICACION DE LA COMPETENCIA Y LAS FUERZAS COMPETITIVAS	51
12.1 Modelo de Michael Porter	51
13. ESTRATEGIAS DE MARKETING	54
13.1 Estrategias básicas de mercado	54
13.2 Estrategias de crecimiento	54
13.3. Estrategias competitivas	56
13.4 Estrategias de mercadotecnia virtuales	56
14. RESUMEN ECONOMICO FINANCIERO DE LOS LOCUTORIOS	57
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

MODULO DE FINANZAS

BALANCE SCORE CARD

APLICADO A LA EMPRESA " ETAPA "

RESUMEN

ABSTRACT

RESEÑA HISTÓRICA	60
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA	60
Misión	61
Visión	61
Valores	62
ANALISIS FODA	63
1. BALANCE SCORECARD	65
2. INDICADORES	66
2.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	66
2.2 Perspectiva del cliente	66
2.3 Perspectiva financiera	66
2.4 Perspectiva de los procesos internos	67

3. REINGENIERIA FINANCIERA	67
3.1 Detonante de la reingeniería	67
BIBLIOGRAFIA	68

MODULO DE EMPRENDIMIENTO

PROYECTO DEL CENTRO GERIÁTRICO 'VIDA NUEVA'

1. Capitulo I	69
1.1 Introducción	69
1.2 La Empresa	70
1.2.1 Misión	70
1.2.2 Visión	70
1.3 Definición de objetivos	71
1.3.1 Objetivo general	71
1.3.2 Objetivos específicos	71
1.3.3 Análisis FODA	72
2. CAPITULO II	75
2.1 Mercado	75
2.2 Análisis de la demanda	75
2.2.1 Fuentes Secundarias	75
2.2.2 Fuentes Primarias	75
2.2.3 Objetivo de la Investigación	76
2.2.3.1 información Secundaria	76
2.2.3.2 Información Primaria	77
2.2.3.3 Definición del tamaño de la muestra para realización de encuestas	78
2.3 Análisis de la oferta	80
2.3.1 Objetivo de la Investigación	80
2.3.1.1 Información Secundaria	81
2.3.1.2 Información Primaria	82
2.3.2 Demanda insatisfecha	83
2.3.3 Demanda proyectada	83
2.3.4 Oferta proyectada	84
2.3.5 Demanda del proyecto	84
2.3.6 Análisis de la comercialización	85
2.3.6.1 Plan de Mercadeo	85
3. CAPITULO III	91
3.1 Plan de Marketing	91
3.1.1 Objetivos	91
3.1.2 Producto	91
3.1.3 Plaza	92
3.1.4 Precio	92
3.1.5 Promoción	93
3.1.6 Publicidad	93
4 CAPITULO IV	94
4.1 RRHH	94
4.1.1 Team	94
4.1.2 Organigrama General de la Empresa	95

4.1.3 Manual de funciones	96
5. CAPITULO V	102
5.1 Etapa técnica	102
5.1.1 Infraestructura	102
5.1.2 Localización	103
5.1.3 Análisis de la ingeniería del proyecto	103
5.2 El proceso de producción	104
6 CAPITULO VI	113
6.1 Análisis Económico	113
6.1.1 Análisis de la inversión	113
6.1.2 Cronograma de inversiones	113
6.1.3 Financiamiento de la inversión	114
6.2 Costos	114
6.2.1 Costos de producción	114
6.2.2 Directos para la prestación del servicio	114
6.2.3 Material de Facturación	114
6.2.4 Mano de obra directa	115
6.3 Costos de administración y ventas	115
6.3.1 Costos de Salarios	117
6.4 Depreciaciones y amortizaciones	118
6.5 Los ingresos	119
6.6 Estado de resultados	119
6.7 Estado de situación año cero	119
6.8 Flujo de efectivo	120
Conclusiones	121
Recomendaciones	121
Bibliografía	122

INDICE DE ANEXOS

INDICE DE MARKETING

ANEXO 1	123, 143
ANEXO 2	144
INDICE DE CENTRO GERIATRICO VIDA NUEVA	
ANEXO 1	145
ANEXO 2	146
ANEXO 3	147
ANEXO 4	148
ANEXO 5	149
ANEXO 6	150
ANEXO 7	151
ANEXO 8	152
ANEXO 9	153
ANEXO 10	154
ANEXO 11	155
ANEXO 12	156
ANEXO 13	157
ANEXO 14	158
ANEXO 15	159



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODULO RECURSOS HUMANOS

Tema: "Manual de desarrollo de evaluación de desempeño basado en la gestión por competencias LABORALES en ETAPA"

***Trabajo de graduación previa a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial***

Autores:

ALEXANDRA PIEDRA
MIRIAM JARA ESQUIVEL

Director:

Ing. Juan Aranda Vergara

Tutor:

Ps. Lcd. MONICA RODAS

CUENCA – ECUADOR

2006

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace de la necesidad de la Empresa ETAPA de determinar las causas por las que su Sistema de Evaluación de Desempeño, no cuenta con información relacionada a las competencias laborales, el cual fue puesto en vigencia desde el año 2003 este sistema es utilizado para el pago de un bono que es otorgado anualmente a los empleados públicos de acuerdo a los índices alcanzados en la evaluación de desempeño.

El objetivo principal de este análisis es Elaborar un manual para el desarrollo de la Evaluación de desempeño, basado en el enfoque de gestión por competencias laborales, en la empresa ETAPA, aplicando para esto los conceptos vertidos en el módulo de Recursos Humanos del curso de graduación del año 2006 sobre el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano dictado por el Ing. Juan Aranda Vergara.

Este Manual describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de evaluación del desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.

Resumen

Este trabajo nos muestra como podemos desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para una empresa la que nosotros escogimos es la empresa ETAPA esto nos permite ver el desempeño, su desenvolvimiento, sus destrezas, etc. de cada uno de los trabajadores de ETAPA para así lograr su mayor rendimiento y cumplir con los objetivos.

Abstract

This work shows us like we can develop a system of acting evaluation for a company the one that we chose it is the company ETAPA this allows us to see the acting, its development, its dexterities, etc. of each one of the workers of ETAPA stops this way to achieve its biggest yield and to fulfil the objectives.

MANUAL DE DESARROLLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN ETAPA

Objetivo general

Elaborar un manual para el desarrollo de la Evaluación de desempeño, basado en el enfoque de gestión por competencias laborales, en la empresa ETAPA.

Objetivos específicos

Establecer competencias laborales para apoyar el sistema de evaluación de desempeño de la empresa.

- Apoyar al departamento de recursos humanos en su proceso para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

PROBLEMA IDENTIFICADO EN EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez analizado la situación actual de Sistema de Evaluación de la empresa ETAPA se pudo identificar el siguiente problema:

- Falta de actualización en relación a las competencias laborales:

- La Organización no cuenta con información relacionada a las competencias laborales, por lo que la evaluación de desempeño carece de las mismas.

Descripción del problema

F

La organización cuenta con un sistema de evaluación

O

Mejorar el desempeño de los colaboradores

D

Personal resistente al cambio

A

Competencia

MARCO TEORICO

SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados. En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evolución de desempeño se podría realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad de agregar valor a la organización, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación de merito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización de adecuación de la persona al cargo , de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación de desempeño es el proceso mediante del cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele ejecutarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de

otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base al trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y lo que no lo hacen. Así mismo, un sistema de evaluación de desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones, y otras más del área del departamento de personal depende de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Desde el punto de vista de un supervisor o de un gerente una evaluación formal de desempeño a menudo parece una interrupción innecesaria. Después de todo esto saben, como esta comportándose cada uno de sus subordinados, entonces: Por que emplear tiempo en llenar costos registros.

Ventajas de la evolución del desempeño

Mejorar el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación; Las evaluación de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir que tasas de aumento. Muchas compañías conocen parte de sus incrementos como base en el merito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación: Las promociones, transacciones y separación se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede iniciar la necesidad de volver a capacitar al empleado de manera similar, el desempeño

adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aun no se aprovecha.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La retroalimentación sobre el desempeño guía a las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Impresión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal al confiar en información que no es precisa puede tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o accesoria.

Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA

Históricamente, los Municipios se han mantenido con todos sus elementos y funciones básicas establecidas desde la Colonia, según se desprende de las normas de la época traducidas en la Ley de Régimen Municipal de 1830. En la actualidad se rigen por la Ley de Régimen Municipal de enero de 1966, la codificación de 1971 y las reformas aprobadas hasta hoy.

Antes de 1948 la Ilustre Municipalidad de Cuenca mantenía los servicios públicos de agua potable y luz eléctrica como una dependencia más.

En octubre de 1945 el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericcson, la instalación de una planta automática con mil líneas y desde 1946 se iniciaron los trabajos de instalación bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, obligando al Concejo a crear una oficina encargada de los teléfonos, que dependía de la Secretaría Municipal, hasta febrero de 1948 que aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos – EMLAT - , que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos.

La Municipalidad deroga en 1964 la Ordenanza de EMLAT y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasó al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

El Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que faculta a las Municipales constituir Empresas Públicas cuando conviene a sus intereses para garantizar con eficacia la prestación de servicios públicos, aprobó en enero de 1968 la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado -ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Impulsada por la dinámica económica y social del país, el Cantón Cuenca y particularmente la ciudad de Cuenca, modificó significativamente su estructura física y densidad demográfica; situación que exigía un cambio en el cuerpo legal que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad y que establezca

nuevas políticas y directrices municipales de la Empresa. Esto determinó que en abril de 1984 y posteriormente en marzo de 1998 se aprueben una nuevas Ordenanzas que posibilitaron una mayor participación del Concejo en la Empresa, y, la modernización en la estructura técnica y administrativa de ETAPA:

En la actualidad, el crecimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones, la ampliación de los objetivos ambientales que atienda el manejo de las cuencas hidrográficas altas de la Ciudad, la protección de las fuentes proveedoras de recursos hídricos para el consumo humano, la recuperación de suelos en áreas degradadas, la preservación de los ríos, la nueva política de modernización del Estado, entre otras, han obligado a ETAPA ha encausar su gestión dentro de un nuevo instrumento legal, con la aprobación de varias reformas a su Ordenanza.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ETAPA

Misión

Somos una Empresa Pública Municipal de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, que garantiza la prestación de estos servicios en Cuenca, con responsabilidad ambiental, calidad, honestidad y vocación de servicio. Con este compromiso nos proyectamos a nivel nacional.

Visión

Ser una Empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, complementarios y conexos; con los más altos niveles de calidad e innovación de sus productos y servicios, buscando la fidelidad de sus clientes.

Estrategias

Para cumplir con la misión y la visión, nos proponemos: defender el mercado local, posicionar nuestras marcas y crecer en el ámbito regional y nacional. Para esto debemos ser solventes, crear diferenciación, mantener un continuo desarrollo empresarial e incidir en las decisiones de las funciones del estado.



Valores

- VOCACIÓN DE SERVICIO PARA SATISFACER AL CLIENTE:

Es una actitud del personal de la empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

“A tu servicio, siempre”

- HONESTIDAD: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

“Honestidad, nuestra manera de ser”

- ACTITUD DE LIDERAZGO: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

“Con tu trabajo y por tu actitud ETAPA será líder”

TRABAJO EN EQUIPO: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

- COMPETITIVIDAD: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

“Servicios y productos de calidad, a su alcance”

- GENERADORES DE DESARROLLO SUSTENTABLE: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

**MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ETAPA**

DEFINICIONES

COMPETENCIA: Son capacidades adquiridas, conocimientos, actitudes, aptitudes, perspectivas, habilidades, saber, saber hacer, saber estar y saber ser que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo.

EVALUACIÓN: Es un procedimiento estructural y sistemático que nos permite medir el grado de eficiencia, también nos permite valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución. Con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

DESEMPEÑO: Es el comportamiento que tiene una persona para desenvolverse bien en un trabajo aplicando sus conocimientos y sabidurías.

TRABAJO: Es una actividad humana a través del cual el individuo, con su fuerza e inteligencia transforma la realidad. Por otra desarrolla el potencial del trabajador es decir que a partir de la realización de la tarea el individuo puede desarrollar sus capacidades, esfuerzo, ritmo y condiciones ambientales.

COMPETENCIA LABORAL: Pericia, aptitud, idoneidad, para hacer algo o intervenir en un asunto de ocupación para el mejoramiento del trabajador.

RAPPORT: La capacidad del evaluador para crear un clima ameno y cordial.

RAPPORT PSICOLÓGICO: Podemos decir que se refiere a la confianza que se le ofrece a una persona.

RAPPORT FÍSICO: Podemos decir que esta relacionado con el espacio físico para su evaluación de desempeño para que la persona se sienta cómoda y pueda desarrollar con tranquilidad.

PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Todo subsistema en la Administración o Dirección del Talento Humano esta conformada por varios pasos que van formando un proceso que se interrelaciona y apoya el uno con el otro.

1. NECESIDAD DE EVALUAR: toda organización debe encontrar la necesidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores, de esta manera su puede generar una política dentro del trabajo de los colaboradores.

2. TEMPORALIDAD EN LA EVALUACIÓN: Toda organización debe analizar y poner como política en la Administración de RRHH la temporalidad en sus evaluaciones de desempeño, por ejemplo dependiendo del tipo de contrato de debería evaluar:

Período de prueba por tres meses

A los 25 días de ingreso

Al cumplir el período

Indefinidos:

Es necesario evaluar cada seis meses o cada año.

3. DEFINIR EL PUESTO: Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

4. CREACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN AL PUESTO: Incluye un tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

5. CREACIÓN DE UN RAPPORT PSICOLÓGICO Y FÍSICO IDEAL: Es necesario incluir este punto por que toda persona cuando sabe que van a evaluar se alteran y se genera cambios emocionales (ansiedad, temor). Es urgente crear un ambiente saludable desde el punto de vista físico y psicológico que aporte a un proceso de evaluación más objetivo.

6. RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PUESTO: Comentar el desempeño y los progresos del subordinado, para evitar malos entendidos y mejorar el nivel de satisfacción y productividad.

Competencias laborables

Para nuestra empresa necesitamos:

Competencias básicas

Haber terminado el bachillerato

Tener conocimientos de computación

Manejo de documentación

Competencias conductuales

Saber trabajar en equipo

Entregar y recibir instrucciones

Toma de decisiones

Trabajar bajo presión

Liderazgo

Ser creativo e innovador

Desarrollarse personalmente

Habilidades de gestión

Habilidades de comunicación

Saber trabajar en equipo

Entregar y recibir instrucciones

Competencias técnicas

Responsabilidad sobre equipos de trabajos y resultados

Tener conocimiento de inglés

Estar dispuesto a cambios

Tener conocimiento de software, para cada departamento

Tener conocimiento del trabajo este o no a su cargo

Competencias de gestión

Servicio al cliente

Capacidad de planificar, organizar y controlar

TABLA DE ESCALA DE VALORACION CUALITATIVA PARA CADA COMPETENCIA LABORAL

Este cuadro nos permite saber cual es el significado de cada nivel y de esta manera poder exigir el nivel determinado para cada posición. Esto permite definir con un buen grado de concreción y especificidad para cada nivel, facilitando la observación y medición de la competencia.

TABLA DE ESCALA DE VALORACION CUALITATIVA PARA CADA COMPETENCIA LABORAL

(Significado de cada nivel)				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	
Aspecto o Ámbito	(Mínimo)	(En desarrollo)	(Desarrollado)	(Excepcional)
Complejidad	nula o baja	Media	alta	muy alta
Autonomía	nula o baja	Media	alta	muy alta
Frecuencia	nula o baja	Media	alta	muy alta
Impacto organizacional	nulo o bajo	Medio	alto	muy alto
Impacto económico	nulo o bajo	Medio	alto	muy alto

Fuente: Ing. Juan Aranda Vergara

Este cuadro nos permite asignar el nivel de competencia requerido para cada posición; aquí podemos analizar en que nivel ésta competencia es necesaria para cada posición o para cada perfil utilizando en el análisis una desagregación en los aspectos o ámbitos indicados.

ASIGNACIÓN DEL NIVEL DE COMPETENCIA REQUERIDA PARA CADA POSICIÓN			
COMPETENCIA – LIDERAZGO			
Posición	Presidente	Gerente General	Jefe de Ventas
Ámbito			
Complejidad	Alta	Mediana	Baja
Autonomía	Alta	Alta	Alta
Frecuencia	Alta	Alta	Baja
Impacto Organizacional	Muy Alto	Alto	Alto
Impacto Económico	Muy Alto	Medio	Medio
CONCLUSIÓN	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2

Fuente: Ing. Juan Aranda Vergara

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA

El Sistema de Evaluación de Desempeño de la empresa ETAPA es una herramienta de gestión empresarial que permite el conocimiento sobre el funcionamiento de la Empresa a través de las siete disciplinas que lo conforman la aplicación del sistema:

- I. Objetivo Institucional
- II. Cliente Externo
- III. Cliente Interno
- IV. Productividad
- V. Control de Gasto
- VI. Tiempo Eficaz
- VII. Liderazgo

El Sistema utiliza información real que refleja directamente los resultados obtenidos por las áreas y personas. Las comparaciones no se hacen contra otras personas, si no solamente contra los resultados obtenidos, mes a mes, por uno mismo y por la propia área, propiciando el trabajo en equipo.

A continuación se realiza una explicación de cada una de las siete disciplinas para la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño de la empresa ETAPA.

APLICACIÓN DEL SISTEMA

El sistema funciona aplicando los resultados de cada una de las disciplinas, en forma ponderada a todos los trabajadores, en el siguiente ejemplo, se grafica los resultados de un área de la empresa ETAPA, y permite entender como se obtiene la valoración:

		Dirección Ejecutora de los Planes Maestros						
Grupo Líder Mes		Miriam Jara						
		70% + LIDERAZGO						
		I	I	II	IV	V	VI	
Áreas Críticas Misión		Objetivo Institucional	Cliente Externo	Cliente Interno	Productividad	Control de los Gastos	Tiempo Eficaz	
Miembro							Promedio Mensual	
Pilar Castro		81%	75%	70%	91%	62%	90%	78%
Cecilia Peralta		81%	75%	70%	42%	62%	60%	65%
Xavier toral		81%	75%	70%	75%	62%	91%	76%
Rasa Arizaga		81%	75%	70%	32%	62%	40%	60%
Promedio		81%	75%	70%	60%	62%	70%	

EMPOWERMENT: EL PODER DE LA INFORMACION Y EL EFECTO ORQUESTA

Como se observa cada miembro del equipo que depende de un mismo líder, recibe sus calificaciones de los seis factores de medición y el resultado promedio de las notas de los miembros del equipo pasa a ser parte de la nota del líder la que se complementa con la nota que sus colaboradores le impongan al calificar su liderazgo.

Distribución de Pesos (Ponderación)

		I	II	II	I	V	VI
Áreas		Objetivo Institucional	Cliente Externo	Cliente Interno	Productividad	Control de los Gastos	Tiempo Eficaz
RRHH		25%	10%	25%	15%	15%	15%
Ventas		30%	30%	5%	20%	10%	5%

Una vez determinados los resultados de las seis primeras disciplinas, el sistema aplica las ponderaciones señaladas anteriormente dependiendo de cada área, para hacer el cálculo del valor que se asignará a cada colaborador de la empresa ETAPA.

En el caso de los líderes de equipo, se ha determinado que el promedio de su grupo o colaboradores representará el 80% de su nota y el 20% restante lo determinará el promedio de las notas de liderazgo que éstos le impongan.

Además el sistema combina la Calificación de cada persona con la del promedio de todo el Equipo de la siguiente manera:

Ejemplo:

CALIFICACION INICIAL DE MIRIAM: 89 % (Su Promedio en las 6 Disciplinas)

CALIFICACION PROMEDIO EQUIPO: 65 %

-MIRIAM: 89 %

- DORIS: 35 %

- JUAN: 74 %

- LUCIA: 61 %

65 %

154 % dividido entre dos = 77%

Calificación final de Miriam

Esta combinación redistribuye la evaluación disminuyendo la brecha entre las personas con los más altos resultados y las personas con los más bajos resultados, haciendo crítica la necesidad de "levantar" no sólo la calificación propia sino, sobre todo, la calificación promedio del grupo, lo cual estimula en grado sumo el apoyo y la exigencia mutua de que está hecho el trabajo en Equipo.

Este tipo de evaluación compromete a los colaboradores que obtienen las más bajas calificaciones a mejorar su productividad individual con la finalidad de no afectar a su equipo y a su vez los miembros de dicho equipo tendrán la oportunidad de ayudar a su compañero a que mejore su rendimiento.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Dentro de los principios a considerar dentro de la gestión del talento humano se habla de que la empresa durante el proceso de elaboración de la estrategia general debe tomar en cuenta de forma explícita las dimensiones de los recursos humanos.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si las personas están dispuestas a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Basándonos en este marco conceptual nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones para el mejoramiento del Sistema de Evaluación de Desempeño en la empresa ETAPA:

- Iniciar un proceso de reinducción global del Sistema de Evaluación de Desempeño. enfocándolo como una herramienta de gestión, cuya finalidad principal es la de brindar un conocimiento más amplio a todos los trabajadores sobre la situación general de la empresa, sus resultados operacionales y su entorno.
- Diseñar un programa de capacitación, si es posible personalizado, dirigido a los trabajadores con problemas en la aplicación técnica del modelo.
- Motivar al personal involucrándolos con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.
- Mientras no se tengan índices de productividad individuales, se recomienda la aplicación de la Remuneración Variable tomando en cuenta un margen de tolerancia en los resultados. Por ejemplo se podrá determinar un margen de 20.

Puntos, así el trabajador que obtenga una calificación final de 80/100 se hará acreedor a una remuneración variable igual al 100% de su monto, y si fuese menor se afectará la misma en la proporción que corresponda.

- Involucrar al personal en la determinación de los índices de productividad individuales de consenso, de tal manera que se los identifique de acuerdo con los procesos que realiza cada persona y que están señalados en el manual de procesos y procedimientos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Gestión de Competencias.- El Enfoque de Competencias Laborales.-
Ing. Juan Aranda Vergara.

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/cgestion/SCG.pdf>

<http://blonda@cvtci.com.ar>

<http://www.monografias.com/trabajos3/ctrlgestion/ctrlgestion.shtml>

Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, William B. Werther, Jr. / Keith Davis.; Capítulo 184-200; Mc Graw Hill. Nov. 1993.

Gestión del Talento Humano, Adalberto Chiavenato, Mc Graw Hill.; Capítulo 8, Páginas 197-202. Abr. 2005.

Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias, la Evaluación de 360 grados, Garnica, Capítulo Uno, Página 19 y 20 Buenos Aires – Argentina, 2005



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODULO DE MARKETING

Tema:

Plan de marketing para los locutorios @lo etapa
De la empresa ETAPA

*Trabajo de graduación previa a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial*

Autores:

ALEXANDRA PIEDRA
MIRIAM JARA

Director:

Ing. Xavier Ortega V. MBA

Tutor:

Dr. Jordano Torres

CUENCA – ECUADOR

2006

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA

Históricamente, los Municipios se han mantenido con todos sus elementos y funciones básicas establecidas desde la Colonia, según se desprende de las normas de la época traducidas en la Ley de Régimen Municipal de 1830. En la actualidad se rigen por la Ley de Régimen Municipal de enero de 1966, la codificación de 1971 y las reformas aprobadas hasta hoy.

Antes de 1948 la Ilustre Municipalidad de Cuenca mantenía los servicios públicos de agua potable y luz eléctrica como una dependencia más.

En octubre de 1945 el Concejo Municipal firmó con la Compañía L. M. Ericcson, la instalación de una planta automática con mil líneas y desde 1946 se iniciaron los trabajos de instalación bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, obligando al Concejo a crear una oficina encargada de los teléfonos, que dependía de la Secretaría Municipal, hasta febrero de 1948 que aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos – EMLAT - , que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos.

La Municipalidad deroga en 1964 la Ordenanza de EMLAT y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasó al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

El Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que faculta a las Municipales constituir Empresas Públicas cuando conviene a sus intereses para garantizar con eficacia la prestación de servicios públicos, aprobó en enero de 1968 la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado -ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Impulsada por la dinámica económica y social del país, el Cantón Cuenca y particularmente la ciudad de Cuenca, modificó significativamente su estructura física y densidad demográfica; situación que exigía un cambio en el cuerpo legal que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad y que establezca nuevas políticas y directrices municipales de la Empresa. Esto determinó que en

abril de 1984 y posteriormente en marzo de 1998 se aprueben una nuevas Ordenanzas que posibilitaron una mayor participación del Concejo en la Empresa, y, la modernización en la estructura técnica y administrativa de ETAPA:

En la actualidad, el crecimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones, la ampliación de los objetivos ambientales que atiendan el manejo de las cuencas hidrográficas altas de la Ciudad, la protección de las fuentes proveedoras de recursos hídricos para el consumo humano, la recuperación de suelos en áreas degradadas, la preservación de los ríos, la nueva política de modernización del Estado, entre otras, han obligado a ETAPA a encausar su gestión dentro de un nuevo instrumento legal, con la aprobación de varias reformas a su Ordenanza.

