



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Monografías previas a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

**DIEGO DÁVALOS ABAD
XIMENA NIVELÓ ÁVILA**

CURSO DE GRADUACIÓN

Octubre – Enero de 2007

CUENCA - ECUADOR

AUTORES: DIEGO HERNAN DAVALOS ABAD
XIMENA VERONICA NIVelo AVILA

DEDICATORIA

Al Altísimo: quien es nuestro Camino la Verdad y la Vida, el Principio y el Fin de todo, y de quien proviene la sabiduría y dirige la existencia.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que puso los medios por los cuales hemos podido culminar esta carrera, siendo nuestra fortaleza espiritual y física.

A mi esposo, compañero fiel y apoyo incondicional, de quien admiro su nobleza y a la vez su firmeza. Gracias por los momentos compartidos.

A mi esposa, mujer dechada de virtudes, de quien admiro su constancia y esfuerzo. Gracias por ser mi soporte en la vida.

A nuestros padres, por habernos dado un hogar en el que siempre prevaleció el amor y el respeto, porque no existen palabras que puedan expresar su inmenso cariño.

A nuestros hermanos, que siempre nos desearon éxito.

A quienes hoy ya no están, pero sabemos que desde siempre nos desearon lo mejor. Los amamos

A nuestras abuelas que nos han acompañado en todo instante, familiares y amigos por su apoyo y confianza. Admiramos su calidad humana.

A todos Uds. MIL GRACIAS de todo corazón, porque han sido una bendición en nuestras vida.

Diego Dávalos y Ximena Niveló

RESPONSABILIDAD

Todos los comentarios vertidos en estas monografías son de responsabilidad de sus autores.

.....
DIEGO HERNAN DAVALOS ABAD

.....
XIMENA VERÓNICA NIVELÓ AVILA

RESUMEN

En la primera monografía se realizó un Plan Estratégico, Diagnóstico e Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para la “UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA”.

En la segunda monografía, se efectuó un Plan de Marketing para la creación de una Empresa Distribuidora de Cárnicos: “LA BROCHETTE”.

En la tercera monografía, se ejecutó el Balanced Scorecard para la Empresa “GEMYASOC” C.A. dedicada a la fabricación y comercialización de ollas de aluminio.

En la cuarta monografía, se preparó un Plan de Negocios para “SERCOR CIA. LTDA.”, empresa destinada a brindar un servicio ejecutivo de transporte.

ABSTRACT

This paper is composed of four research works. The first one is a Strategic Plan of the diagnosis and implementation of a performance evaluation system for “THE ILLUSTRIOUS MUNICIPALITY OF CUENCA’S PROJECT EXECUTIVE UNIT”, The second work is a Marketing Plan for the creation of a meat distributing company named “GEMYASOC C.A.”, a company devoted to the manufacture and sale of aluminium pots. Finally, the fourth paper is a Business Plan for “SERCOR CIA. LTDA.”, a company that offers executive transportation service.

INDICE DE CONTENIDOS

MODULO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

TÍTULO DEL MODULO: PLAN ESTRATEGICO, DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE CUENCA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

CAPITULO 1: DESCRIPCION DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA	5
1.1 PROGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD EJECUTORA	5
1.2 PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EJECUTORA.....	6
1.2.1 MISIÓN	6
1.2.2 VISIÓN	6
1.2.3 OBJETIVO PRINCIPAL.....	6
1.2.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS	6
1.2.5 POLÍTICAS	7
1.2.6 VALORES	7
1.3 ANALISIS FODA Y SU PRIORIZACIÓN	7
1.4 ESTRATEGIAS.....	8
1.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	8
CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS	8
2.1 DATOS GENERALES.....	8
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.2.1 RECURSOS HUMANOS.....	9
2.2.2 INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD.....	10
2.2.3 EQUIPAMIENTO DE LA UNIDAD.....	10
2.2.4 RELACIONES DE COOPERACIÓN Y APOORTE FINANCIERO ...	10
2.2.5 CLIENTES INTERNOS, REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	10
2.2.6 CLIENTES EXTERNOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	11
2.3 HISTORIAL DE DEFICIENCIAS Y PROBLEMAS SUSCITADOS EN CADA UNA DE LAS COORDINACIONES DE LA UNIDAD	11
2.3.1 COORDINACION DE PLANIFICACION.....	11
2.3.2 COORDINACION TECNICA – OPERATIVA.....	11
2.3.3 COORDINACION ADMINISTRATIVA – FINANCIERA.....	11
2.4 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIDAD	12
2.4.1 ANALISIS INTERNO DE LA UNIDAD EJECUTORA.....	12
2.4.2 ANALISIS EXTERNO DE LA UNIDAD EJECUTORA PROYECTOS	12

CAPITULO 3: SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	13
3.1 PROYECTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EJECUTORA DEL MUNICIPIO	13
3.1.1 ANTECEDENTES.....	13
3.1.2 OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR CON EL TEMA PROPUESTO.....	14
3.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
3.1.4 LOCALIZACION DEL PROYECTO	14
3.1.5 IDENTIFICACION DE DEBILIDADES.....	14
3.1.6 CAUSAS	15
3.2 EJECUCION DEL SISTEMA	15
3.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA	15
3.2.2 APLICACIÓN DEL SISTEMA (EMPOWERMENT).....	17
3.2.3 FLEXIBILIDAD	18
3.3 VENTAJAS DEL SISTEMA.....	20
3.4 DESVENTAJAS DEL SISTEMA	20
CAPITULO 4: IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA UNIDAD	21
4.1 CONCLUSIONES	23
4.2 BIBLIOGRAFÍA	24

MODULO DE MARKETING

TÍTULO DEL MODULO: PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CÁRNICOS “LA BROCHETTE”

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: PLAN DE MARKETING	35
1.1 OBJETIVOS	35
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	35
1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	35
1.2 ALCANCE.....	35
CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS	36
2.1 DEFINICION DETALLADA DEL NEGOCIO.....	36
2.1.1 CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS	36
2.2 RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA	36
2.2.1 LOGO Y LEMA	36
2.2.2 MISION	37
2.2.3 VISION	37
2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	37
2.3.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO	37
2.3.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	37
2.4 POLÍTICAS ESTRATEGICAS.....	38
2.5 CREACIÓN DE LA EMPRESA	38

2.5.1	EL CONTRATO DE LA SOCIEDAD	38
2.6	SEGMENTACION	39
2.7	DEMOGRÁFICOS	39
2.8	CONCEPTUALES.....	39
2.9	GEOGRÁFICOS.....	39
2.10	PSICOGRÁFICOS.....	39
CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL		39
3.1	DESTINADO A LA CLASE MEDIA BAJA	39
3.2	DESTINADO A LA CLASE MEDIA ALTA	40
3.3	TARGET GROUP	40
3.3.1	INVESTIGACION DE MERCADO Y ANALISIS	41
3.3.2	DEMANDA POTENCIAL DE CARNE DE LAS FAMILIAS DE LAS PARROQUIAS DE TOTORACocha, HUYNACAPAC Y MONAY.....	42
3.3.3	DEMANDA POTENCIAL DE CARNE DE LAS FAMILIAS DEL CANTON CUENCA.....	43
3.4	POSICIONAMIENTO.....	44
3.4.1	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	44
3.5	PRODUCTOS SUSTITUTOS	46
3.6	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	46
3.7	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE ESTE NEGOCIO	46
3.8	BARRERAS DE ENTRADA	46
CAPITULO 4: ANALISIS DE LAS CUATRO P (4 P)		47
4.1	PRODUCTO	47
4.1.1	CATEGORIZACIÓN	47
4.1.2	DIFERENCIACIÓN	48
4.2	PRECIO	48
4.2.1	PRECIOS Y MÁRGENES DE UTILIDAD	48
4.2.2	DESCUENTOS Y PROMOCIONES	49
4.2.3	ANALISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA EN KILOS	49
4.3	PLAZA.....	50
4.4	CANALES DE DISTRIBUCION.....	50
4.4.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPETENCIA.....	51
4.5	PROMOCION.....	51
4.5.1	PLAN DE COMUNICACIÓN	52
CAPITULO 5: ESTRATEGIAS DE MARKETING		52
5.1	CONCLUSIONES	54
5.2	BIBLIOGRAFÍA	55

MODULO DE GERENCIA FINANCIERA

TÍTULO DEL MODULO: APLICACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA GEMASOC CIA. LTDA.