En el año de 1998 se llevo adelante un proyecto muy importante para la empresa, que es el montar un local de atención al cliente en el cual se podían realizar llamadas a un bajo costo, a diversas partes del mundo y con la comodidad que requiere el consumidor. Esto ocurrió en una época en la cual el crecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones se encontraba en auge y en una acelerada evolución, con esto ETAPA inauguro su primer local y a la fecha cuenta con 24 locutorios en toda la ciudad de los cuales 3 son propios y los otros se han relajado contratos con personas que han aceptado ser distribuidoras de este servicio.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ETAPA

Misión:

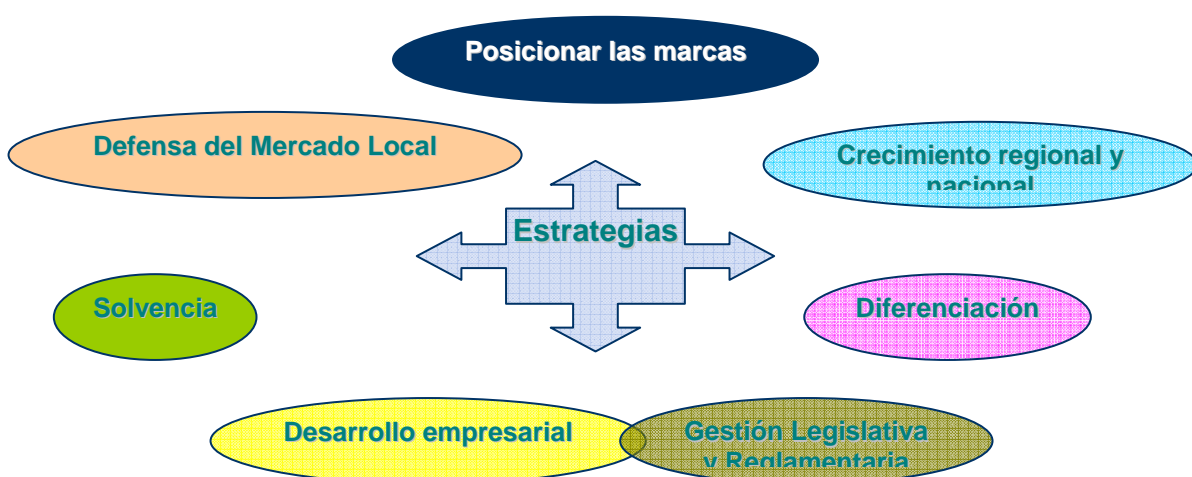
Somos una Empresa Pública Municipal de telecomunicaciones, que garantiza la prestación de este servicio en Cuenca, con responsabilidad ambiental, calidad, honestidad y vocación de servicio. Con este compromiso nos proyectamos a nivel nacional.

Visión:

Ser una Empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, complementarios y conexos; con los más altos niveles de calidad e innovación de sus productos y servicios, buscando la fidelidad de sus clientes.

Estrategias

Para cumplir con la misión y la visión, nos proponemos: defender el mercado local, posicionar nuestras marcas y crecer en el ámbito regional y nacional. Para esto debemos ser solventes, crear diferenciación, mantener un continuo desarrollo empresarial e incidir en las decisiones de las funciones del estado.



Valores

- VOCACIÓN DE SERVICIO PARA SATISFACER AL CLIENTE:

Es una actitud del personal de los locutorios, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

“A tu servicio, siempre”

- HONESTIDAD: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

“Honestidad, nuestra manera de ser”

- ACTITUD DE LIDERAZGO: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

“Con tu trabajo y por tu actitud ETAPA será líder”

- TRABAJO EN EQUIPO: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

- COMPETITIVIDAD: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

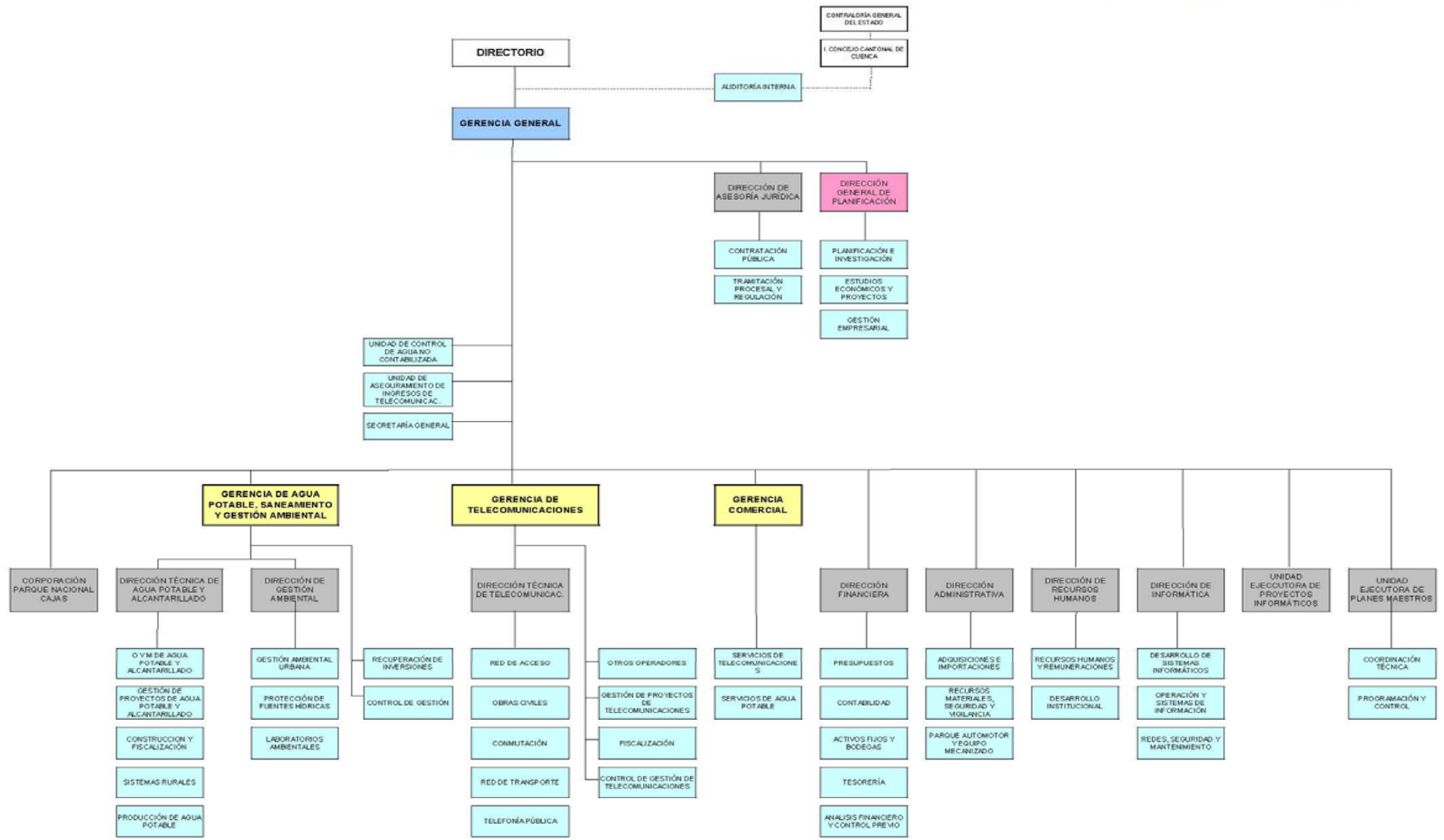
“Servicios y productos de calidad, a su alcance”

- GENERADORES DE DESARROLLO SUSTENTABLE: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

POR TODO ESTO ETAPA, HA SIDO ES Y SERA LA EMPRESA DE LOS CUENCANOS...

ETAPA, a tu SERVICIO, siempre...



LA ESTRUCTURA FUNCIONAL

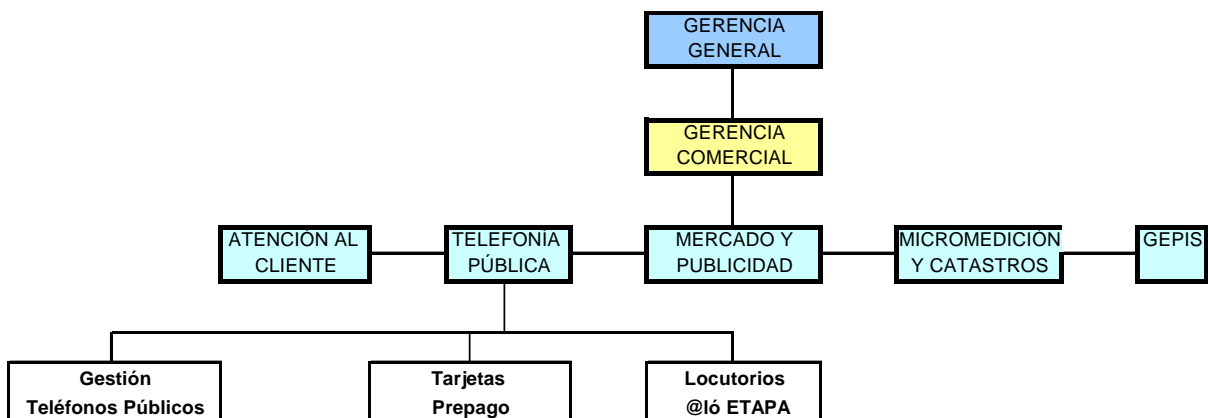
Actualmente ETAPA tiene una estructura funcional, técnica y administrativa, constituida por:

- Prestación de los servicios de agua potable y saneamiento
- Prestación de los servicios de telecomunicaciones
- Comercialización de los servicios
- Gestión de protección del medio ambiente
- Administración general, compuesta por: el nivel ejecutivo, la gestión administrativa, gestión financiera, planificación y otras.

Los locutorios de @LO ETAPA se encuentran ubicados en el organigrama funcional de la Empresa en el Departamento de Telefonía Pública

DEPARTAMENTO DE TELEFONICA PUBLICA

La Telefonía Pública es un departamento dependiente de la Gerencia Comercial y abarca los servicios de Gestión de teléfonos públicos (operación y mantenimiento), Tarjetas Prepago y **Locutorios @Ió ETAPA** en general y están representados de la siguiente forma:



LOCUTORIOS @LO ETAPA

Introducción

Las condiciones de un mundo globalizado en el cual la libre competencia exige una revisión permanente de los niveles de eficiencia y productividad, impone que las empresas revisen su modus operandi tradicional y miren la realidad vigente desde una nueva perspectiva que le permita estructurar a la Empresa para hacerla más eficiente, competitiva y autosuficiente.

Para la prestación del servicio de telefónica pública a través de Locutorios, ETAPA dispone a junio de 2006 de 24 locales, de los cuales 3 son de administración propia y 21 funcionan bajo el contrato de reventa de telefonía pública sin exclusividad, brindando los servicios de fax, telefonía local, regional, nacional, internacional y hacia celular, satisfaciendo así las necesidades de comunicación de la ciudadanía cuencana.

Los locutorios Propios y mercerizados se encuentran ubicados en el área urbana y peri urbana de la ciudad, disponiendo de un total de 21 locales en el primer caso y de 3 en el segundo, localizados en sitios como el centro histórico, centros comerciales, mercados y en las cabeceras de Baños Sayausi y Ricaurte, etc.

IMAGEN LOCUTORIOS



El logotipo

La nueva identidad visual del Gobierno Local de Cuenca proyecta el cambio en la concepción de la comunicación, haciendo a ésta más directa y buscando reflejar los contenidos de esta nueva etapa. El tipograma está basado en una tipografía fresca y amigable, pero a la vez dotada de conceptos: geometría limpia, legibilidad óptima y evocación de la ciudad. A través de la personalización de la letra "n", se da la pregnancia y personalidad del tipograma; una alta abstracción de algunos semas referentes a la ciudad: los arcos y cúpulas de su arquitectura, los puentes en su geografía, la apertura de su gente y la proyección al futuro de toda la ciudad. A su vez, la solución compositiva está resuelta en una malla áurica para lograr el ritmo y armonía del conjunto.

ETAPA como empresa municipal que forma parte del Gobierno Local de Cuenca, genera su imagen a partir de compartir este concepto con su tipografía que se encasilla en un rectángulo positivo negativo.

1. PLAN DE MARKETING PARA LOS LOCUTORIOS @LO ETAPA DE LA EMPRESA ETAPA

Antecedentes

De acuerdo a la información obtenida sobre los Locutorios @LO ETAPA en la Gerencia Comercial, específicamente en el Departamento de Telefonía Pública de la Empresa ETAPA, con el propósito de integrar y sistematizar las actividades, bajo los conceptos modernos de la Mercadotecnia y en el contexto del Plan Estratégico de ETAPA, hemos encontrado la necesidad de contar con un Plan de Marketing para la reventa de telefonía pública a través de los Locutorios @LO ETAPA, que permitirá orientar su gestión, tomando como objetivo la satisfacción en el servicio de telefonía a la colectividad cuencana.

Esto significa, contar con una herramienta moderna para la gestión de los servicios de telefonía pública. Este Plan de Marketing, le permitirá a ETAPA incursionar con mayores posibilidades de éxito: tanto, en mercado de libre competencia de las telecomunicaciones; cuanto, en las exigencias sociales y la de rendición de cuentas de la gestión pública en los servicios que ofrece la Empresa.

1.1. Objetivo

Con el Plan de Marketing, se aspira a conseguir una ventaja competitiva, a través de hacer realidad los objetivos asignados en el Plan Estratégico de ETAPA en cuanto a la telefonía pública; trabajando más eficientemente y con una orientación a sus mercados y clientes. Esto significa, diseñar e implementar las estrategias de actuación en este servicio que presta la empresa.

1.2. Justificación

En el contexto de la nueva economía mundial, las empresas productoras de bienes tangibles e intangibles (particularmente estos últimos), buscan alcanzar una posición más agresiva que les permita mantener y acceder a nuevos espacios.

ETAPA es posiblemente un modelo de gestión pública poco común, brindando el servicio de las telecomunicaciones, en donde existe un mercado que progresivamente se torna más competitivo, y en el que la innovación tecnológica y la administración moderna son parte de la estrategia comercial.

Por lo mencionado, al trabajar con el Plan de Marketing, como guía metodológica, podríamos alcanzar una mejor posición de ETAPA en el mercado de la telefonía.

2. ANALISIS DEL MERCADO “TARGET GROUP”

2.1 Mercado meta (total)

La Empresa ETAPA mediante el servicios que prestan sus “LOCUTORIOS @LO ETAPA” esta orientada al mercado que abarca el Cantón Cuenca con una población urbano de 337,978 para el año 2005, con una cobertura a nivel local.

2.2 Cobertura de servicios

LÍNEAS EN SERVICIO POR CATEGORIA (*)

AÑOS	LOCUTORIOS TERCERIZADOS (1)	ETAPA (2)	TOTAL
2003	-----	445	445
2004	140	488	628
2005	144	548	692

(1) Comprende los teléfonos instalados en los locales comerciales de @lío ETAPA entregados a terceras personas.

(2) Comprende los teléfonos instaladas en las oficinas de ETAPA, los de pruebas técnicas y los instalados en los locales comerciales de @lío ETAPA de propiedad de la Empresa.

De acuerdo a la información obtenida en la Gerencia Comercial de la Empresa hemos verificado que los Locutorios @lo ETAPA facturan mensualmente un valor promedio de \$ 107619,289 lo que se divide proporcionalmente en: llamadas locales, nacionales, regionales, internacionales y a celular de diversas operadoras, según información actualizada a septiembre de 2006.

2.3 Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo es ampliar nuestro servicio en el área rural del cantón Cuenca ya que en este estudio hemos verificado que ETAPA no cuenta con locales de atención en esta área, creemos que una buena oportunidad para ampliar el mercado colocando un local en la Parroquia de San Joaquín ya que en esta zona de la ciudad existe una gran afluencia de turistas, restaurantes de comida típica, salones de recepciones de gran acogida y un buen número de habitantes.

2.4 Segmentación

Considerando, el estudio de las encuestas realizadas en diferentes sectores de la ciudad, a 298 usuarios de locutorios podemos determinar que nuestro estudio va dirigido a tres segmentos de acuerdo a su situación, a la cual se va a orientar la gestión de este negocio, a continuación se describen las variables que se utilizaron para segmentar dicho mercado (Anexo 1).

Resumen de la segmentación del mercado

VARIABLES	CLIENTES
MERCADO TOTAL	298
SEGMENTACIÓN (1) TURISTAS/ ESTUDIANTES	141
SEGMENTACIÓN (2) OTRAS OCUPACIONES	157

2.5 Ventajas de la segmentación

- La empresa ETAPA mediante sus locutorios estará en una posición coherente y sólida para aprovechar en forma eficiente las oportunidades del mercado.
- La empresa ETAPA conocerá como reaccionan los clientes frente a su servicio y podrá implementar estrategias de marketing adecuadas.

3. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

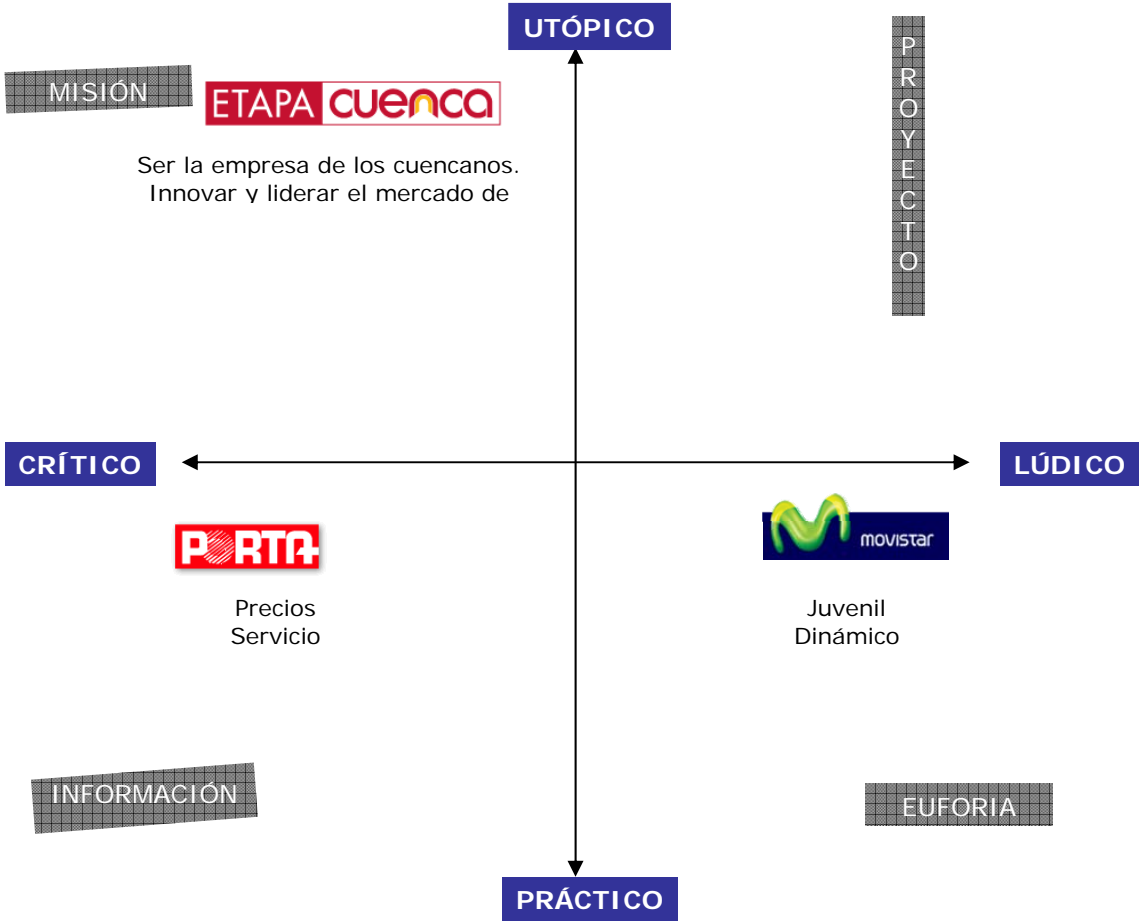
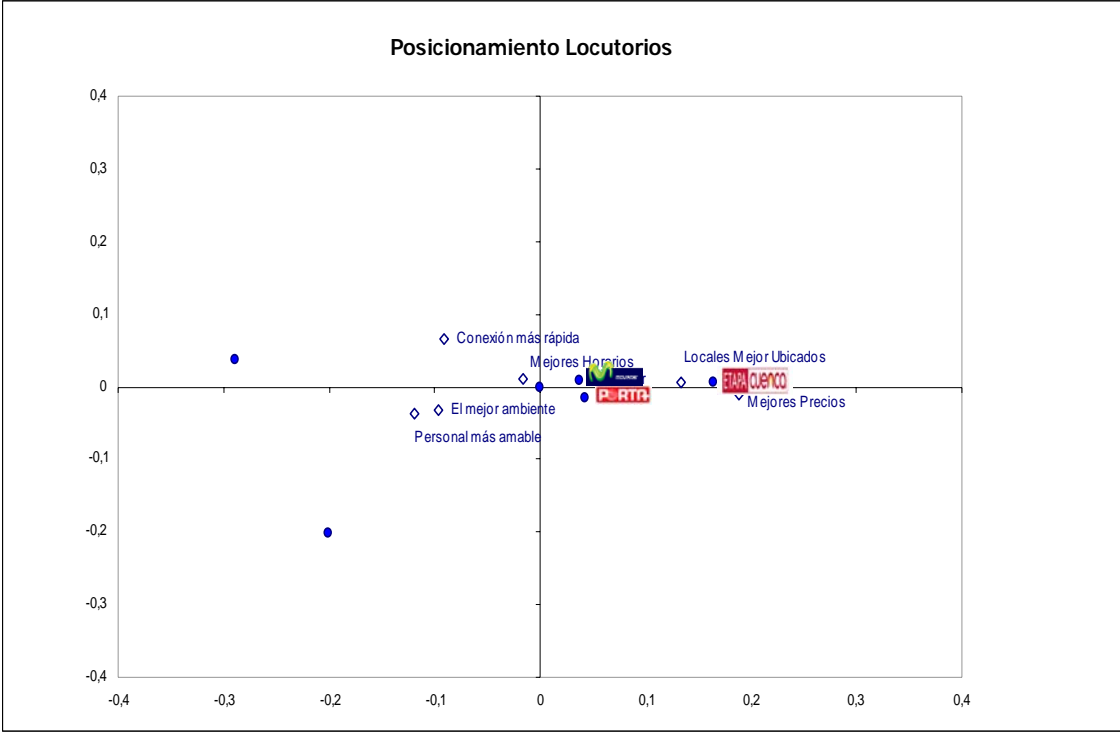
La estrategia de posicionamiento para este plan estratégico de marketing se basa en una variable diferenciadora que es el servicio de telefonía de mejor calidad y sus locales que son amplios y cómodos para una mejor satisfacción de los consumidores, además sus locales han sido estratégicamente ubicados en los diversos sectores de la ciudad y que además se cuenta con una tecnología alta para la transmisión de las comunicaciones.

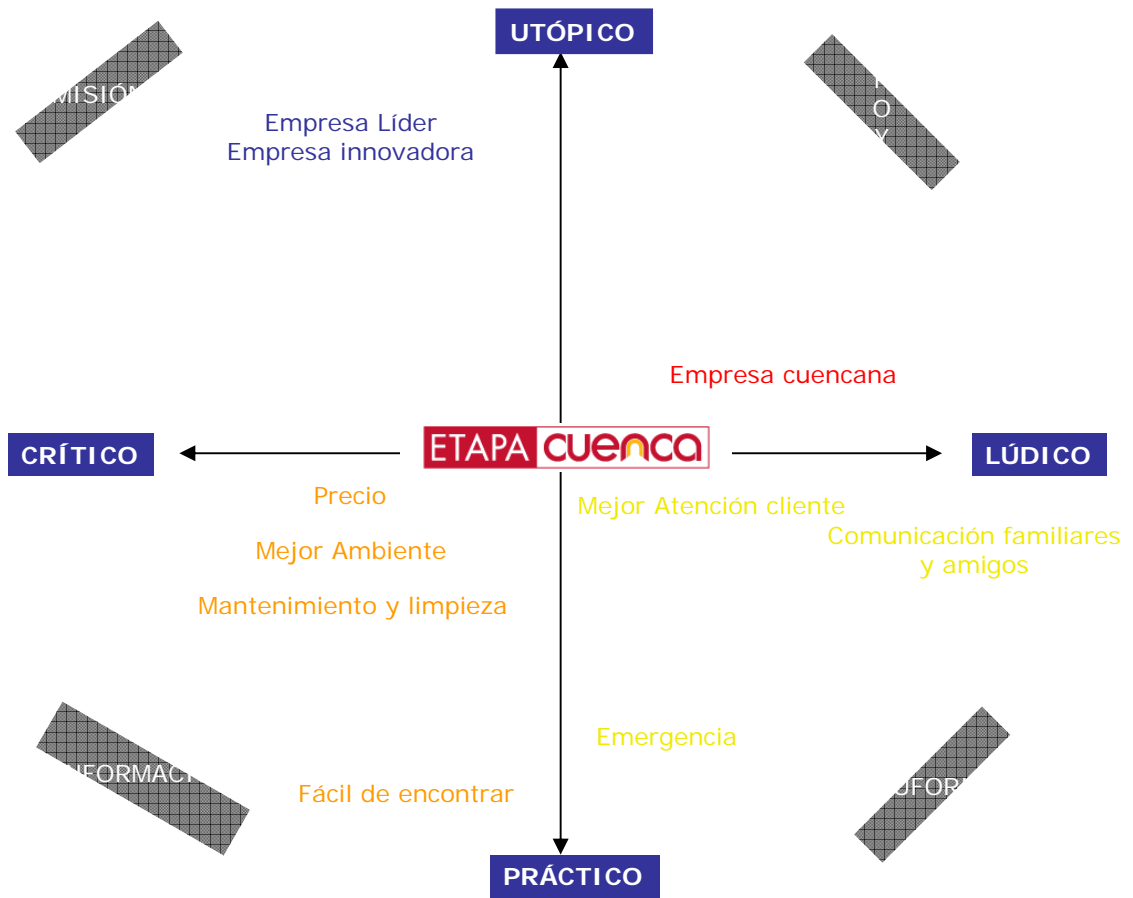
Los siguientes cuadros nos demuestran que ETAPA se encuentra posicionada en el mercado casi a la par de la competencia, ya que en estos dos últimos años la tecnología ha avanzado progresivamente y además la competencia también cuenta con buena tecnología y con productos innovadores, haciendo que el mercado se encuentra dividido.

En la actualidad PORTA cuenta con una muy buena conexión de llamadas y con una buena cobertura a nivel nacional lo que le ha permitido tener una buena acogida en el mercado del Ecuador.

Movistar en cambio ha establecido una gran estrategia que es el servicio al cliente siendo el mejor entre estas tres marcas, además cuenta con buenos locales y su tecnología también es buena, al igual que la cobertura que cuenta a nivel nacional, además Movistar ha acaparado un gran número de mercado de gente joven ofreciendo diversas promociones enfocadas a la juventud.

Estos puntos nos demuestran que ETAPA está a la par de la competencia y que la pelea por ganar nuevos mercados es muy difícil, el posicionamiento en el mercado de Cuenca de la Empresa ETAPA es bueno ya que la gente cuencana tiene preferencia por esta marca por su trayectoria en la ciudad y por su buen servicio de telecomunicaciones, además su buen ambiente en los locales de atención, contando con buen mantenimiento y limpieza lo que marca la diferencia.





4. DESCRIPCION DEL SERVICIO

Los servicios que ofrece los locutorios @LO ETAPA abarcan todas las llamadas entre las que tenemos principalmente locales, regionales, nacionales, internacionales, y a celular de varias operadoras que tenemos en nuestro país, con buenas tarifas y una excelente atención al cliente, para nosotros “siempre el cliente esta primero”

Una de las principales fortalezas de estos servicios es la de contar con un diseño propio, y una atención personalizada a nuestro cliente, ofreciendo un diseño armónico de sus locales de atención de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente.

Estos locales son modernos y brindan satisfacción y comodidad manteniéndose a la par con sus competidores.

Estos servicios están respaldados por una garantía real y efectiva, que brinda la empresa ETAPA por su gran trayectoria y reconocimiento en el mercado local de telefonía y comunicaciones en el cantón Cuenca, que cuenta con técnicos calificados y profesionales de alto nivel, a la vez que facilitan las labores del usuario.

4.1 DISTRIBUCION DEL SERVICIO ATRAVES DE UN CONTRATO CON TERCERAS PERSONAS

Las personas que pretendieran ser comercializadoras del servicio de reventa de telefonía publica deberán presentar sus ofertas a la empresa ETAPA, en la cual se presentara el nombre del local, la dirección, el ante proyecto y el diseño del local.

ETAPA, nombrara una comisión para el análisis respectivo de las ofertas y para buscar la mas acertada

Con ello por acuerdo de ambas partes se elaborara un contrato entre etapa y las personas naturales o jurídicas que estén dispuestas a ser concesionarias del servicio.

Este comercializador deberá dar una garantía de 5.000.

En el contrato se establecen lo siguiente:

De conformidad con lo establecido en la Ordenanza que regula la Organización y funcionamiento de la Empresa ETAPA, es función de esta, entre otras, la prestación de los servicios de telecomunicaciones en el cantón Cuenca, y dentro de estos, el servicios de telefonía pública, siendo interés de la empresa la instalación de locutorios en diferentes sitios del Cantón, los mismos que serán adecuados de conformidad con las especificaciones técnicas proporcionadas por ETAPA, y que forman parte del contrato.

El contrato tiene por objetivo la Reventa de Telefonía Pública, sin Exclusividad, mediante Locutorios, ubicados en un sector estratégico de la ciudad, para lo cual el comercializador deberá contar con cabinas de telefonía con acceso local, regional, nacional, internacional y celular, debiendo emitir una factura detallada e impresa con todos los rubros correspondientes al servicio brindado. Así mismo el comercializador se obliga a realizar la venta de todos los productos y servicios adicionales debidamente autorizados por ETAPA, para los cuales previamente se acordaran las condiciones comerciales para cada producto. Forma para del contrato la oferta presentada por el Comercializador.

Por ser un contrato de exclusividad de ETAPA se reservara el derecho de contratar libremente la Reventa de Telefonía Pública con otras personas naturales o jurídicas a las que se les denominara también como comercializador.

Para el cumplimiento del objetivo, las partes podrán celebrar contratos ampliatorios o modificatorios.

El comercializador deberá prestar en un plazo máximo de 15 días contados desde la fecha de suscripción del contrato, un plan de instalación y puesta en marcha del locutorio, es que incluirá el tipo de tecnología, diseño final, así como los contratos de adecuación y construcción de los locales de no hacerlo ETAPA dará por terminado anticipada y unilateralmente el contrato y ejecutará sin tramite previo la garantía de fiel cumplimiento del contrato.

Una vez presentado el plan de instalación y puesta en marcha, ETAPA deberá aprobarlo, aprobarlo parcialmente o negarlo en el plazo de cinco días. En caso de ser negado o aprobado parcialmente, el comercializador tendrá un plazo mínimo de diez días para hacer las correcciones correspondientes.

Aprobado el Plan por parte de ETAPA, el comercializador tendrá un plazo máximo de cuarenta y cinco días para la instalación y puesta en marcha del locutorio. Plazo que previa solicitud escrita y justificada del comercializador, podrá ser ampliado hasta por 15 días adicionales, por una sola vez. De no hacerlo, ETAPA dará por terminado anticipada y unilateralmente el contrato y ejecutará sin trámite previo la garantía de fiel cumplimiento.

El comercializador instalará un mínimo de tres cabinas y conforme a la demanda pondrá escoger el número de cabinas que considere apropiado, para lo cual deberá solicitar la autorización al Administrador del Contrato.

El comercializador hará conocer a ETAPA que ha concluido la instalación del locutorio, luego de lo cual ETAPA verificará el cumplimiento de las especificaciones técnicas y autorizará la prestación de servicios, para lo cual el comercializador deberá presentar el correspondiente certificado conferido por el SRI.

El plazo de duración del contrato es de tres años, a contarse desde la fecha de suscripción, pudiendo ser renovado siempre y cuando el comercializador haya cumplido a cabalidad todas y cada una de las obligaciones establecidas en el contrato y haya alcanzado los índices de satisfacción al cliente.

Los locales deben cumplir con el diseño y materiales establecidos en las especificaciones técnicas preparadas por ETAPA, así como las normas de seguridad necesarias para dar atención al público de manera segura y eficiente. Los locutorios deberán mantener en lo que se refiere a letreros y otros elementos publicitarios los diseños proporcionados por ETAPA. El comercializador realizará a su costo y bajo su responsabilidad, la construcción, instalación y operación de los locutorios.

Se declara expresamente que el comercializador es el empleador de los trabajadores que contrate para la Reventa de servicios de Telefonía Pública y que serán de su exclusiva responsabilidad todas las obligaciones patronales

establecidas en las leyes laborales y en las del Seguro Social, con relación al referido personal y a si mismo.

El comercializador cobrara al cliente la tarifa establecida por ETAPA. El comercializador deberá presentar dentro de los primeros 5 días calendario del mes siguiente a la prestación de los servicios, el reporte de sus mediciones, especificando un resumen diario por tipo de llamada, con sus respectivos tiempos de uso y valor correspondiente por línea telefónica.

ETAPA dentro de los diez días de cada mes emitirá la correspondiente liquidación de consumos al Comercializador por el volumen de tráfico determinado anteriormente. La liquidación de consumos emitida por ETAPA contendrá el valor real por los servicios de telecomunicaciones utilizados por el Comercializador en la reventa. Sobre este valor real, ETAPA otorgará un descuento del 40% al comercializador, en base a este nuevo valor descontado se calcularan los impuestos de ley.

El 40% solo reconocerá reclamos por discrepancia entre las mediciones de ETAPA y las del comercializador, siempre y cuando estos sean por escrito, sustentados con el respaldo correspondiente y que la diferencia este mediciones sea de un 2% o más. El reclamo escrito deber ser presentado dentro de los 30 días calendarios posteriores a la recepción de la liquidación mensual remitida por ETAPA y sustentados con el respaldo correspondiente. Sin embargo el Comercializador deberá proceder con el pago de la porción no objetada de la medición correspondiente. La falta de presentación de dicho reclamo escrito, acompañada del sustento del reporte de sus mediciones en formato fuente y dentro del plazo estipulado para el efecto, ocasionará que para todos los efectos la medición reportada por ETAPA se considere aceptada sin objeciones.

5. ANALISIS DE LOS PRECIOS

ETAPA Conecta a CUENCA con el País y el Mundo a las tarifas más bajas del ECUADOR

El Directorio de la Empresa en sesión del día Lunes 15 de Abril del 2002 y de acuerdo a los previsto en el Art.1, literal f; de la Ordenanza que regula la Organización y Funcionamiento de ETAPA; y en base a la Titularidad que en

materia de telecomunicaciones posee la I. Municipalidad de Cuenca de acuerdo al Art. 38 Reformado de la Ley Especial de Telecomunicaciones, resolvió aprobar las tarifas para los servicios de telecomunicaciones prestados por ETAPA, mismas que entrarán en vigencia a partir del 01 de Mayo del 2002 y que se publican a continuación:

TARIFAS LLAMADAS LOCUTORIOS @LO ETAPA

Vigente a partir del 1 de Mayo de 2002

@lo ETAPA		
<i>Servicio de Operadora (1.3 veces la tarifa de uso del servicio automático)</i>		
<i>Uso Local</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,08</i>
<i>Uso Regional – LDR</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,12</i>
<i>Uso Nacional – LDN</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,17</i>
<i>Uso a Celulares</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,33</i>
<i>Uso Internacional</i>		
<i>Grupo 1 Pacto Andino</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,60</i>
<i>Grupo 2 EE-UU, Canadá y México</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,60</i>
<i>Grupo 3 Resto de América</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$0,60</i>
<i>Grupo 4 - Móvil Marítimo</i>	<i>(USD/minuto)</i>	<i>\$8,32</i>
<i>A las tarifas indicadas deben agregarse los impuestos de Ley</i>		

RESOLUCIONES:

Telefonía Pública: Resolución Directorio 30 de marzo 2004 - Autorización tarifas máximas para los servicios de telefonía en locutorios

6. PLAZA (Canales de Distribución)

En la actualidad se cuenta con 24 locutorios los mismos que se encuentran ubicados en diversos lugares estratégicos dentro de la ciudad de Cuenca que brindan su servicio a la comunidad cuencana según se muestra en el (Anexo 2)

7. PROMOCIÓN (Estrategia de comunicación)

Una gran estrategia de la Empresa ETAPA es mantener la fidelización de sus clientes, mediante los premios que se otorga a los clientes por sus consumos.

AFICHES / BANNERS



comunicarte con
mamá

ahora es más barato

por los meses de Mayo y Junio

comunicate desde

@lo
etapa

con tus seres queridos en todo el mundo y recibe...

...hasta el

30%

de descuento en todas las llamadas internacionales.

Por llamadas mayores a 10 minutos GANA instantáneamente novedosos premios

Este es un servicio de Telefonía Pública





comunicarte con
papá

ahora es más barato

por los meses de Mayo y Junio

comunicate desde

@lo
etapa

con tus seres queridos en todo el mundo y recibe...

...hasta el

30%

de descuento en todas las llamadas internacionales.

Por llamadas mayores a 10 minutos GANA instantáneamente novedosos premios

Este es un servicio de Telefonía Pública



MAILINGS



comunicarte con
mamá

ahora es más barato

telefonía pública



por los meses de Mayo y Junio

comunicate desde

@lo
etapa

con tus seres queridos en todo el mundo y recibe...

...hasta el

30%

de descuento en todas las llamadas internacionales.

Por llamadas mayores a 10 minutos GANA instantáneamente novedosos premios



comunicarte con
papá

ahora es más barato

telefonía pública



por los meses de Mayo y Junio

comunicate desde

@lo
etapa

con tus seres queridos en todo el mundo y recibe...

...hasta el

30%

de descuento en todas las llamadas internacionales.

Por llamadas mayores a 10 minutos GANA instantáneamente novedosos premios

Estas son las tarifas establecidas para diferentes fechas especiales del año.

(@lío Etapa: Aplicación de tarifas temporada de Promoción

- Local \$0,08
- Regional \$0,12
- Nacional \$0,17
- A Celular \$0,276
- Internacional:
- EEUU \$0,19
- Italia \$0,28
- España \$0,28
- Colombia \$0,26
- Perú \$0,26
- Chile \$0,44
- México \$0,44
- Resto del Mundo \$0,44
- Móvil Marítimo \$8,32

(A estas tarifas deben agregarse los impuestos).

Se han establecido fechas específicas para realizar promociones para los clientes, en el día de la madre, día del padre, navidad y año nuevo, en las cuales se dan descuentos de hasta del 30 % de su consumo y grandes premios.

Con la finalidad de premiar la fidelidad de los clientes de los Locutorios @lío Etapa, así como para mejorar el posicionamiento en el mercado, la empresa municipal ETAPA, lanzará al mercado la promoción "Llama y gana".

En los 24 locutorios @lío Etapa ubicados en todo el cantón Cuenca, se entregaran rascaditas por cada tres dólares de consumo, en las cuales el cliente puede encontrar muchos premios tales como: reproductores de DVD, VCD, MP3 con Cine en Casa, televisores a color de 21 pulgadas, cocinas de 4 quemadores y horno panorámico, etc.

8. PUBLICIDAD

ETAPA realiza una gran campaña publicitaria a través de los diversos medios de comunicación de la ciudad, revistas, prensa y a través de varios medios publicitarios como afiches, lonas, gigantografías y a través de su página Web, etc.

Cuadro de la publicidad que se realiza a los locutorios @LO ETAPA

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	FECHA	PRESUPUESTO
Prensa	Informativo	En la mañana y tarde	Nacional	Subir las ventas	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	436,80
Radio	Informativo	06am a 20pm	Nacional	Subir las ventas	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	599,32
Afiches	Promociones	Todo el día	Local	Dar a conocer	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	155,98
Banners	Informativo	Todo el día	Local	Dar a conocer	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	148,00
Fotografías	Dar a conocer	Todo el día	Local	Dar a conocer	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	98,00
Souvenir	Informativo	Todo el día	Local	Dar a conocer	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	108,90
Mailing	Informativo	Todo el día	Local	Dar a conocer	DTP. De publicidad	Comienzos de año a fin de año	790,00
TOTAL							2.337,00

8.1 Relaciones públicas

Aprovechando los contactos con que cuenta la oficina de Relaciones públicas y la Gerencia Comercial (Departamento de mercadeo) de la Empresa ETAPA con los principales medios de comunicación y los diferentes convenios que mantiene con algunas revistas, será posible publicar noticias sobre este servicio de la Institución, además de sus promociones y nuevos productos; se dará prioridad a los boletines de prensa que se enviarán a los periódicos que se distribuyen en las diferentes ciudades del área de concesión.

El objetivo principal de esta publicidad es llegar a cubrir todas las áreas en que se distribuirán nuestros productos para que nuestros clientes se sientan satisfechos, con lo que obtendremos una respuesta de fidelidad por parte de nuestros consumidores.

9. CALIDAD

La calidad que brinda ETAPA a través de su servicio de telefonía pública mediante sus Locutorios de @lo ETAPA es superior a la que ofrece la competencia ya que en cada local se cuenta con teléfonos fijos, es decir con un enlace directo, en el cual no hay interferencia, buena voz sobre IP es decir no hay retorno.

La Empresa ETAPA ha establecido diversos mecanismos para mejorar su calidad y para saber en que aspectos deben reforzarse, para conservar a sus consumidores, para los cual se han establecido diversas estrategias para estar informados de la satisfacción que brinda el servicio que reciben, como los siguientes:

- Mediación de la satisfacción al cliente mediante un consultorio en el cual los índices deben superar el 80% de satisfacción.
- Se miden además a través de encuestas semestrales los índices de calidad, de tarifas.



10. TECNOLOGÍA

En cuanto a las telecomunicaciones la empresa ETAPA, cuenta con una innovación tecnológica en todos los temas de telefonía, ha ido constantemente, buscando ampliar la cobertura y diversificación de los servicios de telefonía pública. Se ha procedido a adoptar varias acciones que posibiliten enfrentar la competencia, producto del entorno socio-político-económico que se vive en el país. Una de estas acciones en el área de telecomunicaciones es la constitución de ETAPA TELECOM S.A., creada para prestar servicios, portadores y de valor agregado a nivel nacional.

Los servicios y los equipos están a la vanguardia y se adaptan permanentemente a los últimos avances tecnológicos.

Se cuenta con la asesoría inicial de prestigiosas marcas internacionales y el aporte constante de técnicos calificados, lo que ha permitido desarrollar tecnologías y sistemas productivos adecuados a las exigencias y dinámicas que impone el mercado.

Los Locutorios @lo ETAPA cuentan con la siguiente tecnología:

- Sistema de facturación Disk Card
- Interface de este sistema con el AS 400 (para la emisión de títulos internos)
- Permite el acceso a varios usuarios como es administrador, operador y control, en el cual cada uno tiene sus accesos individuales personalizados
- Resúmenes de facturación del turnos automáticos
- Están conectados en una impresora en línea y imprimen

11. CATEGORIZACIÓN

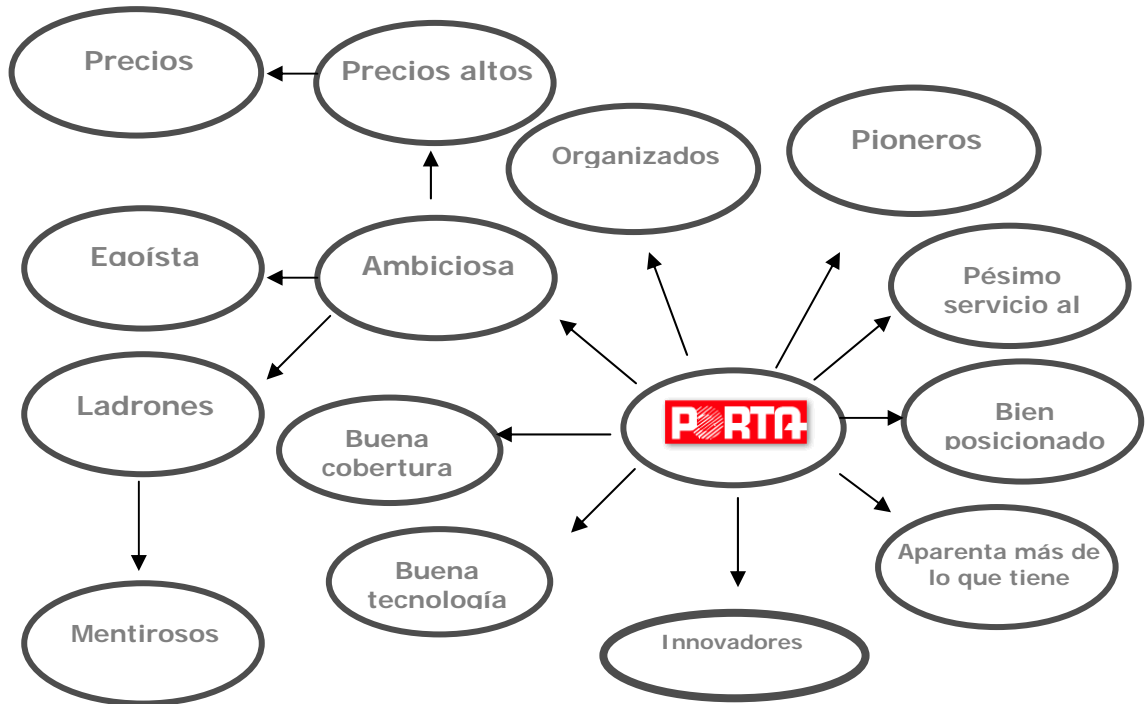
Dentro de los servicios que se brindan los locutorios @LO ETAPA están presentes en el mercado con diversos tipos de llamadas, los mismos que se encuentran categorizados de la siguiente manera:

@lo ETAPA
<i>Servicio de Operadora</i>
<i>Uso Local</i>
<i>Uso Regional – LDR</i>
<i>Uso Nacional – LDN</i>
<i>Uso a Celulares</i>
<i>Uso Internacional</i>
<i>Grupo 1 Pacto Andino</i>
<i>Grupo 2 EE-UU, Canadá y México</i>
<i>Grupo 3 Resto de América</i>
<i>Grupo 4 – Móvil Marítimo</i>

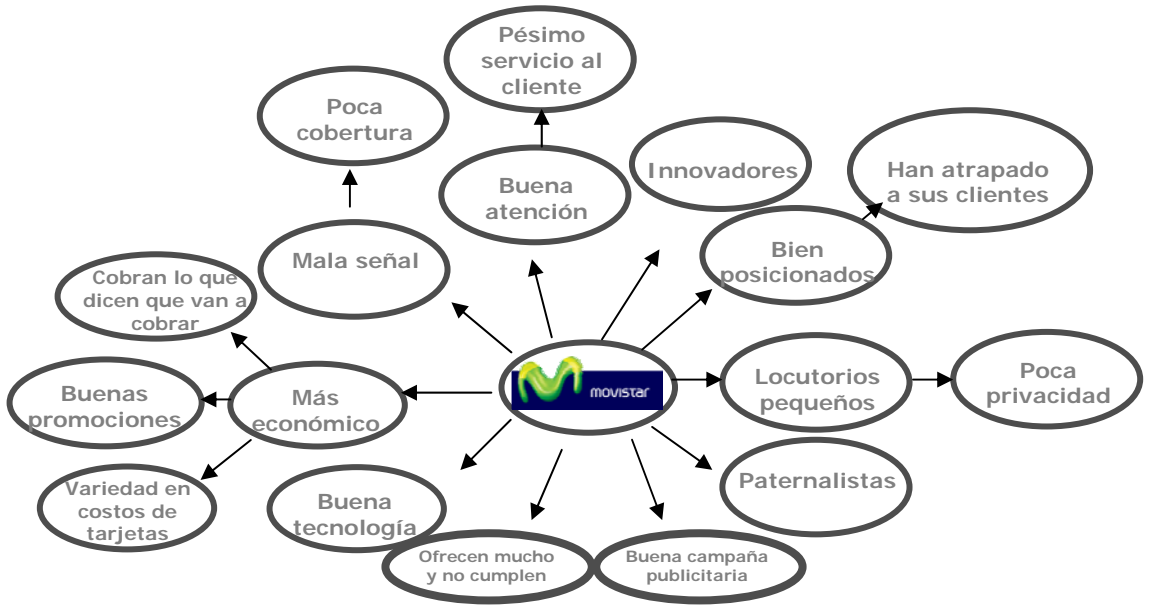
12. IDENTIFICACION DE LA COMPETENCIA Y LAS FUERZAS COMPETITIVAS

12.1 Modelo de Michael Porter

CALIFICATIVOS A **PORTA**



CALIFICATIVOS A



CALIFICATIVOS A



El funcionamiento de otras operadoras en la ciudad provocó cambios en la Telefonía Pública con la apertura de locutorios e instalaciones de teléfonos, incrementándose de manera notable durante el presente año, así tenemos que en la Ciudad de Cuenca, existen tres empresas que se dedican al negocio de colocación de cabinas BELLSOUTH, son MetroCel, Cabicel y Telecabina, se encuentran instalados 28 locales en diferentes sectores de la ciudad con un mínimo de 2 cabinas cada locutorio. En cambio PORTA mantiene 8 locales ubicados en diferentes lugares de la ciudad. La Empresa ETAPA durante el presente año a través de locutorios concesionados en calidad de tercerizados realizó la apertura de 21 locales con iguales características a la de su empresa rival.

La instalación masiva del teléfonos públicos por parte de otras operadoras ha hecho que se produzcan alternativas para los usuarios, así tenemos que BELLSOUTH coloca aproximadamente 200 teléfonos públicos en diferentes sectores de la ciudad, por otro lado PORTA tiene a su vez instalados 150 teléfonos públicos distribuidos en diferentes sectores de la ciudad.

El servicio se presta a través de tarjetas prepago con valores de US \$ 2, 3, 4 y 10, que se han complementado con descuentos y promociones estructuradas para captar un mayor número de clientes como: reducción en sus tarifas durante los fines de semana y en horario nocturno, premios, sorpresas, sorteo de electrodomésticos, entre otros.

En el siguiente cuadro se presenta el comparativo de tarifas para el servicio de telefonía pública de ETAPA y otras Operadoras.

DESTINO	MONEDEROS**	@LO ETAPA**	CABICEL*	PORTA*	BELLSOUTH *	PACIFICTEL **
Local	0.05	0.10	0.16	0.13	0.16	0.13
Regional	0.10	0.15	0.16	0.18		0.17
Nacional	0.20	0.22	0.16	0.22	0.25	0.25
Porta	0.30	0.35	0.33	0.13	0.25	0.42
Celular Bellsouth	0.30	0.35	0.20	0.30	0.16	0.42
Alegro PCS	0.30	0.35		0.30	0.25	
Intraprovincial					0.19	
Servicio de FAX por hoja						0.25
LLAMADAS INTERNACIONALES	0.45					
Pacto Andino y Chile		0.33	0.30	0.28	0.36	0.64
USA y Canada		0.24	0.25	0.32	0.25	0.25
Resto de América		0.56	0.54	0.28	0.60	0.76
España e Italia		0.36	0.36	0.60	0.40	0.25
Europa y Japón		0.56	0.47	0.32	0.64	0.76
Resto del Mundo y Cuba		0.56	0.79	0.66	1.00	0.89
Marítimo y sistema Satelital		10.57			6.84	5.08

* más impuestos, IVA 12% ICE 15%

** Las tarifas indicadas incluyen los impuestos de Ley

DESTINO	* movistar					PORTA					Alegro		ETAPA CUENCA					CIBERS		Pacific
	CATEGORIA 1*	CATEGORIA 2*	CATEGORIA 3*	DILO SIN FRONTERAS*	TELEFONIA PUBLICA*	AMIGO KIT 3	AMIGO KIT 6	AMIGO KIT 10	AMIGO KIT 20	AMIGO KIT 30	TELEFONIA PUBLICA	MONDO FLUJO	MONDO CELULARES	FONO TARJETA	TELEFONIA PUBLICA	DDI	116	LOCUTORIOS	CIBERS	LOCUTORIOS PACIRCTEL
USA CANADA	\$ 0.55	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.33	\$ 0.30	\$ 0.47	\$ 0.47	\$ 0.50	\$ 0.42	\$ 0.31	\$ 0.29	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.29	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.24	\$ 0.12	\$ 0.25
PACTO ANDINO Y CHILE	\$ 0.55	\$ 0.44	\$ 0.33	\$ 0.38	\$ 0.36	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.47	\$ 0.40	\$ 0.30	\$ 0.29	\$ 0.18	\$ 0.36	\$ 0.29	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.33	\$ 0.13	\$ 0.64
ESPAÑA E ITALIA	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.30	\$ 0.43	\$ 0.36	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.48	\$ 0.40	\$ 0.30	\$ 0.33	\$ 0.18	\$ 0.36	\$ 0.29	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.36	\$ 0.15	\$ 0.25
RESTO DE AMERICA	\$ 0.55	\$ 0.44	\$ 0.33	\$ 0.43	\$ 0.54	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.46	\$ 0.40	\$ 0.30	\$ 0.29	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.49	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.56		\$ 0.76
RESTO EUROPA	\$ 0.55	\$ 0.55	\$ 0.55	\$ 0.52	\$ 0.84	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.45	\$ 0.39	\$ 0.29	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.49	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.56		\$ 0.76
RESTO DEL MUNDO	\$ 0.55	\$ 0.55	\$ 0.55	\$ 0.61	\$ 1.14	\$ 0.44	\$ 0.44	\$ 0.46	\$ 0.40	\$ 0.30	\$ 0.65	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.49	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.56		\$ 0.89
CUBA	\$ 1.02	\$ 1.02	\$ 1.02	\$ 1.02	\$ 0.90	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.46	\$ 0.40	\$ 0.30	\$ 0.65	\$ 1.19	\$ 1.19	\$ 0.49	\$ 0.45	\$ 0.44	\$ 0.58	\$ 0.56		\$ 0.89

13. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias que queremos orientar en la empresa ETAPA son aquellas que direcciones y logren el alcance de la organización a largo plazo y permitan conseguir ventajas competitivas para la empresa a través de una configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los consumidores.