RESUMEN
ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA GEMYSOC.C.A.	72
1.1 MISIÓN	72
1.2 VISIÓN	72
1.3 OBJETIVO PRINCIPAL	72
1.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS	72
1.5 POLÍTICAS	73
1.6 VALORES	73
1.7 ANALISIS FODA.....	73
1.7.1 FORTALEZAS	73
1.7.2 OPORTUNIDADES	74
1.7.3 DEBILIDADES	74
1.7.4 AMENAZAS	74
CAPITULO 2: RATIOS FINANCIEROS	74
2.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ.....	75
2.2 ÍNDICES DE GESTIÓN O ACTIVIDAD	75
2.3 ÍNDICES DE SOLVENCIA	75
2.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.....	75
CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO EMPRESA GEMYSOC C.A.	80
3.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ.....	80
3.1.1 RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE.....	80
3.1.2 RATIO PRUEBA ÁCIDA	80
3.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O ACTIVIDAD.....	81
3.2.1 RATIO ROTACIÓN DE CARTERA (CUENTAS POR COBRAR) ...	81
3.2.2 ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS	82
3.2.3 PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES.....	82
3.3 ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO	83
3.3.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL.....	83
3.3.2 ENDEUDAMIENTO.....	83
3.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD	84
3.4.1 UTILIDAD VENTAS	84
3.4.2 MARGEN BRUTO.....	85
3.4.3 MARGEN NETO.....	85
3.5 ANALISIS DU-PONT	85
3.6 SITUACION COMERCIAL.....	86
3.6.1 VENTAS PRODUCCIÓN DE VENDEDORES	86
3.6.2 ESFUERZOS DE DISTRIBUCIÓN.....	86
3.7 CLIENTES	86
3.7.1 JUICIO DE LA CLIENTELA - QUEJAS	86
3.7.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES – INCREMENTO CLIENTELA	87
3.8 PRODUCCION.....	87
3.8.1 CALIDAD – RECHAZOS:	87
3.8.2 CANTIDAD – EFICACIA DE PRODUCCIÓN	87
3.9 COMPRAS.....	88
3.9.1 RELACIÓN CON PROVEEDORES – CUMPLIMIENTO.....	88
3.10 RECURSOS HUMANOS.....	88

3.10.1	CLIMA SOCIAL – ROTACIÓN.....	88
3.10.2	FORMACIÓN, PROMOCIÓN SEGURIDAD–RITMO DE PROMOCIÓN.....	88

CAPITULO 4: BALANCED SCORECARD	89	
4.1	ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	92
4.2	CONCLUSION.....	95
4.3	BIBLIOGRAFÍA.....	96

MODULO DE EMPRENDIMIENTO

TÍTULO DEL MODULO: PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA.

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: TEMA	101	
1.1	DELIMITACIÓN DEL TEMA	101
1.2	OBJETIVO GENERAL	101
1.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	101
1.4	JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.....	101
1.5	MARCO TEORICO.....	102

CAPITULO 2: ANTECEDENTES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS	102	
2.1	CONCEPTOS BÁSICOS	102
2.1.1	SEGMENTACIÓN	102
2.1.2	FACTOR DEMOGRÁFICO.....	103
2.1.3	TARGET GROUP	103
2.1.4	POSICIONAMIENTO.....	103
2.1.5	PRECIO	103
2.1.6	PROMOCIÓN.....	103
2.2	SUMARIO EJECUTIVO.....	104

CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS	106	
3.1	TÍTULO	106
3.1.1	LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA	106
3.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	107
3.2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y CARACTERÍSTICAS.....	107
3.2.2	PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	107
3.3	PROBLEMA.....	108
3.4	SOLUCIÓN	108
3.5	RIESGO	108

CAPITULO 4: MODELO DE NEGOCIO	109	
4.1	VENTAJA COMPETITIVA.....	110
4.2	MARKETING Y VENTAS	110
4.2.1	SEGMENTACION	110
4.2.2	TARGET GROUP	111

4.2.3	POSICIONAMIENTO.....	112
4.2.4	PRECIO	112
4.2.5	PLAZA.....	113
4.2.6	PROMOCION.....	113
4.3	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	114
4.3.1	MATRIZ DE ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO.....	114
4.3.2	MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS	115
4.3.3	MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS	115
4.4	TEAM	117
4.5	PROYECCIONES FINANCIERAS	118
4.6	CONCLUSION	121
4.7	BIBLIOGRAFIA	122



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tema:

**PLAN ESTRATEGICO, DIAGNOSTICO E IMPLEMENTACION
DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DEL ILUSTRE
MUNICIPIO DE CUENCA**

Módulo:

Recursos Humanos por Competencias

Instructor:

Ing. Juan Aranda Vergara

Tutor:

Ing. Mario Molina

Autores:

**Diego Dávalos Abad
Ximena Niveló Ávila**

CUENCA - ECUADOR

2006 - 2007

RESUMEN

Dentro de esta capacitación de Recursos Humanos, entendimos que nos encontramos en la Era de las Eras, porque permanecemos inmersos en un mundo de constantes cambios y de un avance tecnológico increíble.

Por lo tanto, se han generado nuevos enfoques en cuanto al manejo del recurso humano dentro de las Instituciones.

Dentro de este marco, se ha propuesto al personal como un socio más de la organización, capaz de aportar ideas, conocimientos, innovación, etc., en beneficio de los objetivos establecidos. Por esa razón al evaluar el desempeño de los empleados de la Unidad Ejecutora de Proyectos, pudimos entender que los conocimientos en cuanto al tema, son escasos y luego analizar las dificultades, capacidades y aptitudes de cada uno, obteniendo como resultado que son mayores las necesidades que las prestaciones que presenta la Institución.

Un grave problema que encontramos, es la falta de comunicación existente en las diferentes Coordinaciones de la Unidad, lo que genera un malestar continuo y por ende un deficiente ambiente de trabajo.

Por lo tanto, es nuestro deber dar a conocer a los superiores, el estado de la Unidad, para buscar las correcciones necesarias que irán en beneficio de todos.

Esta investigación amplía nuestra visión de conocimientos y en un futuro nos permitirá cometer menos errores en el momento que emprendamos con nuestros propios negocios, reconociendo que la labor de las personas es sumamente importante y que no únicamente son máquinas de trabajo, sino seres humanos con capacidades y aptitudes grandes

ABSTRACT

Inside this training of human resources, we understood that we are in the Era of the Eras, because we remain immersed in a world of constant changes and give an incredible technological advance.

Therefore, new focuses have been generated as for the handling of the human resource inside the Institutions.

Inside this mark, has intended to the personnel as a partner more than the organization, capable gives to contribute ideas, knowledge, innovation, etc., in benefit gives the established objectives. For that reason when evaluating the acting gives the employees gives the Unit Ejecutora gives Projects, we could understand that the knowledge as for the topic, are scarce and then to analyze the difficulties, capacities and aptitudes gives each one, obtaining as a result that they are bigger the necessities that the benefits that it presents the Institution.

A serious problem that we find, is the lack of communication existent in the different Coordinations gives the Unit, what generates a continuous uneasiness and for end a faulty atmosphere gives work.

Therefore, it is our duty to give to know to the superiors, the state gives the Unit, to look for the necessary corrections that will go in benefit gives all.

This investigation enlarges our vision gives knowledge and in a future it will allow us to make less errors in the moment that we undertake with our own business, recognizing that the work gives people it is extremely important and that they are not only machine gives work, but human beings with capacities and big aptitudes.

INTRODUCCION

Uno de los principales valores de la democracia es la eficacia gubernamental, definiéndose como la capacidad de las instituciones para proveer satisfactoriamente a las necesidades colectivas. En este sentido, un factor estrechamente relacionado con la eficacia de las instituciones se desprende del desempeño del elemento humano.