13.1 Estrategias básicas de mercado

- **Estrategias de Liderazgo en precios.-** Esta estrategia está sustentada en la magnitud de la producción y productividad del servicio que brinda los locutorios, es decir, mientras una la empresa ETAPA en sus locutorios @lo ETAPA produzca a mayores escalas estará en mejores condiciones de liderar en los precios. Esta estrategia no es la única para llegar a la grandeza del mercado puesto que tiene un riesgo, que llegue a saturarse los precios en el mercado y que el consumidor asuma la calidad relacionada al precio, por lo que los consumidores pueden dejar de demandar el servicio al pensar que el servicio de telefonía pública es de mala calidad.

El es por ello que en esta empresa como gran estrategia son los bajos costo y a cambio un buen servicio.

- **Estrategia de Diferenciación.-** Creemos conveniente se deberá establecer la diferencia mediante el sustento en dar un valor agregado que debe darse a las ofertas en el mercado, es decir, los beneficios, las bondades, las características que tiene que ser distintas y diferentes a los competidores que ofrecen sus consumidores; por lo tanto, esta estrategia requiere de tener habilidad, creatividad, de grandes inversiones. El riesgo es de que hasta que punto el consumidor va a pagar un precio por esas diferenciaciones.

Creemos que una gran diferenciación es la comodidad que la empresa exige en cuanto al montaje de sus locales comerciales cuando estos son concesionados a terceras personas, ya que no se concede esta distribución a cualquier oferente sino que se realiza un análisis minucioso para aprobar la apertura de un nuevo local, el local debe ser amplio y cómodo para los clientes, y como podemos observar hoy en día la competencia distribuye este servicio sin hacer un examen especial a estos terciarios y sus locales no prestan la comodidad necesaria, además se encuentran ubicados en lugares muy cercanos a los de la competencia.

13.2 Estrategias de crecimiento

La Empresa ETAPA siempre esta interesada en el crecimiento de su mercado, una de sus fortalezas es que a nivel local es una empresa muy conocida y además la ciudadanía cuencana reconoce la marca y la imagen corporativa de esta gran empresa.

A continuación citaremos algunas alternativas que hemos creído conveniente para el crecimiento en el mercado:

- **Desarrollo de la Demanda Primaria.-** Consiste en incitar a los consumidores para que consuman con mayor frecuencia nuestros productos, a través de promociones y campañas publicitarias, las cuales detallaremos mas adelante.
- **Adquisición de Mercados.-** Consiste en incrementar las cuotas de mercado adquiriendo las empresas de la competencia o creando empresas propias.

- Desarrollo de nuevos segmentos.- Es decir dirigiendo los productos existentes o innovando esos productos a nuevos usuarios, creemos conveniente que la empresa ETAPA abra su mercado en el área rural de la provincia, en la cual no se cuenta con este servicio.
- Diversificación.- Es decir, presentar al mercado nuevos productos, entrando a la mezcla de productos en el mercado.

13.3. Estrategias competitivas

Están reflejados a través del comportamiento que tienen la Empresa ETAPA en el mercado, está dado en base a su accionar, su forma de actuar en el mercado frente a la competencia. Después del estudio realizado hemos creído conveniente que la empresa ETAPA debe aplicar la siguiente estrategia:

- **Estrategia de Líder.**- Hoy en día la empresa ETAPA se encuentra luchando con la competencia ya que las comunicaciones han evolucionado y han crecido notablemente en los dos últimos años el montaje de cabinas telefónicas, a razón de que los consumidores exigen más en toda la ciudad. Creemos conveniente que la empresa aplique la estrategia de liderazgo en el mercado ya que la empresa ha ocupado por muchos años dentro de su trayectoria una posición predominante en el mercado y ha sido reconocida por la competencia, por este motivo la empresa ha demostrado ser un líder dentro del mercado local, por su actuar en forma ofensiva en el mercado, por ello deberá+extender o ampliar su cuota de mercado en base a su experiencia, en base a su calidad, en base a su servicio, en base a su marca y alcanzar una mejor posición en el mercado.

13.4 Estrategias de mercadotecnia virtuales

- Con los avances de las comunicaciones y el Internet, hoy en día la Empresa ETAPA a implementado una estrategia virtual a través de su pagina Web www.etapa.net.ec en la cual se encuentra toda la información de sus servicios y además las tarifas y promociones para los locutorios @lo ETAPA.

Usar el correo electrónico ubicando el sitio o los sitios Web de la empresa en boletines, revistas o en cualquier otra información personalizada.

14. RESUMEN ECONOMICO FINANCIERO DE LOS LOCUTORIOS

Lo que hemos podido ver en este trabajo es lo siguiente:

La utilidad Operativa en el primer semestre de 2006 fue de \$35,464, presentando una disminución de 11.30% con respecto al primer semestre de 2005, producto del incremento del 0.42% en los costos operativos (no incluye depreciación) y una disminución del 2% en los ingresos operativos.

La utilidad neta alcanzada en el periodo de análisis es de \$ 32.816,00 la misma que disminuye en 3% respecto del primer semestre de 2005.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis de los locutorios @LO ETAPA se concluye lo siguiente:

- ❖ El cambio administrativo de los locutorios, bajo la dirección del departamento de telefonía pública, índice para un incremento del costo operativo en el rubro de personal, no obstante, en el otro servicio este disminuye al dividir proporcionalmente la asignación de tiempo a cada servicio.
- ❖ De los resultados obtenidos se puede deducir que los trabajos de mantenimiento para ofrecer mejores instalaciones realizadas en los diferentes establecimientos, derivaron en un incremento de la afluencia de usuarios y por ende a una contribución mayor al ingreso, es así que alcanzaron ingresos superiores a los logrados en los meses anteriores.
- ❖ En cuanto al volumen de tráfico que registra el sistema de información estadístico gerencial se encuentran algunas inconsistencias que se presentan en los locutorios propios.
- ❖ Luego de analizar los resultados obtenidos por el plan promocional aplicado en Mayo y Junio se concluye que el incremento en volumen de tráfico no fue suficiente para mantener ingresos iguales o mayores, sin embargo se debe tener presente el funcionamiento parcial de los locutorios.
- ❖ La ampliación de locutorios ayudo a generar ingresos adicionales ya que son tercerizados.

BIBLIOGRAFÍA

- Pagina Web de la Empresa ETAPA
- Información de la empresa ETAPA
- Materia dada por el Ing. Xavier Ortega MBA



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODULO DE FINANZAS

Tema: BALANCE SCORE CARD

*Trabajo de graduación previa a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial*

Autores:

ALEXANDRA PIEDRA
MIRIAM JARA ESQUIVEL

Director:

Ing. Fausto Calderón

Tutor:

Econ. Carlos Jaramillo

CUENCA – ECUADOR

2006

RESUMEN

El desarrollo de este trabajo nos permitió conocer la salud financiera de la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca. ETAPA.

Además se realizó los análisis de los balances horizontales y verticales; para lo cual utilizamos los diferentes ratios, flujos de caja, estados de fuentes y usos, comparando los años 2005 y los dos cuatrimestres del año 2006. Esto mostró que financieramente la empresa se encuentra estable y de acuerdo con estos resultados determinamos el detonante para la reingeniería financiera el mismo que consiste en implementar cabinas de Internet; después realizamos las diferentes proyecciones financieras, con lo cual comprobamos que la implementación de este proyecto es rentable para la empresa.

El propósito fundamental aplicar el **BALANCED SCORECARD** a la Empresa ETAPA es el de que la organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

ABSTRACT

The development of this Project allowed us to know the financial health of the company ETAPA.

We was also carried out the analyses of the horizontal and vertical balances ; we used the different ratios, box flows, states of sources and its uses, comparing the years 2004 and 2005, this showed that financially the company was stable and in accordance with these results we determined the explosive for the financial re-engineering the some one that consists on implementing cabins de internet; later we carry out the different financial projections, with that proving that the implementation of this project is profitable for the company.

RESEÑA HISTÓRICA

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ETAPA

Históricamente, los Municipios se han mantenido con todos sus elementos y funciones básicas establecidas desde la Colonia, según se desprende de las normas de la época traducidas en la Ley de Régimen Municipal de 1830. En la actualidad se rigen por la Ley de Régimen Municipal de enero de 1966, la codificación de 1971 y las reformas aprobadas hasta hoy.

Antes de 1948 la Ilustre Municipalidad de Cuenca mantenía los servicios públicos de agua potable y luz eléctrica como una dependencia más.

En octubre de 1945 el Concejo Municipal firmó con la Compañía L. M. Ericcson, la instalación de una planta automática con mil líneas y desde 1946 se iniciaron los trabajos de instalación bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, obligando al Concejo a crear una oficina encargada de los teléfonos, que dependía de la Secretaría Municipal, hasta febrero de 1948 que aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos – EMLAT - , que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos.

La Municipalidad deroga en 1964 la Ordenanza de EMLAT y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasó al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

El Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que faculta a las Municipales constituir Empresas Públicas cuando conviene a sus intereses para garantizar con eficacia la prestación de servicios públicos, aprobó en enero de 1968 la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado -ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Impulsada por la dinámica económica y social del país, el Cantón Cuenca y particularmente la ciudad de Cuenca, modificó significativamente su estructura física y densidad demográfica; situación que exigía un cambio en el cuerpo legal

que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad y que establezca nuevas políticas y directrices municipales de la Empresa. Esto determinó que en abril de 1984 y posteriormente en marzo de 1998 se aprueben una nuevas Ordenanzas que posibilitaron una mayor participación del Concejo en la Empresa, y, la modernización en la estructura técnica y administrativa de ETAPA:

En la actualidad, el crecimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones, la ampliación de los objetivos ambientales que atiendan el manejo de las cuencas hidrográficas altas de la Ciudad, la protección de las fuentes proveedoras de recursos hídricos para el consumo humano, la recuperación de suelos en áreas degradadas, la preservación de los ríos, la nueva política de modernización del Estado, entre otras, han obligado a ETAPA ha encausar su gestión dentro de un nuevo instrumento legal, con la aprobación de varias reformas a su Ordenanza.

En el año de 1998 se llevo adelante un proyecto muy importante para la empresa, que es el montar un local de atención al cliente en el cual se podían realizar llamadas a un bajo costo, a diversas partes del mundo y con la comodidad que requiere el consumidor. Esto ocurrió en una época en la cual el crecimiento y desarrollo de las telecomunicaciones se encontraba en auge y en una acelerada evolución, con esto ETAPA inauguro su primer local y a la fecha cuenta con 24 locutorios en toda la ciudad de los cuales 3 son propios y los otros se han relajado contratos con personas que han aceptado ser distribuidoras de este servicio.

Misión:

Somos una Empresa Pública Municipal de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, que garantiza la prestación de estos servicios en Cuenca, con responsabilidad ambiental, calidad, honestidad y vocación de servicio. Con este compromiso nos proyectamos a nivel nacional.

Visión:

Ser una Empresa modelo en el ámbito nacional en la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento, complementarios y conexos; con los más altos niveles de calidad e innovación de sus productos y servicios, buscando la fidelidad de sus clientes

Valores

- **VOCACIÓN DE SERVICIO PARA SATISFACER AL CLIENTE:**

Es una actitud del personal de los locutorios, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

“A tu servicio, siempre”

- **HONESTIDAD:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

“Honestidad, nuestra manera de ser”

- **ACTITUD DE LIDERAZGO:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

“Con tu trabajo y por tu actitud ETAPA será líder”

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

“Trabajando en equipo, lo hacemos mejor”

- **COMPETITIVIDAD:** Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

“Servicios y productos de calidad, a su alcance”

- **GENERADORES DE DESARROLLO SUSTENTABLE:** Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

“Contribuimos a su bienestar y progreso”

POR TODO ESTO ETAPA, HA SIDO ES Y SERA LA EMPRESA DE LOS CUENCANOS...

ETAPA, a tu SERVICIO, siempre...

ANALISIS FODA

EMPRESA ETAPA

Fortalezas

- Personal calificado.
- Modernización de los sistemas financieros
- Calidad de los servicios y su cobertura.
- Eficiencia en sus servicios, sin tener tecnología de punta.
- Se encuentra en una zona de importantes recursos hídricos.
- Tiene el manejo y control de áreas protegidas.
- Los activos con los que cuenta la Empresa.
- Compromiso y disposición de trabajo de sus empleados.
- Actual apertura al cambio por parte de la administración.

Oportunidades

- Actitud positiva para el pago, por parte de la comunidad.
- Competencia.
- Prestigio de la empresa.
- Posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

Debilidades

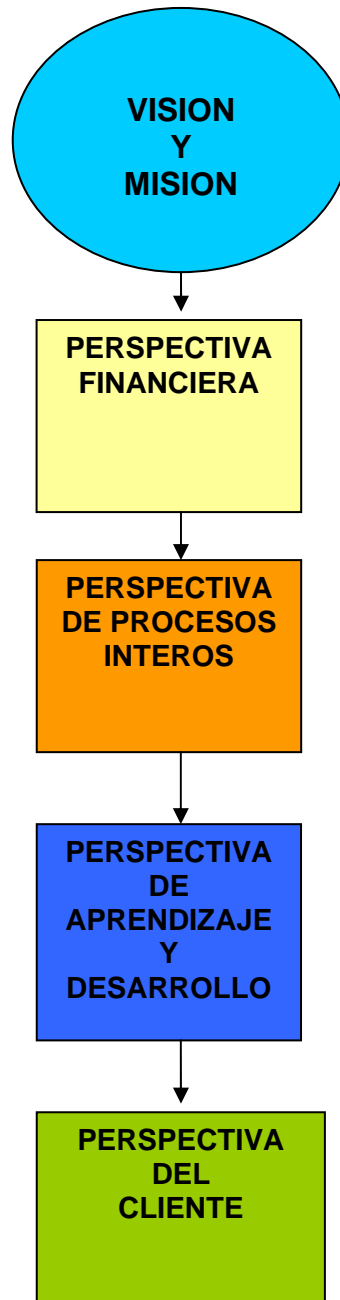
- Falta de visión integral de los problemas.
- Relativo envejecimiento de su infraestructura.
- Se antepone los intereses personales a los intereses de la Empresa.
- Esquema de remuneraciones no adecuado.
- Administración piramidal caótica.
- Carencia del Manual Orgánico Funcional.
- Fragilidad de la estructura financiera.
- Mala gestión financiera.

- Falta de procesos sostenidos de planificación.
- Subvaloración de los servicios.
- No hay autonomía real de la Empresa.
- Administración centralizada en extremo.
- Comercialización no está orientada al mercado.
- Disminución paulatina de prestigio o pérdida de imagen corporativa de la Empresa.
- Falencias en la comercialización (procesos de facturación, medición y cobranza).
- Incrementos de personal no justificado.
- Edificio no funcional.
- Déficit de planes de mercadeo.
- Subvaloración de activos fijos.

Amenazas

- Incidencia política en las decisiones de la Empresa.
- Competencia desleal.
- Situación económica del país.
- Amenazas legales.
- Marco legal laboral no permite flexibilidad y cambios.
- Falta de educación en la utilización y protección de los servicios.

1. BALANCE SCORECARD



2. INDICADORES

2.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Nuestra empresa tiene una trayectoria larga en el mercado lo que espera es una atención especializada y adquirir a través de su atención un prestigio en el mercado.

- ❖ Conocimiento de nueva tecnología
- ❖ Constante capacitación
- ❖ Difusión al personal sobre los manuales de procedimientos

2.2 Perspectiva del cliente

Nuestros clientes lo que buscan es una atención rápida y personalizada para una mayor comodidad y sin tener que esperar mucho y sin hacer largas filas, la empresa dirige sus estrategias para mejorar a su personal y que los clientes queden satisfechos.

- ❖ Mayor publicidad de los centros de recaudación que cuenta la empresa en toda la ciudad
- ❖ La atención al cliente para cada planilla no debe exceder de 2 minutos
- ❖ En el centro de atención al cliente (para reclamos) ejercer un mayor control al personal y reestructurar este departamento.

2.3 Perspectiva financiera

Lo que espera la empresa ETAPA es incrementar su rentabilidad. Por lo tanto las estrategias están orientadas al servicio de ventas de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado.

- ❖ Recuperación de cartera vencida
- ❖ Revalorización de los activos
- ❖ Mejoramiento del sistema de recaudación

- ❖ Revisión permanente de tarifas
- ❖ Creación de ordenadores del gasto

2.4 Perspectiva de los procesos internos

Los procesos internos de las empresas hoy en día deben ser rápidos y precisos por lo que la empresa ETAPA utiliza diferentes estrategias tanto en el personal para tener una buena coordinación para que la atención al cliente sea más rápida.

- ❖ Potenciar el compromiso laboral de sus empleados, a través de mejoras en sus condiciones de trabajo, salarios justos y políticas de incentivos
- ❖ Políticas para mejorar los ingresos en cada una de las áreas de la empresa y sustentadas, al mismo tiempo que permitirá reducir costos (Valoración)
- ❖ Base profesional para diversificación y especialización de actuales y nuevos servicios.

3. REINGENIERIA FINANCIERA

3.1 Detonante de la reingeniería

Con el análisis que hemos realizado a la empresa, hemos podido notar que podemos implementar cabinas de Internet; contaremos con el servicio de banda ancha que ofrece la empresa ETAPA, con esto podemos incrementar nuestros ingresos y cumplir con los requerimientos de nuestros clientes ya que además de los servicios de teléfonos, agua potable y alcantarillado, podrán disponer de cabinas de Internet.

De esta manera logramos cubrir un mayor porcentaje del mercado y consolidarnos como una empresa que posee todos los servicios, además de obtener mayor rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Materia entregada por el Tutor Ing. Fausto Calderón para el curso de Graduación.
- Plan Estratégico de ETAPA vigente.
- Información de trabajos anteriores presentados para el curso de graduación.
- Pagina Web de la Empresa ETAPA



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODULO DE EMPRENDIMIENTO

Tema: Proyecto del *Centro Geriátrico 'VIDA NUEVA'*

***Trabajo de graduación previa a
la obtención del título de
Ingeniero Comercial***

Autores:

ALEX CALDERON TORRES
MIRIAM JARA ESQUIVEL
GABRIELA MORA MUNOZ
ALEXANDRA PIEDRA PALACIOS

Director:

Ing. Gustavo Cettolo

Tutor:

Ing. Julio Jaramillo

CUENCA – ECUADOR

2007

CENTRO GERIATRICO VIDA NUEVA

1. CAPITULO I

1.1 Introducción

El proyecto está orientado a la prestación del servicio de Atención en el Centro Geriátrico Vida Nueva, a personas cuyas edades oscilan entre los 60 y 80 años, que tengan capacidad de pago para recibir un servicio que garantice su bienestar en un ambiente acogedor y con todas las condiciones que brinden la seguridad y confort. El Centro estará ubicado en la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, parroquia San Joaquín.

El aspecto más importante y profundo para la creación de un Centro Geriátrico, es la realidad en la que vivimos, pues cada vez es notable el abandono del que son víctimas nuestros ancianos, ya sea conciente o inconscientemente. En la Ciudad de Cuenca, este es un aspecto relevante pues existe un gran número de personas de la tercera edad, que son abandonados en Asilos, Casas de Reposo, Ancianatos y Posadas, en donde residen gracias a la solidaridad de personas religiosas y de la sociedad, recibiendo por lo menos los servicios básicos, perdiéndose de esta manera, la gran oportunidad de aprender de estas personas, pues si bien es cierto no están en capacidad de realizar cualquier actividad, tienen la experiencia y el coraje que los ha llevado a la edad madura, y además de esto la imperante necesidad que existe en nuestra ciudad para la creación de un lugar de esta naturaleza, ya que en Cuenca hasta el momento no existe un sitio con las características que se pretenden implantar.

El incremento de la necesidad de ayuda para las personas mayores, se perfila como uno de los problemas prioritarios en el diseño de nuevas políticas sociales, de recientes estudios de las Naciones Unidas, se desprende que en las próximas cuatro décadas el perfil de edad de la población mundial y en especial América Latina, envejecerá marcadamente, primordialmente por los actuales y futuros cambios en la fecundidad, por el descenso de la natalidad, aumento de la supervivencia; y sin lugar a dudas se está caminando prácticamente a un mundo de personas de la tercera edad.

Según los datos del INEC en Cuenca tiene una población mayor de 60 años, que sobre pasa los 25000 habitantes, situándose sus causas fundamentales por la tendencia decreciente de la fertilidad y de la esperanza de vida al nacer, creando un proceso de envejecimiento progresivo de la población senescente (desde los 60 años).

1.2 La Empresa

1.2.1 Misión

La misión del Centro Geriátrico es brindar al adulto mayor asistencia dinámica, progresiva y en permanente en relación con su estado de salud, “entendiendo por salud el estado de bienestar físico, psicológico y social”, asegurándole al paciente y a su familia un servicio a cargo de profesionales formados en el área de la geriatría y gerontología, que no descuida la calidez y afecto necesario que todo ser humano necesita, utilizando para ello una infraestructura de calidad:

- 1 Centro de atención permanente
- 2 Centro de rehabilitación
- 3 Centro ocupacional

Son principios de nuestra tarea:

- 1 Vocación por lo que hacemos
- 2 Honestidad
- 3 Profesionalidad
- 4 Trabajo en equipo

1.2.2 Visión

Constituir a la Empresa en líder, pionera en atención a personas de la tercera edad y captar un alto porcentaje de mercado a través del crecimiento de la institución, mediante una atención a cargo de profesionales especializados en el área de Geriatría.

1.3 Definición de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Crear un lugar en donde las personas de la tercera edad se puedan sentir cómodas y protegidas, recibiendo atención personalizada y profesional, de modo que se garantice su seguridad y bienestar en un ambiente familiar con otras personas que compartan su diario vivir, analizando constantemente su satisfacción en cuanto al servicio recibido.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Lograr el índice más alto de permanencia en el Centro, con la finalidad de garantizar los ingresos y a su vez el posicionamiento en el mercado por un servicio de esta índole.
2. Orientar los esfuerzos de comercialización para lograr la permanencia de residentes en el centro y de esta manera aprovechar en su totalidad la capacidad instalada.
3. Brindar un servicio de calidad, mediante la capacitación continua del personal, una administración estable con jerarquías y puestos de trabajo que definan los cauces de comunicación formal y la competencia entre cada puesto en referencia a la toma de decisiones.

4. Crear el ambiente idóneo en cuanto a espacios y recursos físicos y humanos para brindar el servicio de atención a personas de la tercera edad.
5. Utilizar de manera óptima los recursos disponibles que permitan llevar a cabo las actividades planificadas de atención y terapia ocupacional.
6. Contar con personal especializado en el área de geriatría con disponibilidad de tiempo y aptitudes de atención cálida para el trabajo con personas de la tercera edad.
7. Implementar un sistema de Gestión de Calidad Total dentro del Centro en cuanto a la administración y medición de la satisfacción de los clientes.
8. Mantener un esquema de seguridad que garantice el bienestar de los pacientes.

1.3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS:

- 1 Personal capacitado
- 2 Infraestructura propia
- 3 Areas de recreación acogedoras para las visitas
- 4 Ser pioneros

OPORTUNIDADES:

- 1 Ofrecer comodidad y seguridad a nuestros clientes
- 2 Existe poca competencia indirecta
- 3 Convenios con hospitales y clínicas de la ciudad

DEBILIDADES:

- 1 Falta de posicionamiento en el mercado

- 2 Desconocimiento del servicio por parte de los clientes
- 3 Inversión en activos fijos

AMENAZAS:

- 1 Trayectoria de la competencia en el mercado
- 2 Precios mas accesibles de la competencia
- 3 Riesgo país

ANLISIS DEL ENTORNO (IDENTIFICACION DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

CUADRO Nro. 1: MATRIZ DE PELFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Vida Nueva		"LOS JARDINES"		"HOGAR CRISTO R"	
		CLASIF	R.POND.	CLASIF	R.POND.	CLASIF	R.POND.
CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
COMPETITIVIDAD DEL PRECIO	0,20	1	0,20	4	0,80	1	0,20
POSICION FINANCIERA	0,40	2	0,80	1	0,40	4	1,60
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
INNOVACION	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
TOTAL RESULTADO PONDERADO			2,30		2,20		2,80

Nota: Tomar en cuenta la fortaleza financiera del centro Hogar Cristo Rey que nos duplica en valor.

CUADRO Nro 2: MATRIZ DE EVALUCION DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
TASAS DE INTERES CRECIENTES	0,20	1	0,20
DESPLAZAMIENTO POBLACIONAL	0,10	4	0,40
DEROGATORIAS GUBERNAMENTALES	0,30	3	0,90
ESTRATEGIA DE EXPANSION DE UN COMPETIDOR	0,20	2	0,40
DECISIONES DEL NUEVO GOBIERNO	0,20	4	0,80
TOTAL	1,00		2,70

Nota: El resultado obtenido nos muestra que es un negocio que compete en un ramo atractivo con oportunidades externas

ANLISIS ORGANIZACIONAL (IDENTIFICACION DE FORTALESAS Y DEBILIDADES)

CUADRO Nro 3: MATRIZ DE ANALISIS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
BAJO ESTADO DE ANIMO DE LOS EMPLEADOS	0,22	2	0,44
EXELENTE CALIDAD DEL PRODUCTO	0,18	4	0,72
CAPACIDAD GERENCIAL DE LOS EJECUTIVOS	0,10	4	0,40
CAPITAL DE TRABAJO DISPONIBLE	0,15	3	0,45
NO EXISTE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	0,30	2	0,60
NO SE EMPLEA PERSONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,71

Nota: El resultado obtenido nos muestra que la organizacion posee fortaleza interior

2 CAPITULO II

2.1 Mercado

Introducción

En esta etapa se analizará todo lo concerniente a la demanda, oferta, precios y comercialización con su respectiva conclusión del análisis y recomendaciones acerca de la creación del Centro Geriátrico Vida Nueva. El objetivo es determinar la existencia de un mercado para el servicio y mediante la información obtenida poder diseñar una estrategia de penetración y diferenciación del mismo.