En esta era del dinamismo tecnológico, las naciones necesitan entrar en la tendencia de transformación que hoy impera en el mundo, para proveer a sus pueblos de los beneficios de una vida de niveles dignos, justos y de equidad social.

Por esa razón, la evaluación del desempeño al igual que la planeación estratégica, reingeniería de procesos, calidad total, etc., se derivan de una correcta administración del Recurso Humano. Bajo estas circunstancias, y en función de los estudios realizados en este curso de Recursos Humanos “Enfoque de Competencias Laborales”, creo necesario, que los gobiernos locales, deben fortalecer, su sistema de evaluación de desempeño, tanto en su administración y gestión.

Con esta monografía, pretendemos en primera instancia, revisar los conceptos más importantes sobre el tema, y que un administrador debe conocer; luego revisar las propuestas que se han generado en el Régimen Municipal, y proponer reformas en base a la Evaluación de Desempeño con énfasis en la Gestión por Competencias; y por ultimo, poner a consideración de la Dirección de Recursos Humanos el modelo a desarrollar, para que sea uso de la Institución en general.

UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS

CAPITULO 1: DESCRIPCION DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

La Constitución Política de la República del Ecuador en sus artículos 228 y 230 concede plena autonomía a los Gobiernos Seccionales, incluso, facultades legislativas y poder para determinar la estructura, deberes y atribuciones de si mismas, cuidando siempre los principios de autonomía, descentralización administrativa y participación ciudadana. Dentro de éste marco lógico, el Ilustre Municipio de Cuenca en cumplimiento de la Ley y tratando de armonizar su normativa a la realidad actual del país, para efectos de su organización, se empeño en lograr una estructura funcional que permitiera ejecutar con mayor celeridad y calidad las actividades y procesos institucionales; siendo necesario ejecutar programas y proyectos prioritarios que respondan a las demandas sociales del Gobierno Local, enmarcados en una visión de desarrollo.

Por tal motivo, en ejercicio de las facultades constitucionales; y en uso de las atribuciones que le confiere la ley, junto con el Ilustre Consejo Cantonal, el 15 de noviembre de 2005 se resuelve crear la Unidad Ejecutora de Proyectos, respondiendo a las necesidades administrativas para una verdadera y eficiente marcha institucional, basada en la posibilidad de atender el acelerado crecimiento vial y de desarrollar y ejecutar diferentes proyectos y programas bajo aspectos técnicos, económicos, financieros, social, ambiental, etc.

1.1 PROGRAMA ACTUAL DE LA UNIDAD EJECUTORA

El dieciocho de enero de 2006 en la ciudad de Caracas – Venezuela el Municipio de Cuenca y la Corporación Andina de Fomento, firman un Contrato de Crédito por cuarenta y dos millones de dólares US \$ 42.000.000,00 destinado a financiar parcialmente el Programa Vial y de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Cuenca “Barrio para Mejor Vivir”, pretendiendo mejorar el sistema vial urbano y rural y la dotación de corredores de transporte público e infraestructura vial como complemento del ordenamiento territorial.

1.2 PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD EJECUTORA

1.2.1 MISIÓN

Planificar, ejecutar, supervisar y coordinar el presupuesto de las obras en los proyectos de infraestructura para el desarrollo comunitario, además de fortalecer la capacidad de coordinación con los diferentes barrios de la ciudad a través de una correcta promoción social para un mejor servicio a la comunidad

1.2.2 VISIÓN

La Dirección de Obras Públicas tiene como visión mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Cantón Cuenca a través de la ejecución de obras prioritarias, de interés social.

1.2.3 OBJETIVO PRINCIPAL

- Mejorar la cobertura del Sistema Vial de la ciudad de Cuenca, Coordinando con la Municipalidad de Cuenca, Gobierno Nacional, Organismos Internacionales de Crédito, Instituciones financieras nacionales e internacionales, Corporación Andina de Fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco del Estado y otras entidades públicas, la planificación y ejecución de proyectos viales para la ciudad de Cuenca,.

1.2.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Reducir el déficit de vías con adecuada capa de rodadura en el área urbana de la ciudad de Cuenca
- Propiciar la participación ciudadana, como actora activa en la determinación de las prioridades y soluciones a los problemas de desarrollo de sus sectores.
- Incorporar criterios de equidad social en su desarrollo e incorporar el manejo ambiental que garantice la disminución de impactos durante la ejecución de las obras.

1.2.5 POLÍTICAS

- La priorización de las vías a ser mejoradas lo realizarán los barrios o comunidades, como consecuencia del proceso o trabajo de apoyo comunitario y de promoción del programa, a ser ejecutado por la Municipalidad de Cuenca.
- Los mejoramientos viales urbanos recuperarán la inversión realizada, aplicando criterios de equidad social hacia la población que menos recursos posee.
- Los tramos o vías a mejorar deberán contar con los correspondientes diseños definitivos de la construcción de las obras.
- La ejecución de las obras será por contratación pública y la fiscalización mediante Contratación Pública o Administración Directa

1.2.6 VALORES

- Honestidad
- Solidaridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Ética
- Gentileza

1.3 ANALISIS FODA Y SU PRIORIZACIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Voluntad política- Plan de Desarrollo Cantonal- Gestión transparente- Coyuntura pública actual al interior del Municipio	<ul style="list-style-type: none">- Participación ciudadana- Capacidad de gestión- Ayuda Financiera (CAF, BID, BEDE)- Coyuntura política del entorno
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Carencia de coordinación entre jefes departamentales- Ausencia de planificación institucional- Poca cooperación en el trabajo- Adquisición de insumos o materiales a destiempo	<ul style="list-style-type: none">- Politiquería- Disminución del Presupuesto- Inseguridad política- Falta de madurez política y educación del pueblo

1.4 ESTRATEGIAS

- Garantizar una real participación ciudadana
- Fortalecer la capacidad de gestión municipal
- Manipular directamente la información y procesarla
- Implementar un Sistema Informático que contenga la información detallada de los Contratos.
- Normar la presentación de los informes quincenales por parte de los fiscalizadores de las obras
- Establecer políticas de incentivos para los funcionarios en base a la Evaluación de Desempeño
- Cumplir con el cronograma de emisión de títulos de crédito para recuperar la inversión realizada.

1.5 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

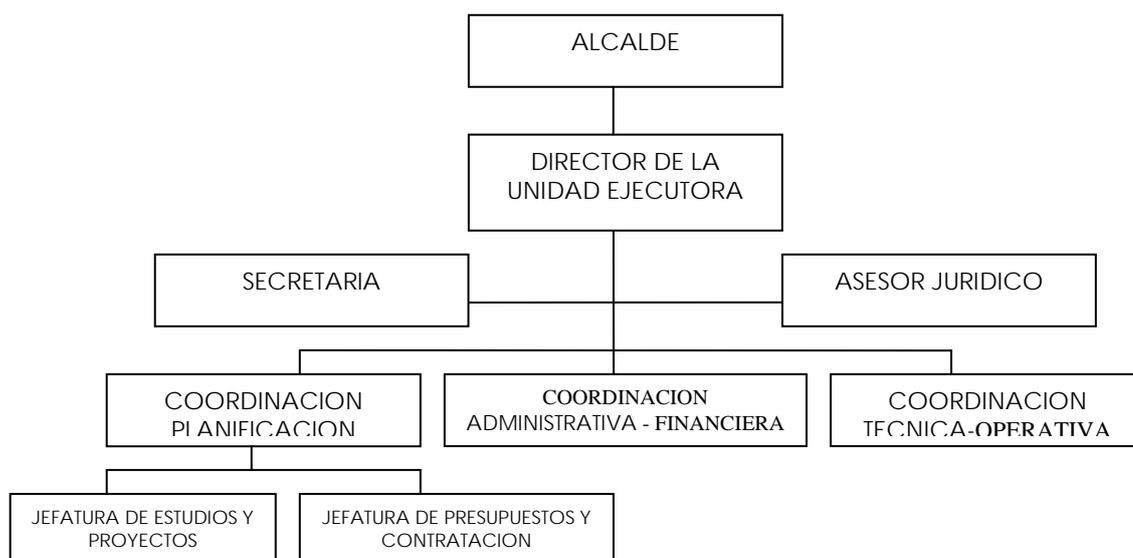
- Cumplir con el kilometraje presupuestado en pavimentación de vías.
- Desarrollar en la ciudadanía un sentimiento de satisfacción por el programa
- Cumplir con los proyectos que se tienen planificados
- Que la nueva administración continúe con la Unidad y ésta no desaparezca