El proyecto ofrece un servicio de atención segmentado para personas de la tercera edad que se encuentran entre los 60 y 80 años de edad, en el caso de que los solicitantes sobrepasen este límite de edad, será realizado un estudio de sus condiciones, para establecer su ingreso en el Centro Geriátrico Vida Nueva.

2.2 Análisis de la demanda

Para efectuar el análisis de la demanda se han utilizado dos tipos de fuentes:

2.2.1 Fuentes Secundarias:

Datos referentes a población e índices de crecimiento del INEC

2.2.2 Fuentes Primarias:

Realización de encuestas directas a personas de la tercera edad y a personas cuyos familiares se encuentren en la etapa de senectud.

2.2.3 Objetivo de la Investigación:

El objetivo es encontrar el número de personas que se encuentran entre los 60 y 80 años que pueden ser posibles demandantes del servicio, ya que el problema que se desea solucionar en esta etapa es el desconocimiento de la cantidad de personas de la Ciudad de Cuenca con situación económica media alta y alta que demanden el Servicio de un Centro Geriátrico.

2.2.3.1 Información Secundaria:

El objetivo que se desea conseguir como resultado de esta información es determinar el mercado potencial para el servicio del Centro Geriátrico en la Ciudad de Cuenca.

De los datos obtenidos del Censo realizado por el INEC en el año 2001, en la ciudad de Cuenca en la zona urbana existen 24.137 personas mayores a los 60 años entre el período 1990 y 2001, lo que representa una tasa de crecimiento de 3.2%, de 60 a 69 años, 11.779 personas y de 70 en adelante 12.358.

Al analizar en función de las tasas de crecimiento proyectadas para los diferentes años, se puede observar que en el año 2006 con una tasa de crecimiento de 1.4% la población de Cuenca de la zona urbana entre los 60 y 80 años de edad suma 26.001 personas, distribuidas en: 12689 de 60 a 69 años y 13313 de 70 años en adelante, éstas personas componen el universo del mercado en el cual se desarrollará el proyecto, como se puede ver en el cuadro que se encuentra en el **Anexo No. 1.**

También se analiza la información relativa a la población económicamente activa, de la cual se encuentra que del universo de las personas mayores a los 60 años, únicamente 7818 constituyen la población económicamente activa de la ciudad de Cuenca en el año 2001, de igual manera al realizar la proyección con una tasa de crecimiento de 1.4% para el año 2006 se puede determinar que el mercado

potencial es de 8.700 personas, tal como se expresa en el cuadro que se encuentra a continuación.

Población Económicamente Activa de la Ciudad de Cuenca desde los 60 años en adelante

CUADRO Nro. 4: POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

		Población Zona urbana Cuenca		
		60-64	65 en adelante	
1990-2001	3,2	3033	4785	7818
2001-2002	3,14	3128	4935	8063
2002-2003	2,38	3203	5053	8255
2003-2004	2,02	3267	5155	8422

Fuente: Censo INEC año 2001 Población de la Zona Urbana de Cuenca

Como fuente para la proyección de la población desde el año 2001 hasta el año 2006 se han utilizado los índices de crecimiento de la población desde el año 1950, la misma que se encuentra detallada en el **Anexo No. 1**

Como conclusión de la información secundaria obtenida resulta que el mercado actual del proyecto para el año 2006 es de 8.700 personas a partir de los 60 años de edad.

2.2.3.2 Información Primaria:

El objetivo que se desea conseguir como resultado de la información primaria es determinar la cantidad de personas que estarían interesadas en recibir el servicio de atención en un Centro Geriátrico en la Ciudad de Cuenca, con las posibilidades de pago requeridas para recibir este servicio. Para esto cual se utilizan dos tipos de encuestas.

- 1 Encuestas a personas mayores a los 60 años
- 2 Encuesta a familiares de personas mayores a los 60 años

2.2.3.3 Definición del tamaño de la muestra para realización de encuestas

Para realizar la investigación por medio de fuentes primarias, de modo que se pueda ver reflejado el comportamiento de toda la población objeto del estudio, se procede a definir el tamaño óptimo de la muestra, para lo cual se ha utilizado la fórmula en la cual se mide el tamaño a través de la raíz cuadrada del nivel de confianza multiplicado por el universo, multiplicado por la probabilidad a favor y por la probabilidad en contra, todo esto, dividido para el error de estimación al cuadrado multiplicado por el universo menos uno más el nivel de confianza al cuadrado multiplicado por la probabilidad a favor y por la probabilidad en contra.

Para el cálculo se tiene en consideración que existe una población finita de personas mayores a los 60 años en la ciudad de Cuenca de la zona urbana que son económicamente activos de 8.700 en el año 2006, según el índice de crecimiento proyectado, de acuerdo a la tabla de Crecimiento Proyecta del **Anexo No.1**

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (8.422)(0,95)(0,05)}{(0,04)^2 (8.422-1) + (1,96)^2 (0,95) (0,05)} = 113 \text{ encuestas}$$

Donde:

z = nivel de confianza	1.96 con intervalo de confianza del 95%
N = universo o población	8422
p = probabilidad a favor	95%
q = probabilidad en contra	5%
e = error de estimación	4%
n = tamaño de muestra	113

Entonces “n” es igual a 113, cuando el nivel de confianza es de 95% y la desviación estándar del 4% con lo que se obtiene un valor z de 1.96, cuando la

probabilidad a favor es de 95%, la probabilidad en contra es de 5% y el error de estimación alcanza un 4%.

Utilizando la fórmula antes mencionada se llega a la conclusión de que se deben realizar 113 encuestas dirigidas a personas que sobrepasan los 60 años y a familiares de personas mayores a esta edad, según los cálculos realizados.

El cuestionario realizado contiene preguntas dirigidas a las dos clases de encuestados y sus modelos se detallan en el **Anexo No.2 y Anexo 3**, cuyas preguntas fueron formuladas con la finalidad de llegar al objetivo de determinar las edades de las personas interesadas en ingresar a un Centro Geriátrico, y además con la finalidad de determinar las preferencias en cuanto a recibir el servicio y lo que estarían dispuestos a pagar por el mismo.

Como resultado de las encuestas se puede determinar que de la población de personas de la tercera edad, el mayor porcentaje de personas interesadas en recibir atención en un centro geriátrico se encuentran entre los 60 y 80 años, lo que representa un 47.5% de la población mayor de la zona urbana de Cuenca, sin embargo de esta población las personas que tienen capacidad de pago superior a los \$400 suman un 12%, todo esto según los resultados del **Anexo No. 4**, correspondiente a la tabulación de respuestas de encuestas realizadas directamente a personas mayores a los 60 años de edad.

Además como consecuencia de las encuestas realizadas a personas con familiares de la tercera edad, resumidos en el **Anexo No. 5** referente a la tabulación de las respuestas de las mismas, se puede observar que las personas dispuestas a pagar por un servicio geriátrico para sus familiares que se encuentran entre los 60 y 80 años suman un 48%, pero de allí únicamente el 7% está en capacidad de pagar.

Al analizar la población de 60 años en adelante proyectada para el año 2006 de la zona urbana de Cuenca de 8.700 personas, el 82% de esta población se encuentran entre los 60 y 80 años de edad, lo que suma 6906 personas, las mismas que constituyen el universo del proyecto una vez segmentado, de estas personas únicamente un 48% estarían dispuestos a ir a un centro geriátrico, de aquí si examinamos los resultados de las dos encuestas un total de 19% de los interesados estarían en capacidad de pagar un valor mayor a los \$400.00, lo que permitiría obtener los siguientes datos:

CUADRO Nro: 5 RESULTADO DE ENCUESTAS

Universo Segmentado de 60 a 80 años	7134 personas
48% Interesados	3424 personas
19% Con capacidad de pago	650 personas

Fuente: Grupo No. 1 de acuerdo de resultados de encuestas

En conclusión la información secundaria de la población económicamente activa a partir de los 60 años de la ciudad de Cuenca, es la base con la cual se determina el mercado actual del servicio, que llega en el 2006 a 8.700 personas.

Del número de personas encuestadas para obtener la información primaria, se determinó que la cantidad de personas que demandan el servicio de atención del Centro Geriátrico, es de 650 personas entre los 60 y 80 años de edad con capacidad de pago.

2.3 Análisis de la oferta

Dadas las características del tipo de servicio nos encontramos en un mercado de libre competencia.

2.3.1 Objetivo de la Investigación:

La investigación, tiene como objetivo determinar la oferta en el mercado para la dotación de este servicio, ya que se desconoce la misma, para lo cual se tomarán como referencia los datos obtenidos de Centros Geriátricos de la ciudad de Quito, Casas de Reposo y Asilos de la ciudad de Cuenca, recurriendo a dos fuentes de información.

2.3.1.1 Información Secundaria:

El objetivo que se desea conseguir como resultado de la información secundaria es conocer la cantidad de Centros Geriátricos, Casas de Reposo o lugares de atención a personas de la tercera edad de la ciudad de Cuenca, al igual que sus direcciones con la finalidad de realizar visitas a éstos lugares. Para esto cual se recurre al Ministerio de Bienestar Social

- 2 Ministerio de Bienestar Social: Lugares de atención a personas de la tercera edad de la Ciudad de Cuenca.

CUADRO Nro: 6 COMPETENCIA

	NOMBRE	DIRECCION
1	Hogar Miguel León	Bolívar y Coronel Talbot
2	Hogar Cristo Rey De Cuenca	Sangurima y Estévez de Toral
3	Centro Geriátrico Los Angeles	F.G. Carvajal y Oro
4	Hogar De Ancianos Santa Ana Azuay	Av. Loja
5	Centro Clínico San José Vicente	Vargas Machuca y Rafael María Arízaga
6	Centro Clínico Santa Teresa Monay	Cdla. Tomebamba
7	Centro Diurno San Francisco De Asís	Pastoral Social Totoracocha
8	Posada San Francisco	Gral. Torres y Juan Jaramillo
9	Grupo De Adultos Mayores La Merced	Convento parroquial Sucre
10	Centro Geriátrico Los Jardines	E. Carvajal y Don Bosco

Fuente: Ministerio de Bienestar Social

Del cuadro anterior se obtuvo que en Cuenca existe únicamente el Centro Geriátrico Los Jardines, que constituye la única competencia para el proyecto debido a que las características del mismo son similares a las nuestras.

2.3.1.2 Información Primaria:

El propósito de la información primaria es conocer la capacidad instalada de los Centros Geriátricos, Casas de Reposo o lugares de atención a personas de la tercera edad de la ciudad de Cuenca. Observación directa en lugares para atención de personas de la tercera edad.

Como resultado de esta investigación se constata que en la Ciudad de Cuenca existe un solo Centro Geriátrico con las condiciones del proyecto, que existen Asilos, Casas de Reposo, Talleres Ocupacionales, y Centros de Cuidado, según el *cuadro anterior* de Lugares de Atención para personas de la tercera edad, y adicionalmente en la ciudad de Quito se encuentran asiladas 20 personas de nuestra ciudad en Centros como: San Juan de Dios, Centro Cuidados Sta. Marianita, Ancianato Casa Lucita al momento. Para determinar la oferta hemos tomado como dato de referencia la capacidad instalada del Centro Geriátrico Los Jardines de la Ciudad de Cuenca, y Centro Geriátrico San Juan de Dios y Centro de Cuidados Santa Marianita de Quito, que tienen las siguientes capacidades instaladas:

CUADRO Nro: 7 CAPACIDAD INSTALADA DE LA COMPETENCIA

CENTRO	CAPACIDAD DE ATENCION EN NUMERO DE PERSONAS	PERSONAS DE LA CIUDAD ASILADAS
Centro Geriátrico Los Jardines	27 Ambos sexos	27 Ambos sexos
Centro Geriátrico San Juan de Dios	78 Ambos sexos	14 Ambos sexos
Centro Cuidados Santa Marianita	35 Ambos sexos	6 Ambos sexos
TOTAL	140 personas	47 personas

Fuente: Grupo No. 1 según observación realizada en lugares de atención a personas de la tercera edad y entrevistas vía telefónica.

Esta información nos lleva a concluir que la competencia abarca un total de 140 personas de la tercera edad, sin embargo en la ciudad de Cuenca la competencia abarca a 27 personas, mientras que en Quito tienen asiladas a 20 personas de la ciudad de Cuenca, lo que lleva a deducir que la oferta en el mercado es de 47 personas

2.3.2 Demanda insatisfecha

De la diferencia entre la demanda del servicio de atención en un centro geriátrico y el análisis de la oferta se llega a la conclusión de que la demanda insatisfecha es de 583 personas, según la tabla que se encuentra a continuación:

CUADRO Nro: 8 DEMANDA INSATISFECHA

DEMANDA	650 Personas
OFERTA	47 Personas
DEMANDA INSATISFECHA	603 Personas

2.3.3 Demanda proyectada

Para realizar la proyección de la demanda se utilizan las tasas de crecimiento de la población de la ciudad de Cuenca, y proyectando la demanda actual con la finalidad de observar si el proyecto puede o no mantenerse en el mercado, se observa que en el año 5 se tiene una demanda de 687 personas, esto paralelamente con el análisis de la oferta proyectada que en el año 5 llega a 47 personas, permite realizar el análisis de la demanda proyectada en función de la diferencia entre la demanda y la oferta, lo que da como resultado la demanda para el año 5 por medio del análisis de las dos variables, de 640 personas, según se puede observar en el **Anexo 6**

2.3.4 Oferta proyectada

De igual manera para realizar la proyección de la oferta se han utilizado las tasas de crecimiento y en función de la oferta en el 2006 que abarca 47 personas, se puede determinar que al cabo de 10 años.

2.3.5 Demanda del proyecto

Al analizar la oferta y demanda proyectada podemos deducir que la demanda insatisfecha dentro de 5 años es de 640 personas, lo que constituiría la demanda del proyecto, sin embargo debido a la incapacidad financiera para la construcción del espacio físico necesario para la puesta en marcha del Centro Geriátrico Vida Nueva, considerando la capacidad instalada del único competidor de Cuenca, y tomando en cuenta el análisis de permanencia en hoteles, se ha determinado que la demanda a lo largo del proyecto sea de 40 personas. El crecimiento será proyectado manteniendo llenas las habitaciones para las **40** personas, es decir utilizando la capacidad instalada al máximo.

CUADRO Nro: 9 CAPACIDAD “VIDA NUEVA”

CAPACIDAD DEL PROYECTO		40
PERIODO	DEMANDA PROYECTADA	
Año 2007	20	
Año 2008	25	
Año 2009	30	
Año 2010	35	
Año 2011	40	

2.3.6 Análisis de la comercialización

Al realizar el análisis de la comercialización hemos realizado un plan de marketing, para lo cual se examina la situación tanto a nivel externo como interno al proyecto, así mismo se han considerado los objetivos para canalizarlos a través del enfoque de mercado meta al cual se prestará el servicio, estableciendo por último las estrategias necesarias para la consecución de logros.

2.3.6.1 Plan de Mercadeo:

Análisis de la Situación:

Del análisis de la situación, se puede observar que a nivel externo, en cuanto al ambiente geográfico, el Centro Geriátrico "Vida Nueva" se establecerá en la ciudad de Cuenca, donde las oportunidades de mercado para la prestación del servicio, según el análisis de la demanda y oferta existen, debido a que en esta ciudad no se ha creado aún un lugar con las características de este proyecto. Además la población existente, permite observar un número considerable de posibles consumidores; en lo que respecta al ambiente demográfico se puede que existen personas con diferentes condiciones en función de su situación económica, aspecto que sería el que determine el perfil de los consumidores, por lo que se diversifica el mercado para personas con potencial económico ya sea propio o de familiares superior a los \$400, si se examina dentro de lo externo es necesario además considerar el ambiente económico, político y social en el que vive nuestro país, de lo que se resalta el abandono del que son víctimas muchos ancianos, la situación de soledad en la que muchos se encuentran y la despreocupación del Estado en cuanto al tema de su protección, caso específico de los jubilados.

En nuestra ciudad no existen lugares con las condiciones de este proyecto, sin embargo la competencia potencial se halla en Centros Geriátricos de Quito a los cuales acuden personas de nuestra ciudad, debido a la poca apertura de este tipo de servicio.

El mercado al cual está dirigido nuestro servicio está en la ciudad de Cuenca, y lo que se busca es brindar el servicio directo al consumidor y diferenciado, por lo que nuestro esquema de comercialización sería Productor- Consumidor. Además de que al ser un servicio nuevo lo que busca es posicionarse en el mercado como pionero.

Dentro del análisis de la situación, también se analiza la situación interna del Centro pudiendo determinar que éste va a contar con un esquema organizacional que permita a una persona dedicarse a tiempo completo a la tarea de ventas, la capacidad de marketing de este servicio es ilimitada en cuanto a medios, pues podrían utilizarse la radio, la televisión, las visitas, sin embargo según el plan de Marketing, éste se va a basar en las actividades principales de dar a conocer el servicio con tres meses de anticipación mediante visitas a empresas, lo cual tendría un costo de \$232,19 en cada uno de los meses, adicional a eso, iniciar una campaña publicitaria con un mes de anticipación cuyo costo mensual es de \$75,00 ya que se realizará a través de la radio, y por último en el mes anterior a la puesta en funcionamiento del Centro se creará una página Web cuyo costo es de \$100 por tanto el costo total del plan de marketing que se ejecutaría con 3 meses de anticipación tiene un valor de \$871.58 según información obtenida de los medios publicitarios.

Objetivos:

- Dar a conocer los servicios que ofrece el Centro Geriátrico Vida Nueva
- Identificar los beneficios de ingresar en un lugar con las características de este proyecto
- Captar personas de la tercera edad para su ingreso en el Centro.

Estrategias:

Este plan tiene como mercado meta, las personas entre 60 y 80 años de la ciudad de Cuenca de la zona urbana, por lo que los esfuerzos de comercialización están

orientados a este sector, y por tanto en esta etapa se buscará lograr los objetivos de dar a conocer el servicio y captar mercado empezando por visitas a personas que trabajen en empresas interesadas en esta clase de servicio para sus familiares o para si mismos, buscando que estas personas tengan capacidad de pago superior a los \$400.

En vista de que el servicio que ofrecemos es nuevo en su género dentro de nuestra Ciudad y el precio que este representa esta compensado por la calidad del servicio y bondades en la variedad de subservicios adicionales. Por lo tanto consideramos conveniente, que la comercialización se debería hacer de forma directa, es decir con personal contratado y que pertenezca a nuestro centro, lo que se pretende con esto es tener un control directo sobre la prestación del servicio, desde la entrevista para dar a conocer el servicio hasta los cuidados permanentes, un control basado en el cuidado de las condiciones físicas del paciente, de su estado emocional y su bienestar durante la permanencia en nuestras instalaciones.

Los mecanismos para la comercialización se basan en una campaña publicitaria inicial para dar a conocer el servicio en las diferentes empresas e industrias de nuestra ciudad, la misma que se caracterizará por la atención personalizada desde el primer contacto con los clientes potenciales, ya sea como familiares o como usuarios.

De la investigación realizada en lugares similares se ha podido observar que los mecanismos publicitarios utilizados son mínimos, ya que no requieren dar a conocer su servicio por medios de comunicación, sino que su servicio garantiza la referencia para la obtención de nuevos usuarios, de allí que el estilo adoptado por nosotros será el mecanismo boca – oreja, que garantice la obtención de nuevos usuarios a través de los referidos, adicionando la primera etapa para divulgar nuestro servicio.

Nuestro lema es **“Su bienestar no tiene precio”, porque su permanencia es esencial para nosotros.**

Adicionalmente contaremos con una página Web, en la cual las personas interesadas en un sitio con estas características podrán consultar en el Internet y encontrarnos como sus posibles proveedores de servicio.

A todas las personas que soliciten información se les invitará a conocer nuestras instalaciones de esta manera también nuestro centro lo utilizaremos como punto de venta.

Se contará con la ayuda de un promotor de ventas el cual visitará las diferentes empresas, una vez aceptado el Servicio se procederá a firmar un acuerdo entre las dos partes pactando la forma de pago y las condiciones específicas sobre cuidados especiales.

Conclusiones

En la ciudad de Cuenca existen 650 personas entre los 60 y 80 años de edad que están dispuestas a pagar más de \$400 por el servicio de atención en un Centro Geriátrico, de estas, 47 personas se encuentran en otros lugares de asilo para mayores, por tanto la demanda actual o demanda insatisfecha en el año 2006 es de 603 personas, sin embargo el proyecto atenderá a 40, debido a la limitación de espacio, pues se trata de brindar la comodidad y disponibilidad adecuada para dar a los usuarios todo lo necesario para su bienestar y tranquilidad, y además de acuerdo a lo establecido por profesionales expertos de la Cámara de Turismo quienes aconsejan que el número mínimo de habitaciones para un lugar de hospedaje debe ser de 30, tomando en cuenta también el espacio requerido para áreas comunes.

El precio para la venta de nuestro servicio es de \$600 en función de los precios de centros que prestan un servicio similar y del porcentaje de personas que están dispuestas a pagar un rubro mayor a los \$400 por ésta clase de servicio.

En cuanto a la comercialización existen un mecanismo mediante el cual se realizará una primera etapa de información y difusión personalizada del servicio, y en lo posterior las recomendaciones serán la fuente para dar a conocer al Centro, por lo que depende de la imagen y el servicio, la permanencia en el mercado y el éxito frente a la competencia de otras ciudades. El valor total por un plan de mercado que se efectuará con tres meses de anticipación será de \$871.58

En función de este estudio podemos deducir que este proyecto es factible y que resulta beneficioso tanto para la sociedad, como para los inversionistas, pues las personas de la tercera edad se merecen un trato digno y pueden aportar con su experiencia para conservar los valores de la sociedad.

Recomendaciones

- Una recomendación importante como resultado de este análisis es la importancia de la imagen que genere el Centro Geriátrico Vida Nueva con todo su equipo humano, pues depende de esto el alcanzar el éxito esperado en el mercado.
- Tomar como referencia para la etapa técnica las condiciones físicas del Centro Geriátrico de Cuenca, que resultaron de la observación directa realizada en cada Institución, con la finalidad de mejorarla considerando además los reglamentos establecidos para el funcionamiento de un Centro Geriátrico.
- Iniciar la búsqueda de mercado realizando visitas a personas jubiladas, para lo cual se puede acudir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y también acudir a empresas de la localidad y visitar a los diferentes funcionarios de la empresa, para dar a conocer los beneficios del servicio.
- Se debe tomar en cuenta la importancia de la calidad en la estructura, y del personal para garantizar un servicio integral de todos los adultos.
- El tener un Centro Geriátrico debe significar para la persona entre los 60 y 80 años de edad un lugar en donde no solamente se sienta seguro y confortable, sino que además se le permita participar en cuanto a expresar sus orientaciones acerca de la organización de la vida diaria dentro de la Institución.

3 CAPITULO III

3.1 Plan de Marketing

3.1.1 Objetivos

- Dar a conocer los servicios que ofrece el Centro Geriátrico Vida Nueva
- Identificar los beneficios de ingresar en un lugar con las características de este proyecto
- Captar personas de la tercera edad para su ingreso en el Centro.

3.1.2 Producto

El Centro Geriátrico Vida Nueva pretende dar oportunidades de una mejor calidad de vida para las personas entre los 60 y 80 años de edad, en el caso de que los solicitantes sobrepasen este límite de edad, se realizará un estudio de su condición de salud, para establecer su ingreso en el Centro Geriátrico Vida Nueva.

El objeto es mejorar su salud física y psicológica, dotarle de alimentación y vivienda, otorgándoles servicios de salud oportunos, proporcionándoles la capacidad de realizar actividades que los mantengan activos y que les permitan ser aún útiles para la sociedad y mejorar su autoestima.

Nuestro propósito es brindar una atención individualizada, con valores humanos, científicos y sociales, acorde con los avances de la ciencia y en conformidad con los requerimientos del paciente, el mismo que es el centro de nuestra atención., en vista que en la actualidad las personas de la tercera no son bien atendidos por sus familiares y personas que le rodean puesto que no cuentan con el tiempo suficiente para la atención debida.

3.1.3 Plaza

Una de las ventajas competitivas más importantes para el desarrollo del centro geriátrico vida nueva, son sus servicios adicionales, los mismos que se destacan por lo siguiente:

- 1 Nuestro centro geriátrico estará ubicado a 20 minutos de la ciudad de Cuenca, dentro de un ambiente campestre, natural y acogedor en el sector del centro de San Joaquín.
- 2 Nuestro centro contará con servicio personalizado, atención y emergencias las 24H00, amplias y cómodas habitaciones individuales según el requerimiento del paciente, también contamos con áreas verdes y sala de rehabilitación y fisioterapia.
- 2 La atención se realizará en forma directa: el cliente podrá obtener el servicio de una forma ágil y oportuna, además de un breve conocimiento general especializado acerca de nuestra variedad de subservicios e infraestructura; así como las áreas de recreación, diversión y entretenimiento. Una vez que se realice la inscripción, se enviará al personal capacitado para posteriores análisis previo ingreso del paciente.

Podemos determinar que se trata de un centro geriátrico exclusivo para personas de un nivel de ingresos medio alto y alto.

3.1.4 Precio

Se ha realizado una investigación de los precios de la competencia, tomando como referencia el Centro Geriátrico los Jardines de la ciudad de Cuenca, y los Centros Geriátricos y lugares similares de la Ciudad de Quito, analizando los precios actuales pudimos obtener la siguiente información:

CUADRO Nro: 10 PRECIOS DE LA COMPETENCIA

CENTROS DE ATENCION	AÑO 2006
Centro Geriátrico Los Jardines	440.00
Centro Geriátrico San Juan de Dios	450.00
Centro Cuidados Sta. Marianita	570.00
Ancianato Casa Lucita	300.00

Fuente: Grupo Nro: 1

En función de estos precios y tomando en cuenta que un 19% de la población examinada a través de las encuestas a familiares y encuestas directas, esta dispuesta a pagar más de \$400, se considera que el precio sería de \$600 tomando en cuenta que este valor es por un servicio completo de atención las 24 horas, con especialización médica y de cuidados permanentes, de modo que se pueda dar un trato digno a la persona de la tercera edad.

3.1.5 Promoción

Personas que compren membresías anuales tendrán un descuento del 15%.

3.1.6 Publicidad

Se realizarán estrategias publicitarias con la finalidad de comunicar, persuadir y vender el servicio, brindando información a los clientes sobre las innovaciones en la infraestructura y comodidad, etc. Poniendo a su alcance el centro geriátrico que deseo y soñó disfrutar durante muchos años.

Las estrategias publicitarias que se aplicaran son:

- 1 Cuñas radiales
- 2 Hojas volantes
- 3 Vallas publicitarias
- 4 Periódicos de la ciudad

4 CAPITULO IV

4.1 RRHH

4.1.1 Team

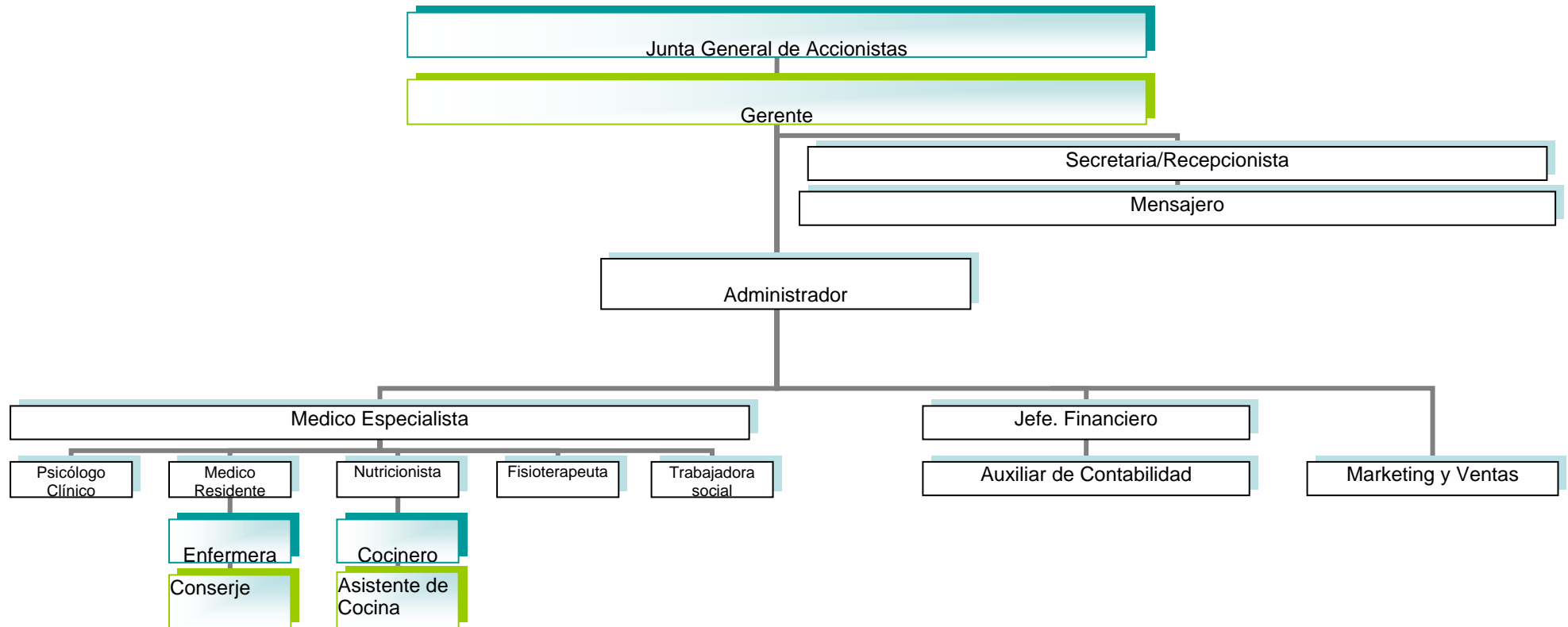
La gerencia general del centro geriátrico “Vida Nueva” estará a cargo del Sr. Alex Calderón Torres ya que es el emprendedor del proyecto y concedor de este negocio: se encargara de tomar decisiones a nivel gerencial y comunicar a los accionistas y personal en general.

El área financiera estará a cargo de la Sra. Alexandra Piedra Palacios, la cual se encargara de manejar los ingresos y egresos que tendrá el centro geriátrico “Vida Nueva” para realizar los respectivos estados financieros, reportando la situación actual de la empresa.

El área de marketing y ventas estará a cargo de la Sra. Miriam Jara Esquivel, la cual se encargara de buscar la mejor forma de publicitar el centro geriátrico “Vida Nueva”, tanto el producto, precio, plaza y promociones.

El área administrativa estará a cargo de la Sra. Gabriela Mora Muñoz, la cual se encargara del manejo de todo lo concerniente a la administración del centro geriátrico “Vida Nueva”.

4.1.2 Organigrama General de la Empresa.



4.1.3 Manual de funciones

Los cargos serán definidos en el Manual de funciones, utilizaremos el método de análisis de puestos el cual tiene los siguientes pasos:

- Identificación del puesto y datos generales
- Descripción genérica
- Descripción analítica
- Requerimientos
- Responsabilidades
- Condiciones físicas en las que realiza el trabajo

La administración del proyecto va desde la planificación de las actividades administrativas que está a cargo del Administrador, hasta la planificación de las actividades ocupacionales de los pacientes del Centro.

Se deberá realizar periódicamente la evaluación a empleados, con la finalidad de evitar deficiencias y además incentivar económicamente al empleado a través de un bono de eficiencia.

El control del cumplimiento de la planificación está en manos del Director del Centro quien será un Médico Geriátrico, en coordinación con el Psicólogo Clínico, el Médico Residente, el Nutricionista y El Fisioterapeuta.

Los responsables de la ejecución directa del servicio son: El personal de enfermería, El personal de limpieza, el personal de cocina, el personal operativo de administración, el mensajero, los guardias, y jardinero.

La dirección de toda la administración está a cargo del Gerente, el mismo que deberá informar a la Junta General de Accionistas todo lo concerniente a inversiones y proyectos de mejora.

El sistema de contratación se realizará de la siguiente manera:

- Recepcionar carpetas del personal interesado
- Realizar entrevistas al personal cuyas carpetas han sido seleccionadas
- Realizar pruebas de conocimientos y aptitudes.

- Realizar contratación del personal aprobado con un tiempo a prueba de 3 meses
- Pasados los tres meses realizar contrato de 6 meses.
- Una vez evaluados los 6 meses realizar contratos de plazo fijo y después indefinido.

Descripción de Cargos

Nombre del cargo: Gerente General

Departamento: Gerencia

Reporta a: Directivos

Supervisa a: Medico Especialista y Administrador

Descripción general

Se encarga de la planificación, coordinación de las actividades a realizar en el centro para lograr los objetivos planteados

Areas claves

- Seleccionar el equipo de trabajo.
- Coordinar las labores del centro para lograr obtener los objetivos planteados por los accionistas
- Autorizar pagos
- Autorizar compras

Perfil del puesto

Educación: Titulo Universitario en Administración de Empresas o Economía

Cualidades: Poseer liderazgo, don de gente, puntualidad y responsabilidad.

Experiencia: 3 años

Edad: Entre 30 y 45 años

Idiomas: español e ingles

Descripción de Cargos

Nombre del cargo: Secretaria General

Departamento: Gerencia I

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Mensajero

Descripción general

Se encarga de la planificación, coordinación de las actividades a realizar en el centro para lograr los objetivos planteados

Áreas claves

- Seleccionar el equipo de trabajo.
- Coordinar las labores del centro para lograr obtener los objetivos planteados por los accionistas
- Autorizar pagos
- Autorizar compras

Perfil del puesto

Educación: bachiller en secretariado o profesional en la rama

Experiencia: 3 años

Edad: Entre 20 y 35 años

Características del Ocupante: puntual, don de gente, carismático, conocimientos de computación y manejo de archivos.

Secretaria-Recepcionista

- Se encargará de la atención al público, ya sea por teléfono o si llegan personas al centro, tendrá que lograr contactarle con la persona adecuada, en el menor tiempo posible.
- Será quien coordine con el guardia las personas que ingresan o no al centro.
- Atenderá los requerimientos de secretaria del gerente.
- Coordinará las actividades diarias del mensajero.

Mensajero

- Realizará todo lo que se requiera hacer en el día fuera del centro

Médico Director

- Deberá ser un médico con especialización en geriatría, ya que de él depende la imagen de nuestro centro y la dirección del personal que trabaja directamente con el paciente.
- Se encargará de coordinar las actividades con el médico residente y de establecer los procedimientos para el ingreso y cuidado de nuestros pacientes

Médico Residente

- Coordinará todas las actividades que tengan que ver con la salud de nuestros pacientes, para lo cual habrá estudiado caso por caso. Recibirá de cada especialista, psicólogo, nutricionista, fisioterapeuta, la evaluación de cada paciente y coordinará las actividades con las enfermeras de turno. Elaborará cuadro de actividades diarias de los pacientes desde el aseo de las personas, su alimentación, recreación y sobre todo la administración de medicamentos.

Psicólogo Clínico

- Se encargará de evaluar psicológicamente a cada paciente
- Se encargará de mantener motivados, felices a nuestros pacientes, para lo cual puede realizar terapias de grupo o individuales, coordinando previamente con el médico residente.
- Los talleres ocupacionales estarán a su cargo, así como la gestión para la contratación, si fuera necesario, de personal que enseñara nuevas actividades.

Enfermeras

- Trabajarán por turnos
- Dependerá de ellas la presentación impecable del centro ya que tendrán a su cargo el servicio de limpieza.
- Recibirán del médico residente las actividades a realizar con cada paciente.

- Cada enfermera tendrá a su cargo la administración de medicamentos.
- Llenará el cuadro de actividades según se vayan realizando.

Nutricionista

- Evaluará el requerimiento nutricional y desarrollará la dieta diaria para cada paciente
- Dará los requerimientos semanales para la compra de alimentos.
- Es su responsabilidad la alimentación de los pacientes y el horario en que se sirvan, por lo que tendrá a su cargo al personal de cocina.

Cocina

- Preparación de la comida de acuerdo a las instrucciones del nutricionista.

Fisioterapeuta

- Se encargará de evaluar a cada paciente en cuanto a su estado físico, para coordinar con el médico residente las actividades físicas diarias a realizar.
- Recomendará que actividades grupales se pueden hacer y cuales individualmente en coordinación con el psicólogo clínico

Trabajador Social

- Será el encargado del bienestar emocional y familiar del paciente.
- A el acudirán todos los pacientes para orientación y consejo en cualquier ámbito de sus vidas.
- Colaborara con el psicólogo y el fisioterapeuta para la determinación de las actividades ocupacionales según las recomendaciones de los pacientes.

Contador

- Se encargará de la elaboración y entrega de los balances mensuales hasta el cinco de cada mes.
- Es su responsabilidad entregar en el SRI la documentación mensual para la declaración de impuestos.

- Elaborará el flujo de efectivo que tendremos que desembolsar para el financiamiento semanal del centro (compra de alimentos, materiales de aseo, materiales de oficina, jardinería, pago de impuestos)

Coordinación Administrativo

- Elaboración de cheques, previo visto bueno del Jefe Financiero
- Recibo y contabilización de facturas
- Elaboración de roles de pago.
- Entrega de documentación para elaboración de balances
- Supervisará las funciones del guardia y de jardinería

Auxiliar De Contabilidad

- Registro de transacciones
- Operaciones de emisión de documentos
- Pagos a proveedores
- Archivo

Vendedor

- Buscar nuevos pacientes
- Cobros a clientes
- Preventa, venta y Posventa

5. CAPITULO V

5.1 Etapa técnica

5.1.1 Infraestructura:

El reglamento del Ministerio de Bienestar Social establece que las áreas mínimas de funcionamiento deben ser: Administración y recepción, fisioterapia, rehabilitación, medicina, psicología, trabajo social, enfermería, terapia ocupacional, servicios de comedor de usuarios, cocina, bodega, lavandería, área cultural, de reposo y de servicios generales, tomando en cuenta estas consideraciones el Centro cuenta con:

- Área de Administración: Recepción, Dirección, Contabilidad, Archivo, Trabajo Social
- Área de reposo: Dormitorios con baño personal, Dormitorios de enfermeras y personal médico
- Áreas recreativas o de distracción: Taller de teatro, Taller de Carpintería, Taller de Manualidades, Sala de Juegos, Sala de Lectura Y Videoteca
- Servicios Médicos: Dispensario Médico, Enfermería, Consultorio del médico psicólogo, Fisioterapia
- Servicios Generales: Comedor, Cocina, Lavandería, Sanitarios, Capilla, Guardianía, Estacionamiento
- Áreas de Apoyo: Bodega servicios, Bodega de menaje, Despensa, Sala de Máquinas

Los factores considerados para definir la distribución de la planta son los siguientes:

Integración Total: Con la finalidad de lograr este factor se mantendrá una distribución horizontal con la cual logramos una visión de todo el complejo, constituido por:

- Área Administrativa
- Área de Reposo
- Área de Terapia Ocupacional
- Área de Entretenimiento y juegos infantiles

- Área de Meditación
- Área de Alimentación
- Área de Servicios
- Áreas Verdes
- Áreas de Seguridad
- Área de Estacionamiento

5.1.2 Localización:

Debido a que el proyecto está orientado a un segmento de mercado que se encuentra en la ciudad de Cuenca, la macro localización del proyecto está en el Ecuador, Provincia del Azuay, parroquia San Joaquín.

5.1.3 Análisis de la ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto comprende lo referente al proceso de prestación del servicio, infraestructura, identificando para ello el proceso óptimo en el cual se ha considerado los diferentes subservicios que son parte de la Atención en el Centro Geriátrico “Vida Nueva”.

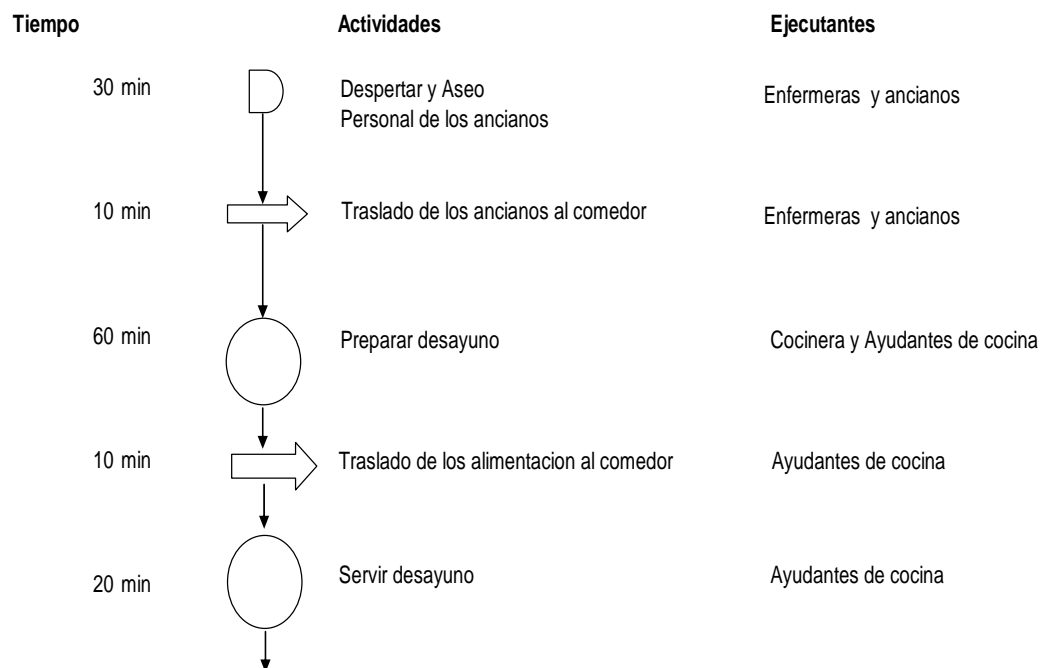
Los subservicios que posee el Centro son:

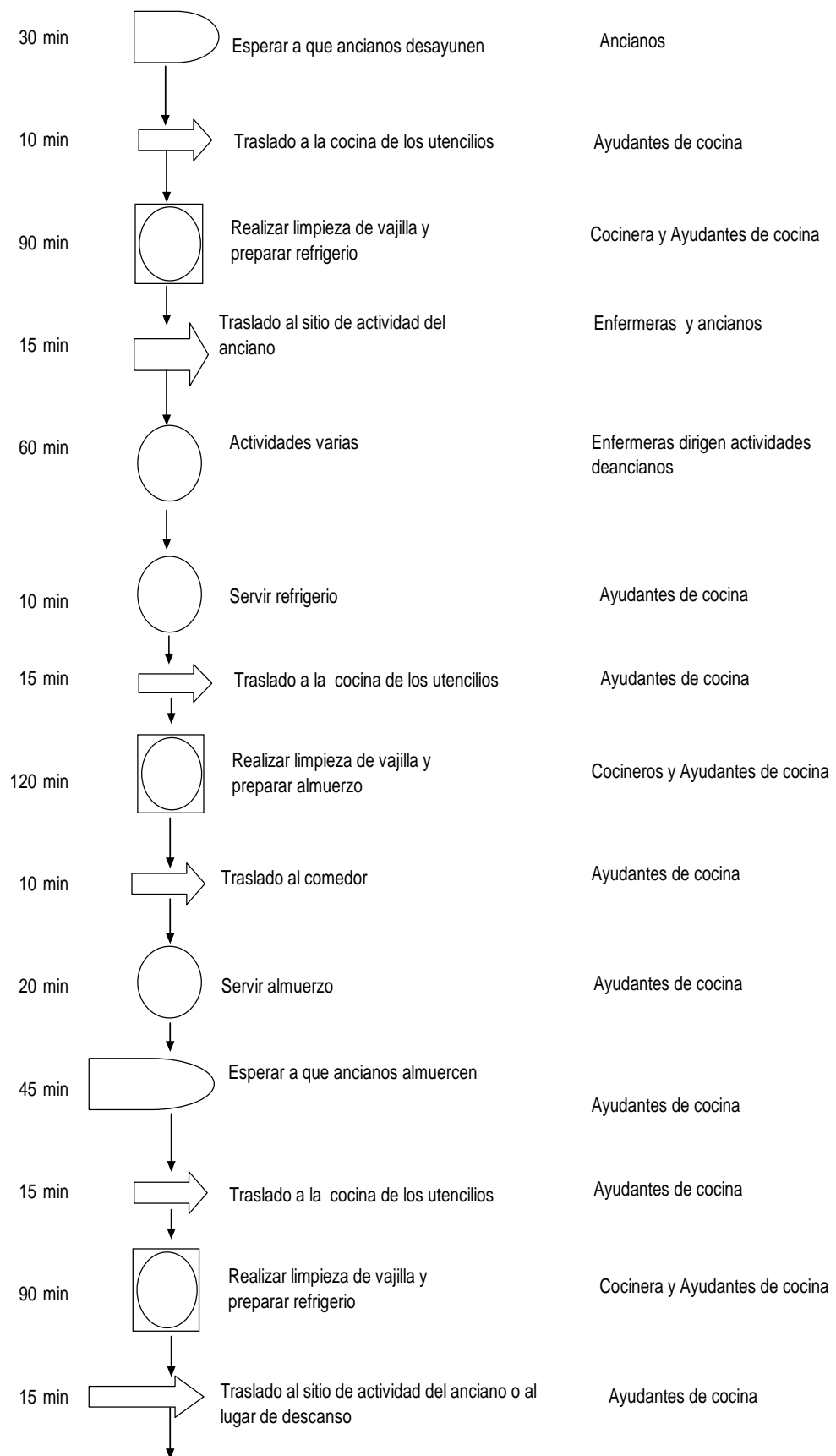
- Habitación individual
- Menús especiales
- Atención médica
- Atención psicológica
- Cuidados de enfermería
- Terapia ocupacional
- Fisioterapia

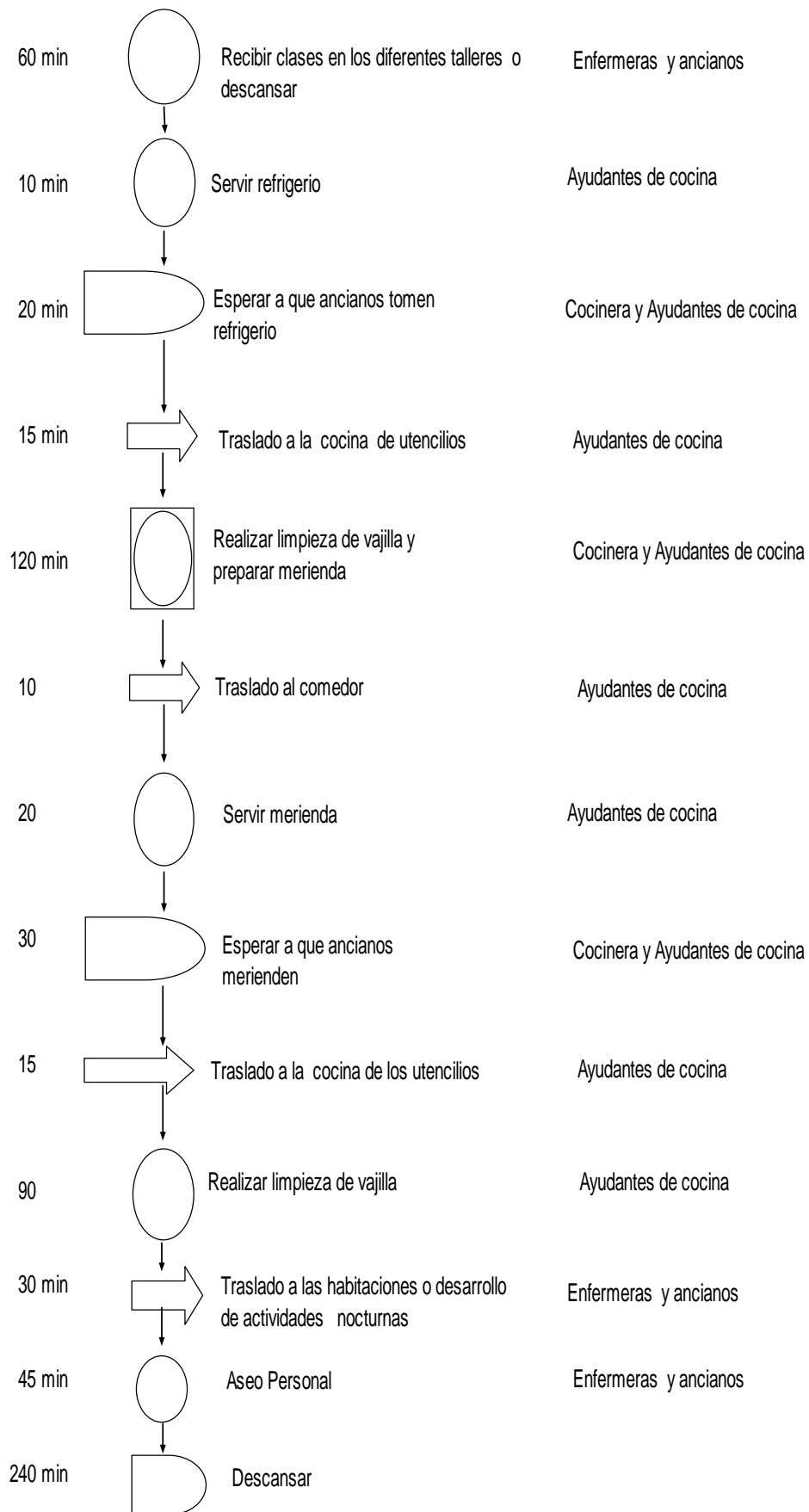
- Trabajo Social
- Asistencia espiritual y religiosa
- Lavandería
- Masajes
- Jacuzzi y piscina
- Juegos infantiles
- Sala de cine

5.2 El proceso de producción

CENTRO GERIATRICO "VIDA NUEVA"
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO







El proceso de prestación de servicio consiste en las siguientes etapas:

- Recepción
- Atención diaria
- Actividades recreativas
- Servicios de apoyo

Recepción:

Bienvenida

Cuando nuestro beneficiario llega al centro, se realiza un proceso de integración entre el usuario que estará acompañado de su familia con el personal administrativo, será una reunión donde se rompa el hielo y la comunicación fluya en torno a las necesidades del paciente, valiéndonos de una historia clínica anterior donde estarán detalladas sus costumbres, religión, dolencias, patologías o enfermedades, medicación que consume, horarios, lista de personas que le frecuentaran, etc.

Al paciente se le traslada a su habitación, y personal del centro colocan sus pertenencias como ropa, accesorios y otros de acuerdo a su preferencia o necesidades, mientras el paciente participa de su proceso de integración el personal de servicio termina de arreglar la habitación, dejándola lista y agradable para el usuario.

Posteriormente se le presenta al todo el personal que compone el centro como son personal administrativo, médico y de servicio. A través de una dinámica de grupo se le presentará al grupo de compañeros y compañeras del centro.

Terminada la integración con el grupo, se realiza un recorrido por todas las instalaciones del centro incluidas áreas recreativas, ocupacionales, de servicio y otros.

Atención Diaria:

Desayuno

El desayuno, se sirve en el comedor y es determinado por el nutricionista, el horario es del 7:00 a 9:00 según como se levanten los pacientes, a los que necesitan se les ayuda con la limpieza bucal y el lavado de manos, quienes no necesiten se les estimulará para que lo continúen haciendo solos.

La cafetería, contará en forma permanente con agua pura, aromática, café y galletas que podrán consumir a voluntad igualmente para quienes requieran se les dará la ayuda necesaria.

Almuerzo

De acuerdo al menú semanal, en el comedor se servirá el almuerzo desde las 12:00 en el que estarán todos nuestros pacientes.

El aseo personal después del almuerzo será el lavado de manos y la limpieza bucal.

Se les motivará para que luego del almuerzo realicen una pequeña caminata por los espacios verdes del centro, esto evitará el reposo inmediato luego de comer y problemas digestivos.

Descanso

Es recomendación del centro no reposar inmediatamente después de las comidas para evitar problemas digestivos y falta de sueño en la noche, los usuarios pueden utilizar los espacios verdes para pequeñas caminatas y otra actividad.