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS

2.1 DATOS GENERALES.

La Unidad Ejecutora de Proyectos se crea con la finalidad de manejar proyecto de mejoramiento vial para la ciudad, por tal motivo con fecha 15 de noviembre de 2005 mediante Decreto publicado en el Registro Oficial No. 145, se autoriza al I. Municipio de Cuenca para que celebre un contrato de préstamo con la Corporación Andina de Fomento, destinado a financiar parcialmente el proyecto de inversión “Mejoramiento Vial Urbano de la Ciudad de Cuenca”.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.2.1 RECURSOS HUMANOS

Funcionarios	N°	Relación Laboral	Nivel de Instrucción		
			Primaria	Secundaria	Superior
Empleados Tercerizados	12	Independiente		9	3
Empleados de Planta	5	Dependiente		3	2
Servicios Profesionales	16	Dependiente			16
Comisión de Servicios	2	Dependiente			2
TOTAL	35		0	12	23

La Unidad Ejecutora de Proyectos cuenta con 35 funcionarios de los cuales 5 están considerados en calidad de empleados directos y se encuentran protegidos por la ley de servicio civil y carrera administrativa y los 30 restantes bajo la protección de la ley del código de trabajo, bajo diferentes modalidades de contratación.

2.2.2 INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD

La Unidad Ejecutora funciona en un edificio arrendado, en las calles Luís Cordero y Presidente Córdova, cerca del edificio principal de la Municipalidad. Cabe indicar que son departamentos adaptados para oficinas.

2.2.3 EQUIPAMIENTO DE LA UNIDAD

Al ser la Unidad dependiente de la Municipalidad, cuenta con todos los bienes que posee la misma, es decir, dispone de vehículos para el traslado de los fiscalizadores a las obras, computadoras, bienes muebles, suministros, etc.

2.2.4 RELACIONES DE COOPERACIÓN Y APOORTE FINANCIERO

Como actualmente la Unidad maneja el Programa “Barrio para Mejor Vivir”, recibe dineros de la Corporación Andina de Fomento que es la que financia parcialmente el programa, adicionalmente el municipio se encarga de realizar la contrapartida por montos que intervienen básicamente en el fortalecimiento Institucional de la Unidad,

2.2.5 CLIENTES INTERNOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS

	ORGANIZACIÓN	TIPO DE RELACION
CLIENTES INTERNOS	Personal Unidad	Cooperación mutua
	Concejo	Legislación
	Alcalde	Ejecución
	Departamento de OOPP	Coordinación de las obras
	Secretaría General	Documentación y archivos
	Dirección de Recursos Humanos	Control de personal
	Dirección Financiera	Administrativa - Financiera
	Departamento Jurídico	Asesoramiento jurídico
	Dirección Administrativa	Organización, planificación y control de actividades administrativas
	Departamento de Publicidad	Diseño de los logos para el Programa
	Contabilidad	Registros Contables y Estados Financieros
	Avalúos y catastros	Valuación de bienes inmuebles para el registro catastral

2.2.6 CLIENTES EXTERNOS REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS

	ORGANIZACIÓN	TIPO DE RELACION
CLIENTES EXTERNOS	Corporación Andina de Fomento	Coordinación de obras y proyectos, cooperación
	Banco Interamericano de Desarrollo	Cooperación
	Banco del Estado	Cooperación
	Barrios Urbanos de Cuenca	Ejecución de Obras
	Proveedores	Adquisiciones
	Profesionales	Contratos Civiles

2.3 HISTORIAL DE DEFICIENCIAS Y PROBLEMAS SUSCITADOS EN CADA UNA DE LAS COORDINACIONES DE LA UNIDAD

2.3.1 COORDINACION DE PLANIFICACION

- Se incumple con el ingreso de datos para pavimento de calles, cuyo control se efectúa semanalmente y que debe alcanzar a 1,5 Km de vías.
- Los Diseños definitivos para la pavimentación no son entregados a tiempo por lo que se produce un retraso en la contratación de las obras
- El Cronograma de avance físico de la Obra no cumple con las metas trazadas
- El cronograma de contratación de Obras también no se cumple de acuerdo a los objetivos planteados a un inicio.

2.3.2 COORDINACION TECNICA – OPERATIVA

- Deficiente manejo de la correspondencia interna.
- Inadecuada comunicación, y apoyo
- No hay acceso a capacitaciones
- Quejas de los fiscalizadores por falta de seriedad de los contratistas en el momento de entregar información.

2.3.3 COORDINACION ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

- Quejas por demoras en cuanto a pagos se refiere
- Coordinación deficiente entre funcionarios
- Lentitud con los procesos contables.

2.4 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA UNIDAD

2.4.1 ANALISIS INTERNO DE LA UNIDAD EJECUTORA

FORTALEZAS

- Contar con el total apoyo de la Corporación Andina de Fomento
- Poseer autonomía para desarrollar las actividades como Unidad Ejecutora
- Contar con una base de datos actualizada de todos los ingenieros civiles
- Contar con la implementación de sistemas computarizados para el manejo de la información
- Personal altamente capacitado

DEBILIDADES

- Falta de coordinación con los otros Departamentos Municipales
- Funcionar en otro edificio alejado del Principal
- Por las múltiples actividades del Sr. Alcalde, no poder coordinar a tiempo las necesidades de la Unidad
- Personal tercerizado, lo que se ve reflejado en la insatisfacción laboral
- Escasa infraestructura física

2.4.2 ANALISIS EXTERNO DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS

OPORTUNIDADES

- Total amplitud y apoyo por parte de Organismos Multilaterales.
- Contar con una buena imagen dentro de la ciudad
- Manejar otros tipos de proyectos en beneficio de Cuenca.
- Apertura por parte de la ciudadanía.

AMENAZAS

- Inconformidad por parte de los habitantes, en el momento de la emisión de Títulos de Crédito y cobro de Contribución Especial de Mejoras.

- Amenazas ambientales, ya que por causa del clima no se puede muchas de las veces continuar con la pavimentación de las calles.
- Inestabilidad político que no permite sacar adelante nuevos programas.
- Mercados Financieros

CAPITULO 3: PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Con la finalidad de que la Unidad Ejecutora de Proyecto de la Municipalidad de Cuenca, cuente con lineamientos para que el desempeño del personal sea óptimo, proponemos un Modelo de Evaluación de Desempeño, enfocándonos en un marco de competencias, que permitirá medir el nivel de aporte de los funcionarios, para alcanzar con éxito los logros establecidos.

CONCEPTO GENERAL

- Consiste en la realización de una comparación, de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo.

CONCEPTO PERSONAL

- La Evaluación de Desempeño es un diagnóstico que evalúa; comportamientos conductas y capacidades reales, centrándose en habilidades personales.

3.1 PROYECTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA LA UNIDAD EJECUTORA DEL MUNICIPIO

3.1.1 ANTECEDENTES

AL ser la Unidad Ejecutora una dependencia municipal, creada para planificar y ejecutar proyectos viales para la ciudad, ha generado a nivel de Dirección la necesidad de realizar una Evaluación del Desempeño, para analizar el actuar de su personal, tanto dentro como fuera de la organización.

3.1.2 OBJETIVO GENERAL A ALCANZAR CON EL TEMA PROPUESTO

Evaluar el desempeño de los funcionarios de las Coordinaciones de la Unidad, enfocándonos en un marco de competencias y capacitaciones para que el personal cumpla con las expectativas trazadas dentro de la Unidad y se hagan merecedores a incentivos dependiendo de su trabajo.

3.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Validar y depurar las actividades de la Unidad, además de analizar el desenvolvimiento y capacidad de los funcionarios.
- Brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.
- Conocer y manejar los fundamentos de la Unidad
- Capacitación continua.