Hasta las cuatro de la tarde los usuarios pueden regresar a sus habitaciones para que descansen

Merienda

Será servida para todos a las 18:30 y consistirá en el menú que igualmente será determinado por el nutricionista para proceder luego a la lavada de manos y la limpieza bucal.

Aseo Personal

El baño como rutina diaria lo harán quienes puedan ejecutarlo, y para quienes tengan limitación por el médico o que necesitan ayuda, las enfermeras programarán este servicio con sus horarios para que pasando un día nuestros beneficiarios lo reciban, generalmente será en la mañana, se tomarán las medidas de seguridad y precaución necesarias, para evitar cualquier tipo de accidentes.

Diariamente personal del centro pasará retirando la ropa sucia en una funda rotulada con el nombre de cada usuario para darle el tratamiento necesario de lavandería.

Actividades Recreativas:

Actividades Ocupacionales

Nuestros usuarios estarán divididos en grupos y de acuerdo a sus necesidades, preferencias, capacidades y posibilidades, en talleres de pintura, costura, bordado, gastronomía, y otros, que serán rotativos de acuerdo a una programación trimestral de trabajo para no caer en la rutina.

Actividades Adicionales

A partir de las 16:00 horas el centro promueve entre sus beneficiarios actividades recreativas como participación en horas sociales, literarias, teatrales, etc., dirigidas por un especialista.

Una vez por semana se darán clases de yoga, en las que un instructor guiará durante 60 minutos a quienes deseen tomarlas.

El centro de acuerdo a las posibilidades y beneficiarios programará excursiones interprovinciales para distracción de los mismos, también visita a lugares turísticos que por consenso se llegaran a establecer.

Exposiciones

Con el fin de estimular la creatividad y de recaudar fondos para los usuarios, el centro se compromete a realizar dos exposiciones al año con los trabajos manuales de nuestros beneficiarios, realizará publicidad a través de los medios de comunicación local.

Coordinación Extra Institucional

Con fines de capacitación e información, se realizarán eventos que contribuyan a la formación cultural de nuestros usuarios, con charlas y material audiovisual enfocados a los problemas de salud de las personas de la tercera edad, también instituciones educativas darán charlas con temas de actualidad.

Interacción con Familiares y Amigos

Nuestro usuario mantendrá relación afectiva con los amigos y familiares que los visiten, la visitas serán programadas de acuerdo a las necesidades individuales, el centro se compromete ayudar y consolidar los lazos afectivos.

Actividades Nocturnas

El bingo, las cartas, el ajedrez y otros, estarán a disposición de nuestros pacientes a diario, para su distracción.

Se preparará la sala de tal manera que nuestros usuarios se reúnan a ver una película cada vez que ellos lo dispongan.

Cada quince días se les reunirá para realizar una terapia a través del baile que durará 60 minutos y será dirigida por nuestro fisioterapeuta.

Servicios de Apoyo:

Atención Nutricional:

El centro ofrecerá una charla mensual dictada por el nutricionista a todos nuestros pacientes en la que se dará importancia a una dieta equilibrada de la tercera edad con ciertos horarios, variada, y con la cantidad necesaria de calorías y nutrientes, para llevar una vida sana, el menú recomendado es el que se servirá en el centro.

Atención Médica:

El departamento médico programará un chequeo mensual a cada uno de los usuarios, tomando en consideración un hemograma básico, un examen de orina y de heces además de una revisión diaria realizada por enfermeras del centro a todos los usuarios, de los signos vitales, como, temperatura, pulso, respiración y presión arterial.

Fisioterapia:

El departamento de fisioterapia y rehabilitación atenderá en forma permanente para completar tratamientos de acuerdo las indicaciones del médico.

Atención Psicológica:

El área de psicología prestará sus servicios durante media jornada todos los días con la finalidad de examinar el estado anímico del personal que reside en el Centro, siempre y cuando éste así lo desee.

Selección De Equipos

En cuanto a la selección de equipos para el centro geriátrico contamos con todo lo necesario para las diferentes áreas y actividades.

Los factores relevantes que han determinado la adquisición de equipo y maquinaria para llevar a cabo nuestro proceso productivo son:

- Proveedores
- Precio de equipos que se consideran en la inversión inicial
- Distribución y capacidad física del Centro
- Mano de obra necesaria, tomando en cuenta el personal necesario
- Consumos energéticos
- Infraestructura necesaria

6 CAPITULO VI

6.1 Análisis Económico

6.1.1 Análisis de la inversión

Para el Análisis de la Inversión el Centro Geriátrico Vida Nueva ha debido considerar la inversión de readecuación, activos fijos y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del centro.

Para llevar a cabo el proyecto de acuerdo a las especificaciones del mismo, se requiere de una inversión total de \$326.308,97, dividido en inversión fija y variable según el detalle del **Anexo No. 7**

6.1.2 Cronograma de inversiones

De acuerdo con las consultas hechas acerca de los tiempos de adecuación del Centro y teniendo en cuenta los plazos de entrega de los proveedores, se puede calcular, según lo previsto, que las actividades que se realizarán para la puesta en marcha del proyecto se llevarán a cabo durante los 8 meses anteriores a la puesta en marcha del proyecto, de acuerdo al cronograma de inversiones detallado en el **Anexo No. 8**, en el siguiente orden:

1. Estudio de Mercado
2. Constitución del Centro
3. Adecuaciones
4. Adquisición de Muebles, Maquinaria y Equipo
5. Adquisición de Utilería
6. Contratación de Personal
7. Recepción de Inscripciones y puesta en marcha del Centro

6.1.3 Financiamiento de la inversión

Para cubrir la inversión total del proyecto, es decir, la inversión fija más la inversión variable, se contará con capital propio por un total de \$326.308,97, con un aporte individual de \$80.788,65 por parte de cada uno de los 4 socios que conformarán el Centro de Sociedad Anónima, según el detalle del financiamiento de la inversión descrito en el **Anexo No. 7**, de esta forma quede cubierta en su totalidad, por lo que no se requerirá crédito para iniciar las operaciones normales del centro.

6.2 Costos

Costos de producir, administrar y vender

6.2.1 Costos de producción

El Centro Geriátrico Vida Nueva, contempla una capacidad instalada para una demanda de 40 personas, para todos los años del horizonte del proyecto (5 años), en los cuales no aumentarán los costos del personal encargado de la operación, supervisión y administración del centro, pues se considera que con el personal que arrancararía el proyecto se abastecerían todos los servicios que se prestarán.

Todos los costos detallados a continuación al igual que los ingresos, se encuentran calculados en términos constantes.

6.2.2 Directos para la prestación del servicio

Dentro de este rubro se ha considerado la alimentación, el servicio de lavandería, los recursos para el aseo personal, y el consumo de energía eléctrica de cada habitación.

6.2.3 Material de Facturación

Considerando un costo total entre tinta y rollo de papel de impresión de \$6.00 para una duración de 200 ventas estimadas, para lo cual se ha considerado que se

realizará una venta cada tres turnos incluyendo en la venta tanto la recarga como la venta de una nueva tarjeta; se obtiene un costo por turno de \$0,01.

6.2.4 Mano de obra directa

El contrato de trabajo para la mano de obra directa se realizará por horas, teniendo como el valor de la hora vigente para el año 2006 un mínimo de \$0,95, y mediante indagaciones hechas a la competencia se ha determinado un valor hora de \$1,55, correspondiendo la diferencia a un bono de responsabilidad pagado en forma mensual a los empleados equivalente a \$79,20. El valor de la hora ha sido determinado principalmente para evitar el alto índice de rotación presente en la competencia cuyo valor por hora es de \$1,05 y de este modo motivar al trabajador en el aspecto económico. **(Anexo 9-Cuadro del Cálculo de Costo de la Mano de Obra).**

6.3 Costos de administración y ventas

Todos estos costos son considerados costos fijos para la empresa dentro de los cuales se incluye:

Costos administrativos, correspondientes a las remuneraciones del personal administrativo, por un valor de \$ 3251. Este valor corresponde a la sumatoria de los valores de las remuneraciones siguientes:

Gerente	\$ 1200
Secretaria Ejecutiva	\$ 370
Contador	\$ 661
Auxiliar de Contabilidad	\$ 220
Jefe de Ventas	\$ 800
TOTAL	\$ 3251

Publicidad, por un valor de \$871,58 mensuales que incluye 5 cuñas diarias en horarios a elección de 30 segundos cada una, en tres diferentes estaciones radiales, 1/8 de página en el diario "El Mercurio" o diario "El Tiempo", cada 15 días.

Seguros, por un valor de \$378.19 mensual, la prima equivalente a un contrato por \$4538.32, anual, que asegura tanto las maquinarias del local como los demás

activos de la empresa contra robo, incendio y variación de voltaje, según información obtenida en “El Fénix del Ecuador”, compañía aseguradora.

Agua y Teléfono, por un valor de \$250 mensuales, que según indagaciones correspondería al valor cancelado en forma proporcional al de la competencia.

Por consumo de electricidad este costo ascendería a \$ 555.50 mensuales, debido a que contamos con diversos servicios en los cuales se utilizaría un alto grado de energía y además se incluye el consumo de los departamentos administrativos.

Cuota de mantenimiento del local, por un valor de \$100 mensuales, que corresponde a un valor por iluminación, limpieza y mantenimiento de áreas comunes.

Gastos Generales, correspondientes a los detallados en el **Anexo 10**, los cuales se realizarán cada trimestre.

Tabla de depreciación y amortización de los activos

En el **Anexo 11** se indica cuales serán las tasas anuales por depreciación de activos tangibles y amortización de activos intangibles. Los porcentajes aplicables deben apegarse estrictamente a las cifras señaladas en la ley tributaria y que están especificados en la NEC 12, siendo los siguientes:

Maquinaria y equipo, 20%. Cabe señalar que se ha tomado este porcentaje debido a la tecnología que poseen estos equipos, además se prevé que para el sexto año se requerirá de compra de tecnología con el fin de innovar el servicio prestado pero manteniendo la antigua maquinaria en uso. Sin embargo, no se hace constar en los flujos proyectados la compra de esa tecnología pues dependerá del criterio del inversionista esta innovación.

Equipos de computación, 33.33% por lo que se hará necesario la reposición de este equipo en el tercer año de funcionamiento por un valor igual al actual

Mobiliario y equipo de oficina, 10%.

Mejoras a instalaciones, 10%.

Intangibles, 20%, en este rubro se incluye la concesión del local.

El método de depreciación utilizado para el cálculo es de la depreciación lineal, sin valor residual, suponiendo además que se donará el equipo de computación que se repondrá en el tercer año por un valor equivalente al valor actual de los equipos.

En el **Anexo 11** se encuentra detallado el valor de salvamento de las maquinarias al quinto año del horizonte del proyecto que corresponde a \$13.737.

Con la determinación de estos costos tanto de producción como de venta y administración se obtiene como costos totales y unitarios los siguientes:

CUADRO NRO: 11 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

COSTOS				
	VARIABLES	FIJOS	TOTALES	UNIT. TOTAL
2004	148,890	226,683	375,573	0.21
2005	151,780	226,683	378,463	0.20
2006	156,637	226,683	383,320	0.20
2007	161,650	226,683	388,333	0.19
2008	164,763	226,683	391,446	0.19

Fuente: Grupo Nro 1

Se efectúa un análisis de los diferentes costos en los cuales incurre el Centro Geriátrico, tanto fijos como variables, se calculan costos de:

6.3.1 Costos de Salarios

Se analiza el rol de pagos mensual por cada cargo según lo dispuesto en la ley, tal como se ve en el **Anexo No. 9**, en el cual se observan el cálculo respectivo tanto de mano de obra directa como indirecta, considerando los beneficios de Ley, se observa que el rol de pagos mensual llega a \$7,554.25 para el personal directo en la prestación del servicio, mientras que el personal de administración y ventas suman \$2,682.61, lo que lleva a un costo mensual en sueldos de \$10,236.86, cálculo que servirá como referencia para la provisión de sueldos anual.

Otro costo en el cual se incurre es el costo de servicios básico, los cuales han sido analizados en función de las referencias obtenidas en hoteles y ETAPA, pudiendo determinar para el costo del servicio de agua potable por un monto de \$ 7,021.97 para el año 1, el mismo que crece; y en el año 10 llega a los \$ 10,532.26, como se

puede observar detalladamente en el **Anexo No.10**, así mismo en el análisis de costo de Energía eléctrica se prevé un valor de \$8,661.24 en el año para lo cual se analizó el costo de equipos y enseres encendidos y focos que permanecen prendidos en el Centro, según el detalle del **Anexo No. 10**. En el caso de los costos del teléfono se estimó un valor de \$666.00 anuales considerando minutos tanto para la tarifa convencional y tarifa celular, tal como lo describe el **Anexo No. 10**. Todo esto da un costo total en servicios básicos de \$16,349.21.

Existen costos que también deben ser considerados para el caso del Centro Geriátrico Vida Nueva, como lo son los costos por suministros de oficina los cuales ascienden a \$90.74 trimestralmente, según detalle que se encuentra en el **Anexo No.10**; también se considera el consumo de materiales de limpieza del Centro en General cuyo monto suma \$859.20 al año, cuyo detalle se encuentra descrito en el **Anexo No. 10**.

Existen costos adicionales entre los cuales se encuentran el costo de recarga de extintores que llega a \$750.00 al año. En cuanto a los costos de Seguridad se puede observar que los costos por este servicio llegan a \$3,446.88, todo esto se encuentra detallado en el **Anexo No.10**.

6.4 Depreciaciones y amortizaciones

Se ha realizado un análisis de los períodos de depreciación de Activos, el cual se detalla en el **Anexo No. 11**, llegando a tener un valor de \$21,271.80 en depreciaciones para cada año, tomando en cuenta que el único activo que no se deprecia es el terreno, mientras las construcciones tienen una depreciación de 20 años, llegando en el año 10 a poseer un valor de salvamento \$120,532.85. Para todo esto se ha considerado lo estipulado en la ley en cuanto a los períodos de depreciación de maquinaria y equipo, equipos de sonido y comunicación, muebles y equipos en general, equipos de computación y vehículos, considerando además los períodos de reposición de aquellos activos cuya vida útil sea inferior a los 10 años.

Otro valor a considerar corresponde a las amortizaciones referentes a gastos pre-operativos y de constitución, para lo cual se toma en cuenta un período de 5 años con un valor de amortización anual de \$ 303, lo cual se describe en el **Anexo No.11**.

6.5 Los ingresos

Los ingresos generados en el Centro Geriátrico Vida Nueva se dan como resultado del valor de una inscripción por persona de \$400, y de una pensión mensual que se debe pagar por anticipado de \$600, esto se detalla en el **Anexo No 12**.

6.6 Estado de resultados

Para analizar la situación en la cual se va encontrar el Centro Geriátrico Vida Nueva en función de las Ventas y los diferentes costos, se procede a realizar el Estado de Resultados proyectado para los diferentes años del Centro, pudiendo observarse que durante los primeros 4 años la empresa no tiene utilidad, sin embargo a partir del quinto año se recupera, llegando a tener una utilidad de \$5,367.07, que en el año 10 se convertirá en una utilidad de \$20,365.00, lo que equivale a una utilidad bruta en ventas de 82.81% y una utilidad líquida de 7.52%, lo cual se puede observar en el **Anexo No. 13**

6.7 Estado de situación año cero

Para tener conocimiento de cómo está la situación de la empresa en el Año 0 realizamos el análisis del Estado de Situación Inicial, en donde nos podemos fijar que tenemos un total de \$ 378.869.35 en activos, mientras que en Pasivo nos encontramos en 0, siempre y cuando se considere que no tenemos financiamiento del banco, y por tanto al tomar en cuenta esta variable nuestro patrimonio es de \$378.869.35, el cual se fundamenta en el aporte de 5 socios. Todo esto se puede visualizar en el **Anexo No 14**

6.8 Flujo de efectivo

Con la finalidad de observar el comportamiento económico del Centro Geriátrico en los diferentes años se realiza un flujo de efectivo proyectado, el cual se encuentra en el **Anexo No. 15**, en el cual se observa que con una tasa de descuento de 7.42%.

La tasa exigida para determinar la tasa de descuento es determinada en función de la tasa libre de riesgo del 3%.

Conclusiones

Según se puede observar en el proyecto podemos concluir que llevarlo a cabo es factible por lo que se recomienda su ejecución, pues si bien es cierta la inversión es alta, la misma que llega a recuperarse durante el ciclo de vida del proyecto.

En cuanto al análisis de sensibilidad, nuestro proyecto es sensible a la demanda, por lo que una habitación desocupada representa un riesgo ante la inversión realizada.

Recomendaciones

Se debe cuidar que todas las habitaciones permanezcan llenas, caso contrario, no solo se tendría capacidad ociosa, sino que esto atentaría a los ingresos, no pudiendo cubrir el alto valor en el que se incurre por costos fijos.

BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER PHILIP, Mercadotecnia (1989) México, Editorial Enrique Jacob.
- INEC, Censo 2001
- Ministerio de Bienestar Social

ANEXO 1

Cuadro No.1

Edad y Género de los usuarios de

		Género		Total
		Hombre	Mujer	
Edad	18 a 29	59 19,8%	61 20,5%	120 40,3%
	30 a 39	25 8,4%	25 8,4%	50 16,8%
	40 a 49	33 11,1%	20 6,7%	53 17,8%
	50 o más	26 8,7%	47 15,8%	73 24,5%
	N/C		2 ,7%	2 ,7%
Total		143 48,0%	155 52,0%	298 100,0%

Cuadro No.2
Edad y Ocupación de los usuarios de Locutorios

		Edad					Total	
		18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	N/C		
Ocupación	Patrono	1 ,3%	1 ,3%	2 ,7%	1 ,3%		5 1,7%	
	Socio Activo			1 ,3%			1 ,3%	
	Cuenta Propia	15 5,1%	22 7,4%	22 7,4%	33 11,1%		92 30,6%	
	Emp. Público	4 1,3%	3 1,0%	5 1,7%	6 2,0%		18 6,1%	
	Emp. Privado	43 14,5%	13 4,4%	13 4,4%	5 1,7%	1 ,3%	75 25,3%	
	Trabajador familiar	4 1,3%	2 ,7%	1 ,3%			7 2,4%	
	Estudiante	44 14,8%	4 1,3%	1 ,3%			49 16,5%	
	Ama de casa	9 3,0%	4 1,3%	7 2,4%	20 6,7%	1 ,3%	41 13,8%	
	Jubilado				5 1,7%		5 1,7%	
	N/C		1 ,3%	1 ,3%	3 1,0%		5 1,7%	
	Total		120 40,4%	50 16,8%	52 17,5%	73 24,6%	2 ,7%	298 100,0%

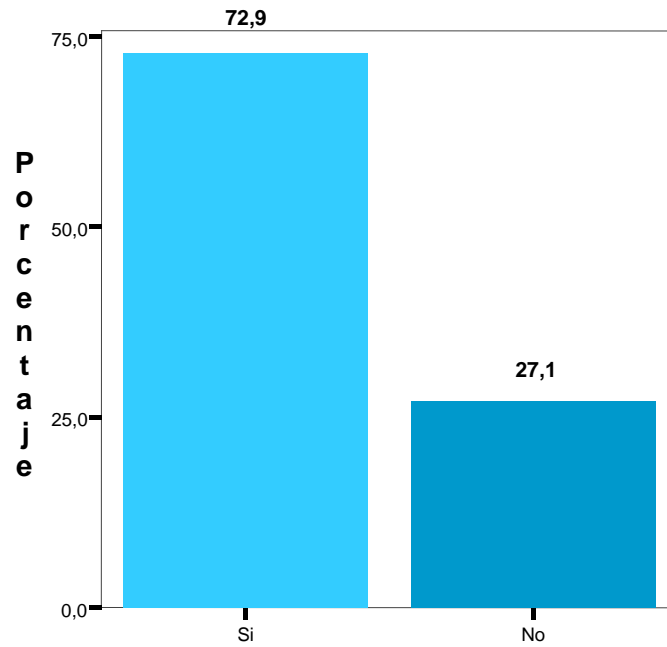
Cuadro No.3
Edad y Nivel de Instrucción de los usuarios de Locutorios

		Edad					Total
		18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 o más	N/C	
Nivel de Instrucción	Primaria	24 8,1%	13 4,4%	12 4,0%	31 10,4%		80 26,8%
	Secundaria	50 16,8%	24 8,1%	24 8,1%	24 8,1%		122 40,9%
	Superior	46 15,4%	11 3,7%	15 5,0%	16 5,4%	2 ,7%	90 30,2%
	Postgrado		1 ,3%	1 ,3%			2 ,7%
	Ninguno			1 ,3%			1 ,3%
	N/C		1 ,3%		2 ,7%		3 1,0%
	Total	120 40,3%	50 16,8%	53 17,8%	73 24,5%	2 ,7%	298 100,0%

Cuadro No. 4
¿Ha utilizado llamadas desde
en los últimos tres

	Frecuencia	Porcentaje
Si	298	72,9
No	111	27,1
Total	409	100,0

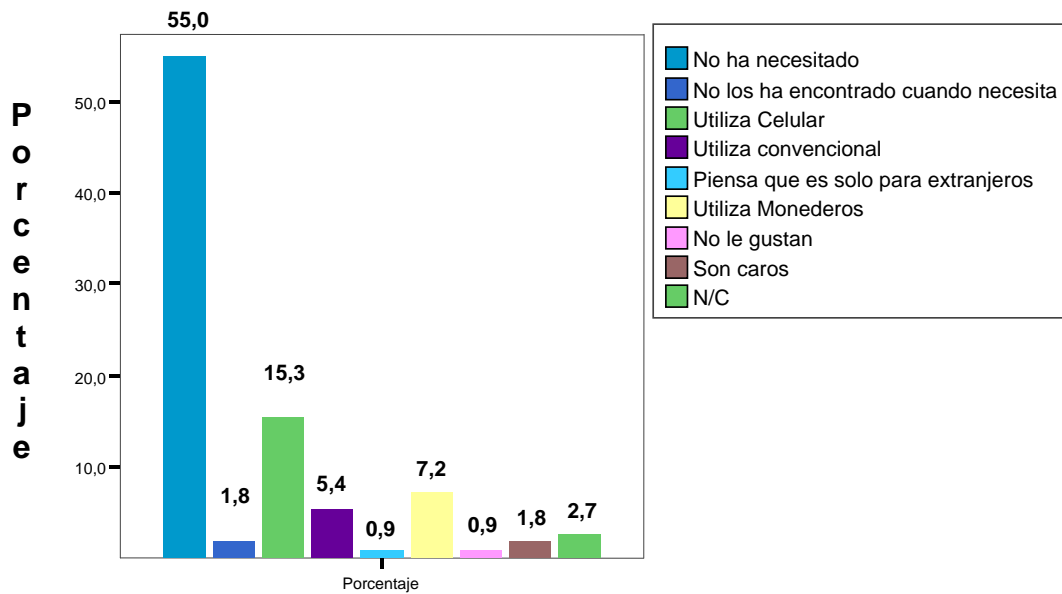
¿Ha utilizado llamadas desde locutorios
en los últimos tres meses?



Cuadro No.5
Motivos por los que no ha realizado llamadas desde
Locutorios en los últimos tres meses

	Frecuencia	Porcentaje
No ha necesitado	61	55,0
No los ha encontrado cuando necesita	2	1,8
Utiliza Celular	17	15,3
Utiliza convencional	6	5,4
Piensa que es solo para extranjeros	1	,9
No hay cerca	10	9,0
Utiliza Monederos	8	7,2
No le gustan	1	,9
Son caros	2	1,8
N/C	3	2,7
Total	111	100,

Motivos por los que no ha realizado llamadas
Desde locutorios en los últimos tres meses



Cuadro No. 6
Número de veces que utilizó locutorios durante
la presente semana (Lunes a Domingo)

	Locutorios
No. Informantes	298
Media	1,99
Mediana	1,00
Moda	0 ^A
Mínimo	0
Máximo	11

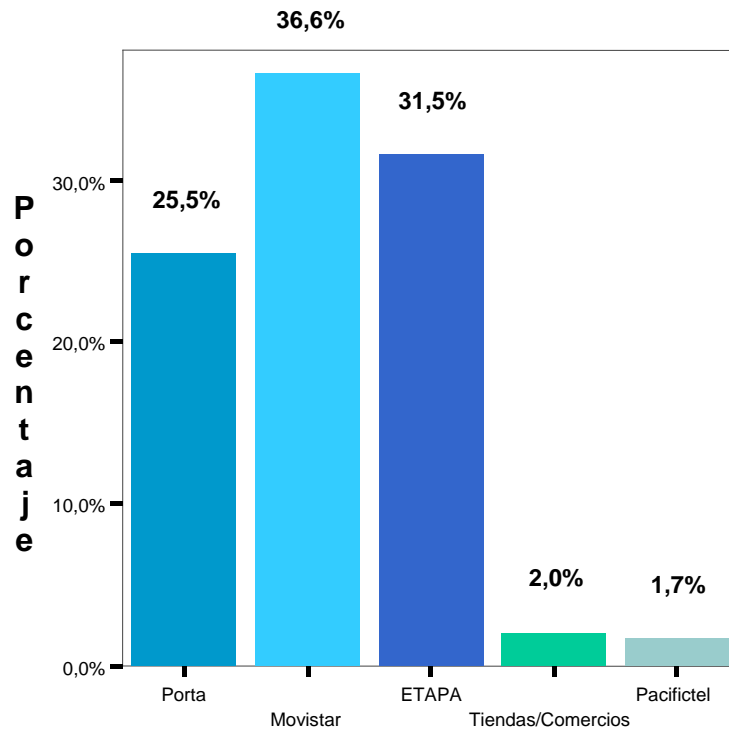
A. Existen varias modas. Se mostrará el Menor de los valores.

Cuadro No.7
¿Qué empresas conoce que ofrecen
servicio de Locutorios?