3.1.4 LOCALIZACION DEL PROYECTO

País: Ecuador

Provincia: Azuay

Ciudad: Cuenca

El programa emplazará a toda la Unidad Ejecutora de Proyectos, junto con cada una de las Coordinaciones.

3.1.5 IDENTIFICACION DE DEBILIDADES

- Falta de inducción al trabajo del personal
- Inequidad en cuanto a las remuneraciones
- Contratación al asar
- Productividad del Personal
- Comunicación
- Liderazgo

3.1.6 CAUSAS

- Todo el personal que se contrata entra directamente a desempeñar sus funciones con una simple explicación, y no se realiza una correcta inducción.
- Al poseer personal con diferentes relaciones laborales, los salarios no tiene relación alguna, además de que al personal tercerizado no se toma en cuenta.
- Por la urgencia de las tareas no se realiza una selección correcta del personal sino que se contrata a la primera persona que se presenta y por la misma circunstancia entra directamente a trabajar sin antes recibir una mínima capacitación acerca de la Unidad
- Como las Coordinaciones cumplen con actividades diferentes, no se puede realizar una correcta evaluación de la productividad del personal
- AL encontrarnos en un edificio que carece de la infraestructura necesario que permita una correcta información, ésta es ineficiente completamente por lo continuamente se general malos entendidos.

3.2 EJECUCION DEL SISTEMA

3.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA

El Sistema de Evaluación de Desempeño para la Unidad Ejecutora nos permitirá controlar el personal, permitiéndonos contar con la información general sobre el funcionamiento de la organización, a través de diez factores que lo conforman, habiéndose considerado dos áreas de la Unidad.

- Conocimiento del Trabajo
- Cantidad de Trabajo
- Calidad de Trabajo
- Utilización de Equipos y materiales
- Disciplina
- Creatividad e Iniciativa
- Planificación y Organización del Trabajo
- Relaciones interpersonales y comunicación
- Trabajo en equipo
- Confidencialidad

<p>Conocimiento del Trabajo Dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos</p>	<p>Indicadores Conocimiento general Se siente importante dentro de los procesos a ejecutarse Cual es el aporte que genera a la Unidad</p>
<p>Cantidad de Trabajo utilizado</p>	<p>Indicadores Eficiencia Manejo de sistemas computarizados Presentación de información correcta</p>
<p>Calidad de Trabajo Perfección con el trabajo</p>	<p>Indicadores Confiabilidad de resultados Promueve este tema al grupo Existe iniciativa en cuanto a este tema.</p>
<p>Utilización de Equipos y Materiales Manejo de bienes y suministros adecuadamente</p>	<p>Indicadores Planificación realista Responsabilidad</p>
<p>Disciplina Autocontrol</p>	<p>Indicadores Se muestra una persona representativa, tranquila y con confianza en si misma Cumple con el horario de trabajo Asiste regularmente sin entorpecer sus actividades por nada</p>
<p>Creatividad e Innovación Capacidad para aportar ideas útiles</p>	<p>Indicadores Decisiones e ideas acertadas Superación personal Intuición</p>
<p>Planeación y Organización del Trabajo Eficacia con el manejo de la información</p>	<p>Indicadores Tiempo Existencia de los documentos</p>
<p>Relaciones Interpersonales y Comunicación personas</p>	<p>Indicadores Precisión de ideas Capacidad para transmitir información Relaciones interpersonales</p>
<p>Trabajo en equipo Disposición para participar con personas</p>	<p>Indicadores Comportamiento Soluciones en grupo</p>
<p>Confidencialidad Grado de discreción con la información</p>	<p>Indicadores Nivel de información Manipulación de información Divulgación de la Información</p>

3.2.2 APLICACIÓN DEL SISTEMA (EMPOWERMENT)

Primeramente se toman los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Unidad en base a los factores y se realiza una ponderación de los resultados. A continuación se detalla la evaluación realizada a la Coordinación Administrativa – Financiera



COORDINACION Administrativa - Financiera
COORDINADOR Ing. Fernando Oyervide
FECHA 20 de Octubre de 2006

CALIFICACION 77,00%

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
FACTORES MIEMBROS	Conocimiento del trabajo	Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	Utilización de Equipos y Materiales	Disciplina	Creatividad e Innovación	Planificación y Organización	Relaciones personales y comunicación	Trabajo en Equipo	Confidencialidad	Promedio
Diana Salamea	75%	75%	75%	75%	75%	75%	50%	75%	75%	50%	70%
Sara Palacio	75%	75%	75%	75%	100%	100%	75%	100%	100%	75%	85%
Juan Pablo Carpio	100%	50%	75%	75%	100%	50%	50%	50%	25%	50%	63%
Cristobal Piedra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	50%	88%
PROMEDIO	88,00%	75,00%	81,00%	81,00%	94,00%	81,00%	63,00%	75,00%	69,00%	56,00%	77,00%

De la evaluación realizada, podemos resumir que el líder que en este caso es el Coordinador Administrativo – Financiero, cuenta con un equipo de trabajo que depende de él, cada funcionario recibe su calificación en base a los factores antes detallados y el promedio de ello, es la nota que tendrá el Coordinador más el valor que le otorgue cada miembro del grupo en cuanto al liderazgo generado en el trabajo.

3.2.3 FLEXIBILIDAD

Distribución de Pesos



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	
FACTORES MIEMBROS	Conocimiento del trabajo	Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	Utilización de Equipos y Materiales	Disciplina	Creatividad e Innovación	Planificación y Organización	Relaciones personales y comunicación	Trabajo en Equipo	Confidencialidad	Promedio Ponderado
Coordinación Técnica - Operativa	15%	13%	13%	5%	10%	4%	8%	10%	12%	10%	100%
Coordinación de Planificación	17%	7%	7%	7%	12%	10%	12%	12%	12%	4%	100%

Una vez determinados los resultados de los diez factores, el sistema aplica las ponderaciones señaladas anteriormente, dependiendo de cada Coordinación de la Unidad, para hacer el cálculo del valor que se asignará a cada colaborador de la Institución.

La calificación para los Coordinadores depende de un 80% del grupo y un 20% del liderazgo que el grupo le asigne

Para la Calificación final el sistema pondera la calificación grupal con la individual, de tal manera que aquellos que tienen calificaciones mayores individuales bajan su promedio en el trabajo grupal y viceversa.



COORDINACION
COORDINADOR
FECHA

Administrativa - Financiera
Ing. Fernando Oyervide
20 de Octubre de 2006

CALIFICACION PROMEDIO 77,00%

FUNCIONARIOS	PROMEDIOS	COMBINACION INDIVIDUO - EQUIPO	A LA FICHA PERSONAL
Diana Salamea	70%	$(70+77)/2$	74%
Sara Palacio	85%	$(85+77)/2$	81%
Juan Pablo Carpio	63%	$(63+77)/2$	70%
Cristobal Piedra	88%	$(88+77)/2$	83%

Este sistema compromete a todos los miembros de trabajo para que las calificaciones siempre sean las mejores.

3.3 VENTAJAS DEL SISTEMA

- Al implementar este nuevo método para la Evaluación del personal, pudimos darnos cuenta de que es primordial el trabajo en equipo, mientras se realicen estas actividades, el personal buscará involucrarse por el mismo hecho de que no desearán obtener malas calificaciones.
- A través de la Evaluación de Desempeño se puede mantener controlada la actividad humana dentro de la Unidad
- Permite involucrar a todo el personal con la finalidad y objetivos de la Institución.
- Mayor grado de eficiencia en cada una de las Coordinaciones o Direcciones.
- Identificar aspectos susceptibles de mejora en los procesos, sistemas y en general en todas las acciones referentes a su rol.
- Permite a los funcionarios aspirar a nuevos cargos, ya que al analizar su comportamiento, conocimientos, aptitudes y habilidad, se puede promover el ascenso o la modificación en su remuneración mensual

3.4 DESVENTAJAS DEL SISTEMA

- Desacuerdos con el personal, por tener otra perspectiva de su actuar dentro de la Institución
- Desmotivación de los funcionarios, al conocer que sus calificaciones también dependerán de los resultados del grupo.
- Muchas de las veces una evaluación no muestra las verdaderas condiciones de los trabajadores.

CAPITULO 4: IMPLEMENTACION DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS

Por el hecho de encontrarnos en un mundo globalización, nos encontramos frente a avances que han permitido un cambio radical en la mentalidad de las masas, es por ello que se ha generado una nueva concepción por parte de las empresas hacia sus empleados, en donde ya no son únicamente los que realizan las tareas, sino que son considerados socios de la organización.

Sin el elemento humano, las empresas serían incapaces de subsistir ya que hasta para manejar una máquina se necesita la acción del ser humano, por lo tanto el éxito de una organización estará en contar con personas llenas de aptitudes y habilidades, que se convierten en recursos valiosas a la hora de la toma de decisiones.

En base a estos parámetros, sugerimos para la Unidad las siguientes recomendaciones:

- Generar un manual de funciones para la Unidad en donde se considere las aptitudes y habilidades de los funcionarios, para reestructurar los puestos de trabajo y realizar una reinducción a los puestos, ya que hasta la fecha muchos desconocen las actividades que se realizan.
- Definir y dar a conocer las políticas institucionales como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la institución.
- Analizar los sueldos percibidos por el funcionarios, ya que estos vienen a ser uno de los mayores incentivos para el personal, además al contar con funcionarios tercerizados, talvez inconcientemente se esta promoviendo desigualdades y por lo tanto, se genera un ambiente de total disconformidad.
- Incentivar al personal, para que se sienta totalmente comprometido con el objetivo de la Unidad, haciéndoles participes de los aciertos y desaciertos que se generan al interior y exterior de la organización.

- Además se debe hacer uso de esta propuesta para evaluar el desempeño de los funcionarios, ya que no es posible que por permanecer en cargos altos, solo se impartan órdenes y no se vea ningún tipo de aporte a la organización.
- Coordinar con la Dirección de Recursos Humanos, temas relacionados con el manejo del personal, ya que no está bien que únicamente los empleados directos, es decir que posean nombramiento, puedan asistir a cursos, talleres y seminarios, aislando al resto del personal y no permitiéndole capacitarse
- Realizar una mejor selección del personal, porque esa tarea no se puede realizar al azar
- Si bien la Unidad se encuentra funcionando un año solamente, es necesario que se tomen las correcciones debidas porque de lo contrario las faltas serán más grandes y luego será mucho más difícil corregirlas.

4.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar esta investigación y encontrar que es necesario conocer acerca del manejo del Recurso Humano, podemos concluir que:

- El Sistema de Evaluación de Desempeño que se utilizó es sumamente necesario y debe ser aplicado a toda la Unidad porque generaría valores agregados a la organización.
- La capacitación constante es la que marca la diferencia entre uno y otro organismo, por lo tanto, es importante crear una mentalidad de superación e incentivar al personal para que continúe superándose y que ha medida de que esto suceda, los beneficios serán mayores.
- Erradicar los sentimientos de superioridad, ya que todo el personal es el involucrado en el éxito que tenga la organización, por lo tanto, buscaremos cambiar la conciencia, de que el personal sea considerado un gasto o un costo financiero. El personal debe ser el socio más importante, capaz de aportar valiosamente a la Institución.
- La Gerencia del Recurso Humano es sumamente necesaria, por ello se propondrá que dentro de la Unidad se disponga un encargado para manejar las necesidades, sugerencias y problemas de los funcionarios buscando transformar el clima laboral.
- En un mundo donde la tecnología a alcanzado niveles exuberantes, y los continentes han buscado unirse en una sola lucha, las naciones han tratado de generar productividad y al ser ésta una Institución Pública, se debe concienciar que mientras mejor sea la gestión, mayores serán los resultados, por lo tanto, el personal es el elemento más importante, dotado de capacidad y sobre todo de inteligencia, que debe ser aprovechada al máximo para el beneficio de la Institución.

4.2 BIBLIOGRAFÍA

Gestión de Competencias.- El Enfoque de Competencias Laborales.-

Ing. Juan Aranda Vergara

Manual de Fortalecimiento Institucional del Municipio de Pablo Sexto – Macas

Archivos del Departamento de Recursos Humanos de la I. Municipalidad de Cuenca

<http://www.e-estrategia.com.ar/ediciones/edicion0038/administracion.asp>

www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/empowerment.htm

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml>

ANEXOS

FORMATOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO



UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA

PERIODO CONSIDERADO

1. DATOS DEL TRABAJADOR

Nombres y Apellidos	
Cédula de Identidad	
Cargo Actual	
Tiempo en el cargo actual	

2. INFORMACION DEL CARGO

Unidad específica del trabajo
Objetivo del trabajo
Objetivo del cargo



**UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA**

3. CONTRIBUCION INDIVIDUAL A SERVICIO DEL CARGO

FUNCIONES REALIZADAS	EVALUACION DEL FUNCIONARIO		
	PARA USO DEL DIRECTOR		
	SE	CE	PDE
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma del Trabajador:	Fecha:		
CARGO AL QUE CORRESPONDEN LAS FUNCIONES DESCRITAS			
COMENTARIOS DEL COORDINADOR FINANCIERA - ADMINISTRATIVO			
Firma del Coordinador:		Fecha:	

SE = Supero Espectativa CE = Cumplio Espectativas PDE = Por debajo de las expectativas



**UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA**

Comentarios del Trabajador

1.- Describa las acciones de mayor impacto que usted piensa que deberían existir, para ayudarlo a incrementar su contribución individual al logro de los objetivos de la Unidad (ej. capacitación, condiciones de trabajo, equipos de computación, organización, distribución.)

2.- Mencione los temas que desearía tratar con su Director (Capacitación, Personal, Compensación, Comunicación, etc.)

3.- Describa aportes propuestos por usted y que han sido implantados en su área de trabajo

Firma del Trabajador:

Fecha:



**UNIDAD EJECUTORA DE PROYECTOS DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE CUENCA**

Factores de Actuación del Trabajador.

Analice la labor y actuación individual en función del modelo de competencias descrito.

Factores	MB	B	R	D
Conocimiento del Trabajo: Dominio y conocimientos teóricos y/o prácticos demostrados en la ejecución de las actividades y responsabilidades propias del cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo realizado en función de las actividades y responsabilidades del cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de Trabajo: Precisión del trabajo realizado en cuanto a tiempo, confiabilidad de los resultados obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilización de equipos y materiales Uso racional y adecuado de los recursos asignados para la ejecución del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina: Cumplimiento de los objetivos y metas de la oficina y de las normas que rigen el comportamiento del trabajador en la Coordinación (asistencia, puntualidad, uso del horario de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad e Iniciativa: Capacidad del trabajador para aportar ideas útiles, oportunas, que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y organización del Trabajo: Capacidad para Interpretar y aplicar con eficiencia los métodos y procedimientos del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Interpersonales y Comunicación: Habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales con sus superiores, compañeros y público en general y para exponer clara y precisa las ideas y transmitir información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo: Disposición a participar y contribuir de manera constructiva en grupos de trabajo, dando el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos y metas programadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confidencialidad Grado de discreción y responsabilidad por la protección de la información que se maneja en el cargo. Se mide por el nivel de acceso y divulgación de la información que se maneja en el puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MB = Muy Bueno

B = Bueno

R = Regular

D = Deficiente

Firma del Coordinador:

Fecha:

RESULTADOS

FACTORES DE ACTUACION DEL TRABAJO

Muy Bueno	:	100%
Bueno	:	75%
Regular	:	50%
Deficiente	:	25%

Muy Bueno: Cuando la actuación del trabajo es excelente en las expectativas del cargo y de la Coordinación de trabajo

Bueno: Cuando la actuación del trabajo es buena en las expectativas del cargo y de la Coordinación de trabajo

Regular: Cuando la actuación del trabajo es regular en las expectativas del cargo y de la Coordinación de trabajo

Deficiente: Cuando la actuación del trabajo es deficiente y está por debajo de las expectativas del cargo y de la Coordinación de trabajo.