	Locutorios	
	Número	%
Porta	160	32,8%
Movistar	160	32,8%
ETAPA	142	29,1%
Tiendas/Comercio	6	1,2%
Alegro	9	1,8%
Andinatel	1	,2%
Pacifictel	10	2,0%
Total	488	100,0%

Informantes podían escoger más de una respuesta

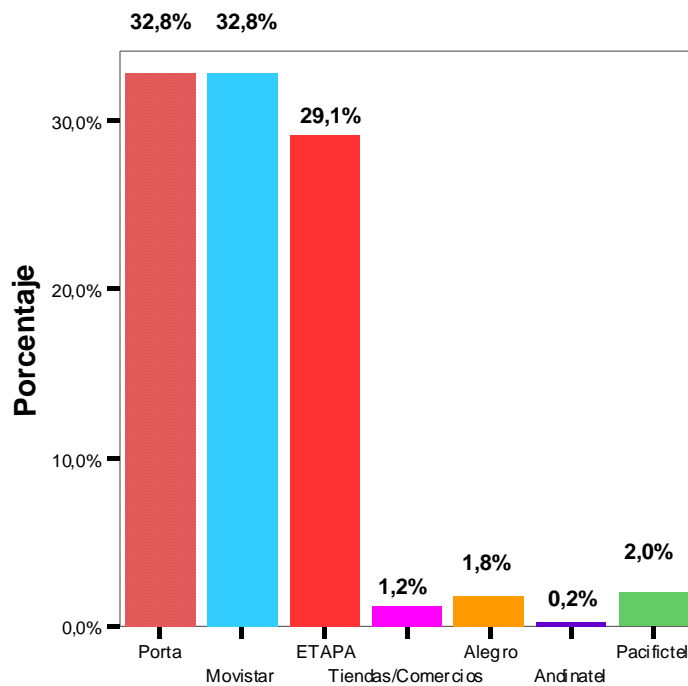
¿Cuál de las empresas que ofrecen
servicios de Locutorios prefiere Ud.?



Cuadro No.8
¿Cuál de las empresas que ofrecen servicios de Locutorios prefiere

	Locutorios	
	Número	%
Porta	76	25,5%
Movistar	109	36,6%
ETAPA	94	31,5%
Tiendas/Comercio	6	2,0%
Andinatel	1	,3%
Pacifictel	5	1,7%
Café Net	1	,3%
Cualquiera	2	,7%
Alegro	1	,3%
Ninguna	1	,3%
Alegro	1	,3%
Cualquiera	1	,3%
Total	298	100,0%

¿Qué empresas conoce que ofrecen el servicio de Locutorios?

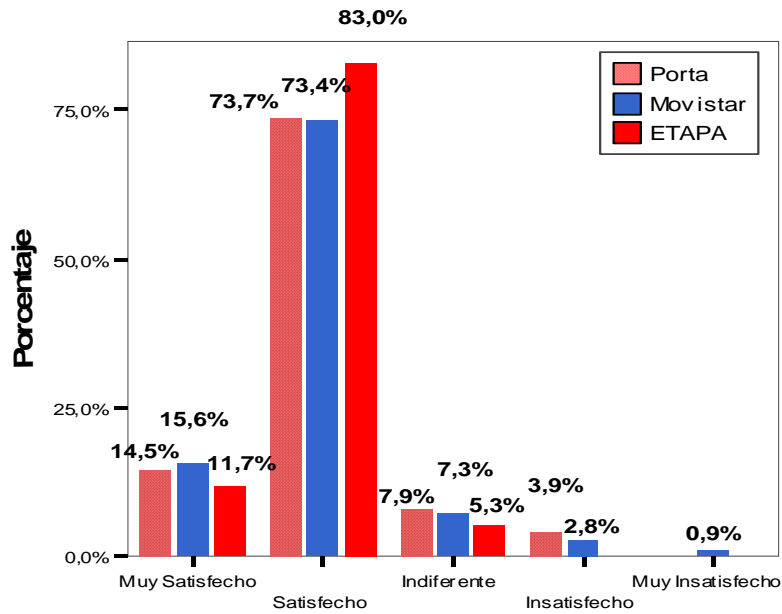


Cuadro No.9

¿Podría indicarme que tan satisfecho se ha sentido con el servicio ofrecido por los locutorios de su preferencia?

	Nivel de Satisfacción					Tota
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	
Porta	11 14,5%	56 73,7%	6 7,9%	3 3,9%		76 100,0%
Movistar	17 15,6%	80 73,4%	8 7,3%	3 2,8%	1 ,9%	109 100,0%
ETAPA	11 11,7%	78 83,0%	5 5,3%			94 100,0%
Tiendas/ Comercios		5 83,3%	1 16,7%			6 100,0%

¿Podría indicarme que tan satisfecho se ha sentido con el servicio ofrecido por los locutorios de su preferencia?



Cuadro No.10A
Principal Motivo de Preferencia según empresa

	PORTA
Precio	29 38,2%
Publicidad	5 6,6%
Limpieza	1 1,3%
Por Costumbre	12 15,8%
Cercanía	25 32,9%
Cobertura	1 1,3%
Llamadas a Porta	3 3,9%
Total	76 100,0%

Cuadro No.11A
Informante que prefieren el servicio de Locutorios
PORTA según preferencia por teléfonos públicos y tarjetas
telefónicas

	Teléfonos Público		Tarjetas Telefónicas	
	Número	%	Númer	%
Porta	1	19,6	5	62,5
Movistar	2	3,9	1	12,5
ETAPA	3	76,5	2	25,0
Tota^ª	5	100,0	8	100,0

- a. De los 76 informante que prefieren el servicio locutorios de Porta: 51 utilizan servicios de teléfono públicos y 8 de tarjetas telefónicas

Cuadro No10B
Principal Motivo de Preferencia según empresa

	MOVISTAR
Precio	44 40,4%
Publicidad	2 1,8%
Limpieza	2 1,8%
Por Costumbre	8 7,3%
Cercanía	48 44,0%
Buena conexión	2 1,8%
Hay en todo	1 ,9%
Le gusta la empresa	1 ,9%
Buen servicio	1 ,9%
Total	109 100,0%

Cuadro No.11B
Informante que prefieren el servicio de Locutorios
MOVISTAR según preferencia por teléfonos públicos
tarjetas

	Teléfonos		Tarjetas	
	Número	%	Número	%
Porta	2	3,2	1	14,3
Movista	9	14,3	5	71,4
ETAPA	5	82,5	1	14,3
Total ^a	6	100,0%	7	100,0

- a. De los 109 informante que prefieren el servicio de locutorios de Movistar: 63 utilizan servicios teléfonos públicos y 7 de tarjetas

Cuadro No.10C
Principal Motivo de Preferencia según empresa

	ETAPA
Precio	54 57,4%
Publicidad	1 1,1%
Por Costumbre	14 14,9%
Cercanía	23 24,5%
Claridad en las llamadas	1 1,1%
Trato al cliente	1 1,1%
Total	94 100,0%

Cuadro No.11C
Informante que prefieren el servicio de Locutorios
ETAPA según preferencia por teléfonos públicos y
telefónica

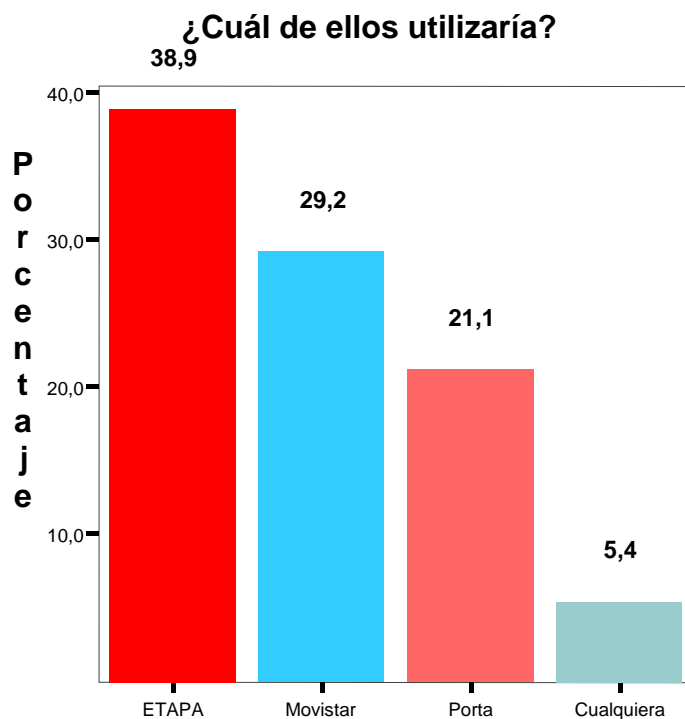
	Telefonía Pública		Tarjetas Telefónicas	
	Recuento	%	Recuento	%
Port	3	4,6%	2	33,3
Movista	3	4,6%		
ETAPA	5	90,8	4	66,7
Tota ^a	65	100,0	6	100,0%

a. De los 94 informante que prefieren el servicio locutorios de ETAPA: 65 utilizan servicios de teléfonos públicos y 6 de tarjetas




Cuadro No.12
Si tuviera en un mismo lugar Locutorios de
empresas y todos tuvieran las mismas
desventajas ¿Cuál de ellos

	Frecuencia	Porcentaje
ETAPAR	116	38,9
Movista	87	29,2
Porta	63	21,1
Cualquier	16	5,4
Pacificte	5	1,7
Tiedas/Comerci	4	1,3
N/C	3	1,0
Allegr	2	,7
Andinate	1	,3
Ningun	1	,3
Total	298	100,0

a. Bajo esas condiciones se incrementaría el usuarios de Etapa de 94 a 116 es decir en un






Cuadro 13
Razones por las que utilizaría esa empresa a pesar de todas estar en iguales

	Locutorio						Tota
				Tiedas Comercios	Cualquier	Pacifictel	
Le gustan la empresa	2 3,2%	5 5,8%	4 3,5%				11 3,8%
Costumbre	25 40,3%	37 43,0%	24 20,9%	2 50,0%		3 60,0%	92 31,4%
Econom. para llamadas al exterior		5 5,8%					5 1,7%
Da igual		1 1,2%		1 25,0%	11 68,8%		13 4,4%
Precio económico	4 6,5%	7 8,1%	47 40,9%		1 6,3%		59 20,1%
Por ser empresa Cuencana			15 13,0%				15 5,1%
Buen servicio/Atención	5 8,1%	6 7,0%	10 8,7%			1 20,0%	22 7,5%
Buena Conexión	1 1,6%	6 7,0%					7 2,4%
Mayor Cobertura	3 4,8%						3 1,0%
Mantiene servicio de celular con la empresa	6 9,7%	5 5,8%					12 4,1%
Estado de los Teléfonos		1 1,2%					1 ,3%
Son cómodos	2 3,2%	1 1,2%	1 ,9%				4 1,4%
Claridad en comunicación	1 1,6%	3 3,5%	2 1,7%				6 2,0%
Publicidad	3 4,8%	4 4,7%					7 2,4%
Emp. conocida	2 3,2%		5 4,3%				7 2,4%
Econ. para llamadas a celular	1 1,6%						1 ,3%
Son los únicos que conoce	1 1,6%						1 ,3%
Cercanía	1 1,6%		2 1,7%				3 1,0%
La que esté desocupada					1 6,3%		1 ,3%
Mejores ofertas	1 1,6%						1 ,3%
N/C	4 6,5%	5 5,8%	5 4,3%	1 25,0%	3 18,8%	1 20,0%	21 7,2%
Total	62 100,0%	86 100,0%	115 100,0%	4 100,0%	16 100,0%	5 100,0%	293 ^a 100,0%




a. Se eliminaron algunos datos por no considerarse de relevancia.

Cuadro No.14
Habría alguna razón por la cuál dejaría de utilizar esa empresa?

	¿Dejaría de utilizar los servicios de esa empresa?			Total
	Si	No	NS/N	
	16 25,4	43 68,3	4 6,3	63 100,0
	26 29,9	54 62,1	7 8,0	87 100,0
	31 26,7	74 63,8	11 9,5	116 100,0
Tiendas/Comer	1 25,0	2 50,0	1 25,0	4 100,0
Pacifictel	1 20,0	3 60,0	1 20,0	5 100,0
Total	77 25,8	183 61,4	38 12,8	298 100,0

a. Se presentan las empresas con importancia dentro

Cuadro No.15
Razón por la cuál dejaría de utilizar los servicios de
esa empresa

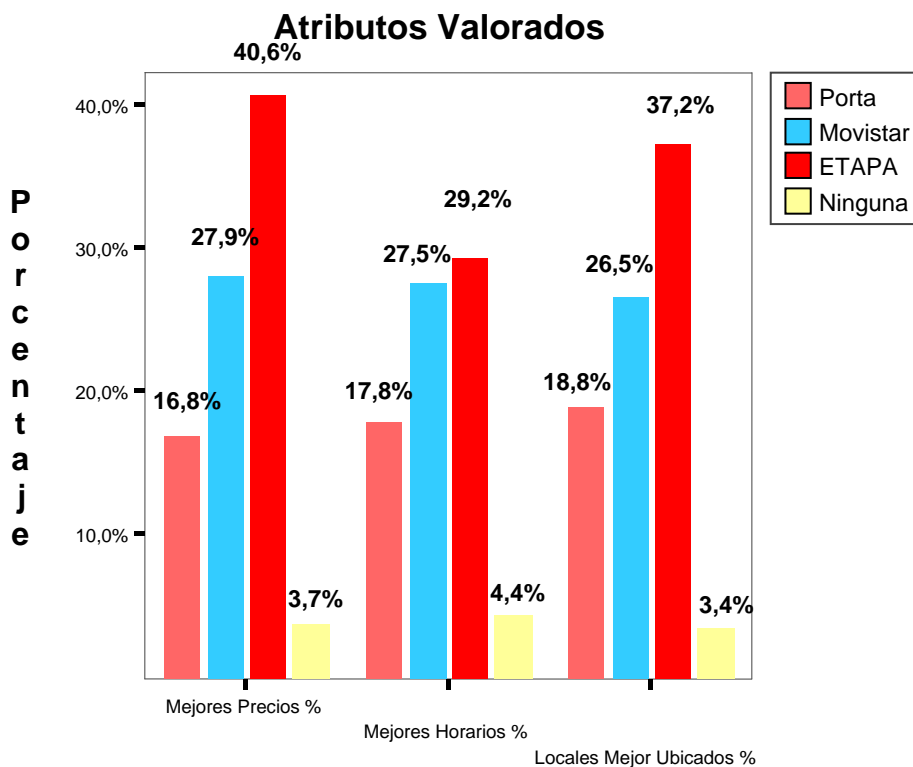
		Si
	Incremento de precios	1 68,8
	Por mejores ofertas	1 6,3
	Mal servicio	4 25,0
	Total	1 100,0
	Falta de Limpieza	1 3,8
	Incremento de precios	1 46,2
	Si no está cerca	3 11,5
	Por mejores ofertas	2 7,7
	Mal servicio	7 26,9
	Si cerrara la empresa	1 3,8
	Total	2 100,0
	Incremento de precios	1 54,8
	Si no está cerca	6 19,4
	Por mejores ofertas	2 6,5
	Mal servicio	4 12,9
	Si cerrara la empresa	1 3,2
	Si están las cabinas ocupadas	1 3,2
	Total	3 100,0

Cuadro No.16A
Percepción de la Empresa

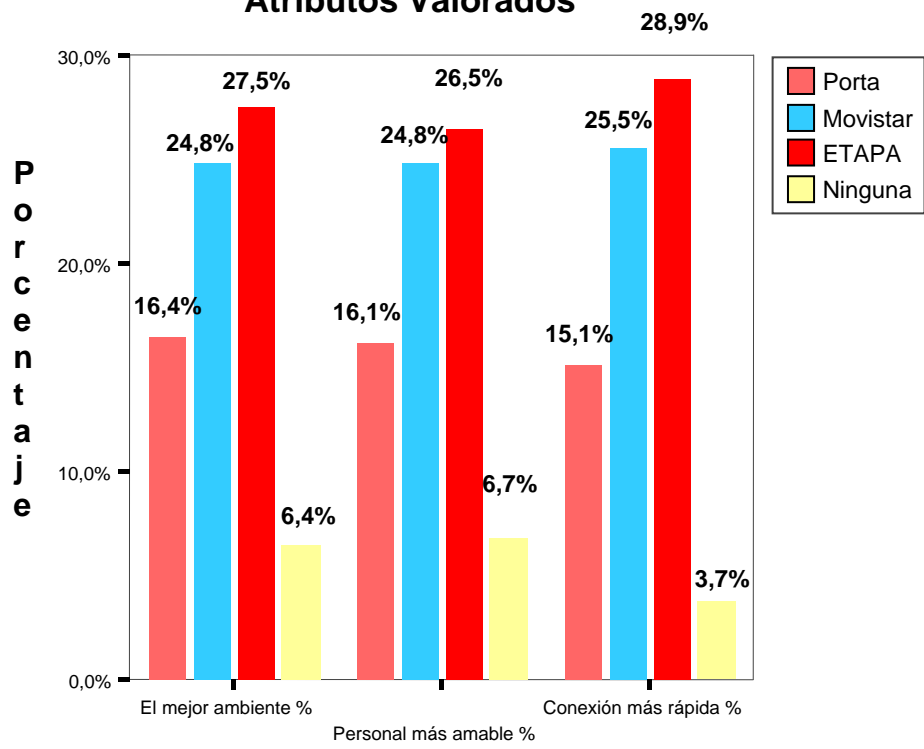
	Mejores Precios		Mejores Horarios		Locales Mejor Ubicado	
	Número	%	Número	%	Número	%
Porta	50	16,8	53	17,8	56	18,8
Movista	83	27,9	82	27,5%	79	26,5
ETAPA	121	40,6%	87	29,2%	111	37,2%
Ninguna	11	3,7%	13	4,4%	10	3,4%
NS/NC	33	11,1	63	21,1	42	14,1
Total	298	100,0	298	100,0	298	100,0

Cuadro No.16B
Percepción de la Empresa

	El mejor ambiente		Personal más amable		Conexión más rápida	
	Número	%	Número	%	Número	%
Porta	49	16,4	48	16,1	45	15,1
Movista	74	24,8%	74	24,8%	76	25,5%
ETAPA	82	27,5%	79	26,5%	86	28,9%
Ninguna	19	6,4%	20	6,7%	11	3,7%
NS/NC	74	24,8	77	25,8	80	26,8
Total	298	100,0	298	100,0	298	100,0



Atributos Valorados

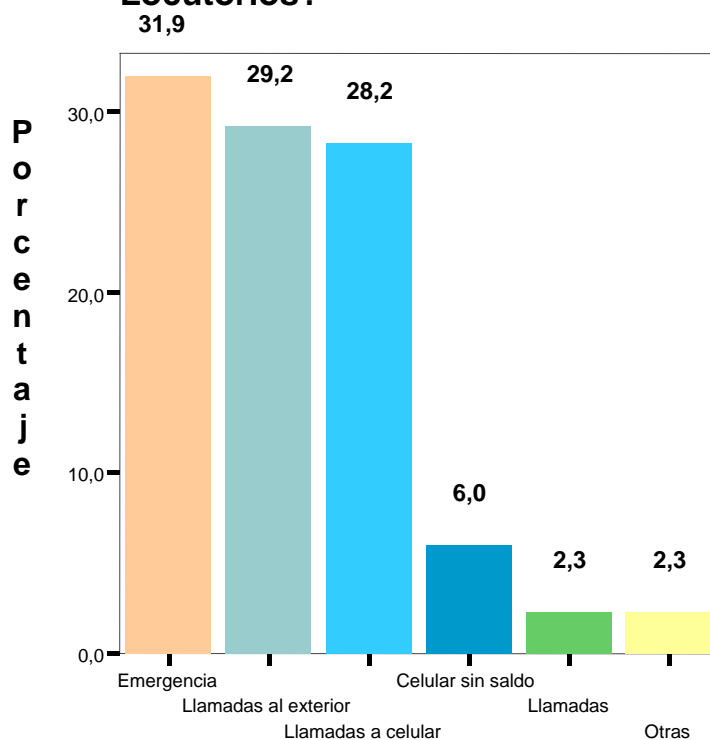


Cuadro No.18




¿En que situaciones piensa en utilizar

	Frecuencia	Porcentaie	Porcentaje Acumulado
Emergencia	95	31,	31,
Llamadas al exterior	87	29,	61,
Llamadas a celular	84	28,	89,
Celular sin saldo	18	6,0	95,
Llamadas	7	2,3	97,
Otra	7	2,3	98,
Tota	298	100,	

¿En que situaciones piensa en utilizar Locutorios?






Cuadro No.19
Aspectos positivos de los locutorios según empresa de preferencia

	Locutorios					Total
				Tiendas/ Comercios	Pacifictel	
Locales cómodos y seguros	5 6,6%	9 8,3%	11 11,8%		1 20,0%	27 9,1%
Limpieza	2 2,6%	1 ,9%				3 1,0%
Buena Atención	5 6,6%	8 7,3%	7 7,5%		1 20,0%	22 7,4%
Hay como verificar precios		1 ,9%				1 ,3%
Necesarios	4 5,3%	3 2,8%	3 3,2%			11 3,7%
Económicos	6 7,9%	6 5,5%	14 15,1%	2 33,3%	1 20,0%	30 10,1%
Cercanía	11 14,5%	14 12,8%	6 6,5%	1 16,7%	1 20,0%	33 11,1%
Muchos aspectos positivos	1 1,3%	2 1,8%	2 2,2%			5 1,7%
Conexión rápida	5 6,6%	7 6,4%	5 5,4%			17 5,7%
Buen Ambiente		1 ,9%				1 ,3%
Varios locales/Buena ubicación	9 11,8%	11 10,1%	22 23,7%			44 14,8%
Locales lindos		2 1,8%				2 ,7%
Buen Horario		1 ,9%				1 ,3%
Hay Privacidad	6 7,9%	4 3,7%	1 1,1%			11 3,7%
Funcionan bien	2 2,6%	3 2,8%	1 1,1%	1 16,7%		8 2,7%
Precio justo	1 1,3%	4 3,7%				5 1,7%
Buena comunicación	2 2,6%	8 7,3%	2 2,2%			12 4,0%
Econ. para llamadas a celular		2 1,8%				2 ,7%
Promociones		1 ,9%				1 ,3%
No hay que hacer cola		1 ,9%				1 ,3%
Se habla más tiempo		3 2,8%	1 1,1%			4 1,3%
Ninguno	4 5,3%	4 3,7%	6 6,5%			14 4,7%
N/C	13 17,1%	13 11,9%	12 12,9%	2 33,3%	1 20,0%	42 14,1%
Total	76 100,0%	109 100,0%	93 100,0%	6 100,0%	5 100,0%	297 ^a 100,0% ^a

a. Se eliminaron algunos datos por no considerarse relevantes

Cuadro 20
Aspectos negativos de los locutorios según empresa de

	Locutorio					Total
				Tiendas/ Comercio	Pacifictel	
Falta de Limpieza	3 4,0%	6 5,5%	4 4,3%			13 4,4%
Mucha gente/espera	3 4,0%	4 3,7%	11 11,7%			20 6,7%
Mala conexión	1 1,3%	1 ,9%				4 1,3%
Falta Privacidad	1 1,3%	2 1,8%	1 1,1%	1 16,7%		5 1,7%
Cabinas pequeñas	1 1,3%	1 ,9%				2 ,7%
Mala Atención	4 5,3%	5 4,6%	2 2,1%			11 3,7%
Pocos Locutorios	2 2,7%	13 11,9%	3 3,2%			20 6,7%
Horario de atención insuficiente	2 2,7%	2 1,8%	1 1,1%		1 20,0%	6 2,0%
Mala Ubicación	1 1,3%	1 ,9%				2 ,7%
Apartos dañados/viejos	2 2,7%	4 3,7%	2 2,1%			8 2,7%
Tarifas altas	7 9,3%	9 8,3%	3 3,2%	1 16,7%		20 6,7%
No hay cerca	3 4,0%	2 1,8%	1 1,1%			6 2,0%
Cobran sin hablar		1 ,9%		1 16,7%		2 ,7%
No cobran lo justo	2 2,7%	2 1,8%	1 1,1%			5 1,7%
Usan para vandalismo	1 1,3%		2 2,1%			3 1,0%
Falta locutorios fuera de la ciudad		1 ,9%	1 1,1%			2 ,7%
Ninguna	22 29,3%	35 32,1%	47 50,0%		2 40,0%	107 36,0%
N/C	21 27,6%	20 18,3%	15 16,0%	3 50,0%	2 40,0%	62 20,8%
Total	75 100,0%	109 100,0%	94 100,0%	6 100,0%	5 100,0%	298 ^a 100,0%

a. Se eliminaron algunos datos por no considerarse

ANEXO NO. 2



COMERCIALIZADORAS DE TELEFONIA PUBLICA (Locutorios)		
No.	CONTRATISTA COMERCIALIZADOR	DIRECCION
1	DR. CARLOS ENRIQUE ABRIL ABRIL	JUNTO A UNIV. ESTATAL ESQ.
2	CONFIEXPRESS CIA LTDA	FRENTE A MERCADO 3 NOVIEMBRE
3	RIVAGSYSTEM CIA LTDA	FRENTE A BANCO. DEL AUSTRO ESQ.
4	RENE STEWART AGUILAR SISER	RICAURTE
5	OFFICE SOLUCIONES CIA LTDA	9 DE OCTUBRE EN M. CUEVA Y SANG.
6	MICRO DIGITAL CIA LTDA	CHOLA CUENCANA
7	SONIA PATRICIA GALARZA GONZALES	G. COLMBIA Y MARIANO CUEVA ESQ.
8	CECILIA CUMANDA CARDENAS PESANTEZ	GAPAL
9	MONICA PEREZ AYORA	LAMAR Y P. AGUIRRE
10	MARIA DE LOURDES VELEZ VICUÑA	REMIGIO CRESPO
11	ING. RAFAEL CALLE CALLE	TRAS ARENAL
12	PAULO ANTONIO MARIN ARIAS	JUNTO CLINICA ESPAÑA
13	BERTHA RAQUEL IGLESIAS ABAD	ESCALINATA
14	SILVIA RAQUEL DIRROSA PUYOL	SAYAUSI
15	SRA. MARIA EUGENIA MOYANO	G. TORRES
16	ARQ. MANUEL GONZZALO VEGA VEGA	C. LARGA Y TARQUI
17	DR. EDGAR SACASARI AUCAPIÑA	FRENTE BANCO PICHINCHA AV. SOLANO
18	ETAPA ARENAL	C.C. ARENAL
19	ETAPA CENTRO	BENIGNO MALO
20	ETAPA TERMINAL	TERMINAL TERRESTRE
21	ING. PATRICIO AVILA	AV. DON BOSCO (P.IBERIA)
22	SRA. MARISOL DELGADO	AV. RICARDO DURAN (BAÑOS)
24	SR. LUIS E. BARROS	AV. DON BOSCO Y PRIMERO DE MAYO