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema:
PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CÁRNICOS “LA
BROCHETTE”**

**Módulo:
Marketing**

**Instructor:
Ing. Xavier Ortega V. MBA**

**Tutor:
Ing. Jorge Espinoza I.**

**Autores:
Diego Dávalos Abad
Ximena Niveló Ávila**

**CUENCA - ECUADOR
2006 - 2007**

RESUMEN

El plan de marketing que realizamos, estuvo enfocado a la empresa distribuidora de cárnicos “LA BROCHETTE” y luego de ser analizada dentro de sus aspectos más importantes y de haber realizado un estudio de mercado, pudimos constatar que este tipo de negocio es muy rentable, pero que su éxito dependerá de la innovación con la que se realicen las actividades detalladas.

Por lo tanto, siendo el marketing en la actualidad una herramienta necesaria para poder ser eficaces en el sector industrial que nos desempeñemos, no podemos desperdiciarlo, ya que nos permite fijar un horizonte mucho más amplio, en donde las fortalezas y las oportunidades estarán latentes y las debilidades y amenazas desaparecerán de nuestros pensamientos, para convertirnos en una empresa diferente a las demás.

ABSTRACT

The marketing plan that we made, ” was focused to meet the distributing company of “ the brochette and after being analyzed within its aspects more important and of to have made a market study, we could state that this type of business is very profitable, but that its success will depend on the innovation with which the detailed activities are made.

Therefore, being marketing at the present time a tool necessary to be able to be effective in the industrial sector that we evolve, we cannot waste it, since it allows us to fix a horizon much more ample, in where the strengths and the opportunities will be latent and the weaknesses and threats will disappear of our thoughts, in order to turn to us a company different from the others.

INTRODUCCION

Cuenca es una ciudad que se ha ido desarrollando tanto en el campo comercial como económico, en vista de que es la tercera ciudad más importante del país, no se ha podido quedar atrás con respecto a los cambios generales que se han dado a nivel nacional, tales como en la modernización de los servicios, que brindan mayor comodidad a sus usuarios, y que cada vez son más imprescindibles para facilitar la vida de las personas, es decir, actualmente se hace más difícil realizar actividades que normalmente se podían realizar anteriormente, debido a la falta de tiempo.

Tras el incremento de las necesidades de comodidad de las personas nace la idea de crear la Distribuidora de cárnicos “La Brochette”, con el fin de implementar un servicio que facilite la adquisición de productos cárnicos, considerados de primera necesidad, priorizando aspectos que a pesar de ser conocidos no han sido bien enfocados como la calidad, el precio (que viene a ser subjetivo frente a otros factores), garantía del producto y valor agregado que se le da al mismo.

El aspecto económico-financiero requiere de una inversión razonable pero que al mismo tiempo pueda ser rentable, porque el costo que representa para quienes solicitan este servicio no es de mayor objeción sino lo que más importa es el beneficio que recibirán del producto ofrecido.

Y al encontrarnos en un mundo globalizado como en el que vivimos, en donde la innovación y el valor agregado son el auge de la modernización, vemos una oportunidad clara para aplicar los conocimientos adquiridos, pretendiendo realizar un análisis de mercado para verificar la viabilidad del proyecto y encontrar las estrategias necesarias para alcanzar el éxito, con el fin de llegar a posesionarnos en el mercado.

CAPITULO 1: PLAN DE MARKETING



1.1 OBJETIVOS:

1.1.1 OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de marketing para la creación de una Comercializadora de Cárnicos “La Brochette”

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Estructuras las líneas necesarias para la creación de la empresa “La Brochette”
- Definir el logo de la empresa, su lema, visión y misión.
- Fijar el segmento de mercado.
- Cuantificar el mercado y determinar los objetivos a utilizar.
- Analizar las ventajas competitivas para diferenciarse en el mercado
- Maximizar las ventajas competitivas y buscar ser innovadores en las actividades a desarrollar
- Eliminar la barrera de pertenecer a un commodity dentro del mercado, y marcar la diferencia para que los beneficios económicos sean mayores y poder colocarnos por sobre la medio del sector industrial en el que se desempeñará la empresa.

1.2 ALCANCE

El presente trabajo constituye un plan de marketing a ser aplicado en la empresa “La Brochette”, el cual se llevará a cabo en base a variables como: la segmentación, posicionamiento, precio, promoción, producto, calidad, comercialización, etc.

CAPITULO 2: PLAN DE NEGOCIOS

Comercializadora De Cárnicos “La Brochette”

2.1 DEFINICION DETALLADA DEL NEGOCIO

2.1.1 CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS:

“La Brochette”, es una empresa dedicada a la comercialización de diversos productos Carnicos y derivados, con estándares de completa higiene y calidad.

Se considera que la empresa se encontrará en el sector económico agropecuario, cuya finalidad será prestar un excelente servicio, con precios completamente asequibles, persiguiendo el retorno de la inversión con márgenes razonables de beneficios. La innovación higiene y calidad serán fundamentales en las políticas de comercialización. Contara con un buen y especializado canal de distribución que es el servicio a domicilio, para las personas que lo deseen.

La empresa funcionará en un local que estará ubicada en Totoracocha, en la ciudad de Cuenca. Nuestro mercado meta se considera especialmente las personas del estrato social medio – bajo.

2.2 RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA:

2.2.1 LOGO Y LEMA:

Dentro de todo negocio uno de los aspectos más importantes es el nombre y el lema que se vaya a utilizar, ya que estos marcan el inicio de la fidelización de los consumidores. Por lo tanto, y luego de analizar el nombre y el Lema, llegamos a la conclusión del siguiente:



2.2.2 MISION:

“La Brochette” nace como una forma de comercializar productos cárnicos, ofreciendo excelencia en el servicio, garantía de abastecimiento, calidad, seguridad e higiene de nuestros productos cárnicos, preservando la salud del consumidor; un crecimiento continuo y sostenido atribuido a sus empleados y trabajadores y un compromiso permanente de contribución a la comunidad.

2.2.3 VISION:

Nuestra empresa desea que en un tiempo de 4 años pueda liderar el negocio de comercialización de la carne en el mercado de Cuenca, con una importante presencia institucional a nivel local, posicionada con estándares de calidad de servicio, de productividad y de rendimiento de capital, altamente eficientes; con personal profesional que enmarcados dentro de los mejores principios éticos y morales liderarán su excelencia profesional y de la empresa.

2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

2.3.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

- Contar con un local que nos permita lograr con la mayor eficacia, la comercialización de los productos cárnicos y sus derivados.
- Brindar una gama de productos que se caractericen por tener: calidad, limpieza, buena presentación, etc.
- Prestar el servicio a la comunidad con la mayor eficiencia, teniendo una buena imagen, en el menor tiempo posible, y acorde con todos y los mejores estándares para la comercialización.
- Tratar de abarcar la mayor parte de las variedades de derivados Cárnicos para su comercialización.
- Atracción a los clientes mediante la adopción de publicidad, promociones, demostraciones y degustaciones de las características que tienen nuestros productos.

2.3.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO:

- Posicionamiento de nuestra empresa como un líder en el mercado de la comercialización de cárnicos.

- La posible expansión de nuestra empresa para abarcar un mercado potencial (Más Amplio).
- Contar como un proyecto a largo plazo de la producción de nuestra propia línea de derivados Cárnicos.

2.4 POLÍTICAS ESTRATEGICAS:

- Implementación de políticas estrictas de limpieza, calidad, y mantenimiento de nuestros productos.
- Determinación de políticas orientadas a la atención especializada a nuestros clientes.
- Aplicación de técnicas de Mercadeo, que incidan en la promoción de nuestros productos y servicios dirigida al segmento considerado como estratégico.
- Implementación de horarios que vayan acorde a las necesidades de nuestros clientes.
- Manejar de la mejor manera las relaciones interpersonales, ya sea con nuestros clientes, proveedores, etc.

2.5 CREACIÓN DE LA EMPRESA:

2.5.1 EL CONTRATO DE LA SOCIEDAD:

La formación contractual de la Sociedad debe contener datos como:

- 1.- Obtener el Nombre: Mediante solicitud, a la Superintendencia de Compañías.
- 2.- Elaboración de la Minuta: Es el estatuto del contrato; esta minuta hecha escritura se convierte en el contrato social.
- 3.- La minuta es revisada en la Superintendencia de Compañías, esta puede ser aceptada o sugerir cambios.
- 4.- Notaria: Con la minuta aprobada, el notario hace la escritura y los socios firman.
- 5.- Va a la Superintendencia de Compañías y el intendente da su resolución que aprueba; manda a que se publique el extracto y que se registre en el Registro mercantil.
- 6.- Nombramiento del representante legal.

2.6 SEGMENTACION

La segmentación consiste en dividir un gran mercado. En base a esta síntesis y con el fin de definir el segmento más rentable para los productos y servicios que brindaría “La Brochette”, se dividió al mercado a través de aspectos tales como:

2.7 DEMOGRÁFICOS

- Nivel de ingresos.- Al ser la empresa un negocio destinado a brindar productos de primera necesidad el nivel de ingresos sería de un salario mínimo vital.

2.8 CONCEPTUALES:

- Frecuencia.- El consumo de productos cárnicos generalmente es diario por lo que esto representa una ventaja.

2.9 GEOGRÁFICOS:

- Ciudad.- En un principio la empresa funcionará únicamente en la ciudad de Cuenca, esperando a futuro poder abarcar nuevos mercados potenciales como lo son: Quito y Guayaquil.
- Densidad poblacional.- Esta empresa brindará cobertura tanto a la parte urbana como rural.

2.10 PSICOGRÁFICOS:

- Estilo de vida.- Los productos cárnicos son necesarios para la dieta de las personas por lo tanto al mantener productos de calidad y con buen servicio, se asegurará la compra y recompra de los mismos.

CAPITULO 3: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.1 DESTINADO A LA CLASE MEDIA BAJA:

La Comercialización de la carne en la ciudad de Cuenca, se realiza especialmente en los mercados municipales como son:

10 de Agosto, 9 de Octubre, El Arenal, 3 de Noviembre, 27 de Febrero, y en la ferias libres que funcionan los días miércoles, viernes, y sábado en el Arenal, Totoracocha y Miraflores respectivamente.

El Mercado 10 de Agosto, es donde se concentran los mayoristas que son grandes familias que mantienen el monopolio de la comercialización, tiene sus tercenas y distribuyen a los demás centros de abasto de la ciudad. La comercialización o venta de este producto en los diferentes mercados se lo realiza en condiciones no muy higiénicas, sumado a esto el trato descomedido al cliente, el peso poco confiable y el producto maltratado, que no permite que el consumidor final tenga una satisfacción total al adquirir o consumir el producto.

3.2 DESTINADO A LA CLASE MEDIA ALTA:

Las empresas de embutidos como son: La Europea, La Italiana, Piggis, Bocatti, Pronaca, Cuencana, etc., comercializan directamente al público la carne pura de la res faenada, mientras que el resto de partes lo utilizan para los embutidos. Supermaxi es el único que vende carne de ganado seleccionado y faenado bajo adecuados sistemas de control, puesto que posee sus propias hacienda ganaderas y un camal para su faenamamiento en Santo Domingo de los Colorados, desde donde distribuyen para todas las sucursales del país en furgones frigoríficos para una adecuada refrigeración y mantener la cadena de fríos para la buena conservación de la carne.

La carne para su comercialización, al consumidor, debe tener un oreo de varias horas para que adquiera propiedades más nutritivas y que las masas musculares adquieran buena presentación comercial, el oreo es aconsejable por los diversos cambios bioquímicas que se producen, además elimina el mal olor y permite la transformación del músculo en carne.

3.3 TARGET GROUP

Para cuantificar el mercado meta y objetivo de “La Brochette”, realizamos una investigación de mercado que reveló los siguientes datos:

3.3.1 INVESTIGACION DE MERCADO Y ANALISIS

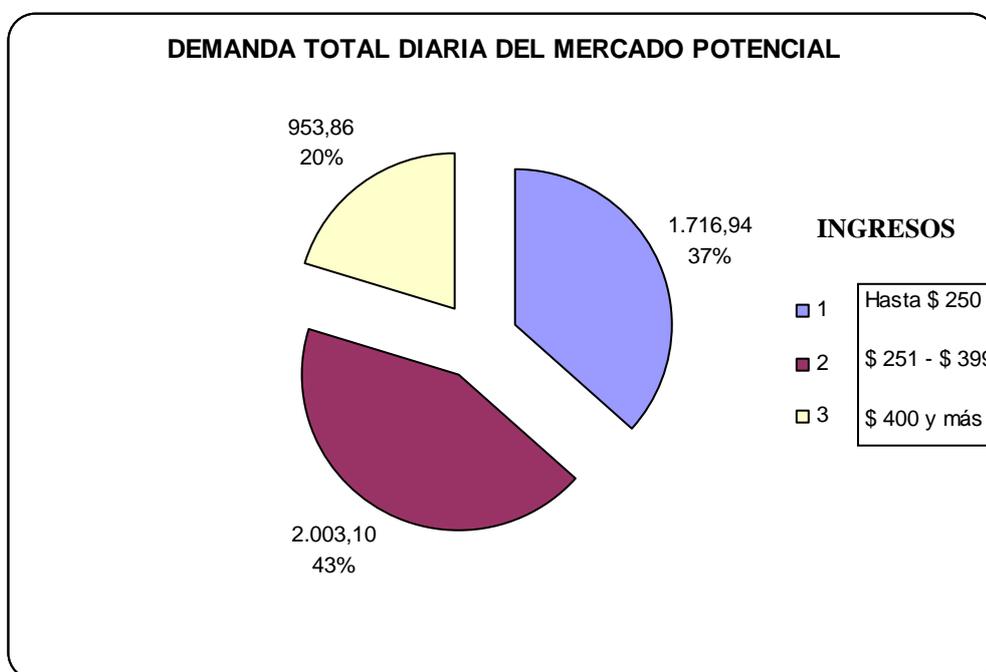
Dimensionamiento del Mercado

Población Total (Cantón Cuenca)	417.632
Mercado Total (Ciudad de Cuenca)	277.374
Mercado Potencial (Población por parroquias)	276.964
San Sebastián	28.982
Bellavista	25.364
El Batán	19.483
Yanuncay	34.093
Sucre	17.364
Huayna-Cápac	15.222
Gil Ramirez Dávalos	8.965
El Sagrario	8.812
San Blas	11.290
El Vecino	28.898
Cañaribamba	11.988
Totoracocha	23.694
Monay	15.836
Machangara	13.512
Hermano Miguel	13.461
Mercado Objetivo (Parroquias situadas al Este de la ciudad)	80.252
Huayna-Cápac	15.222
Cañaribamba	11.988
Totoracocha	23.694
Monay	15.836
Machangara	13.512
Mercado Meta (Las parroquias mas opcionadas en adquirir nuestros productos)	54.752
Huayna-Cápac	15.222
Totoracocha	23.694
Monay	15.836

“La Brochette” determinó como su mercado meta son, las parroquias de; Totoracocha, Huyna Capac y Monay, cuyo numero de habitantes haciende a 54752, tomando en cuenta que en promedio cada hogar esta conformado por 4.1 miembros, nuestro mercado meta estaría compuesto por 13354 hogares, según datos del INEC, correspondientes al censo del 2001.

3.3.2 DEMANDA POTENCIAL DE CARNE DE LAS FAMILIAS DE LAS PARROQUIAS DE TOTORACOCHA, HUYNACAPAC Y MONAY

TOTAL FAMILIAS MERCADO META	INGRESOS PROMEDIOS \$	% EN FUNCION DE INGRESOS	FAMILIAS EN FUNCION DE INGRESOS	DEMANDA SEMANAL (LIBRAS)	DEMANDA TOTAL SEMANAL	DEMANDA TOTAL DIARIA
13354	Hasta 250	60%	8.012,40	1,5	12.018,60	1.716,94
13354	251 - 399	30%	4.006,20	3,5	14.021,70	2.003,10
13354	400 y más	10%	1.335,40	5	6.677,00	953,86
			13.354,00		32.717,30	4.673,90

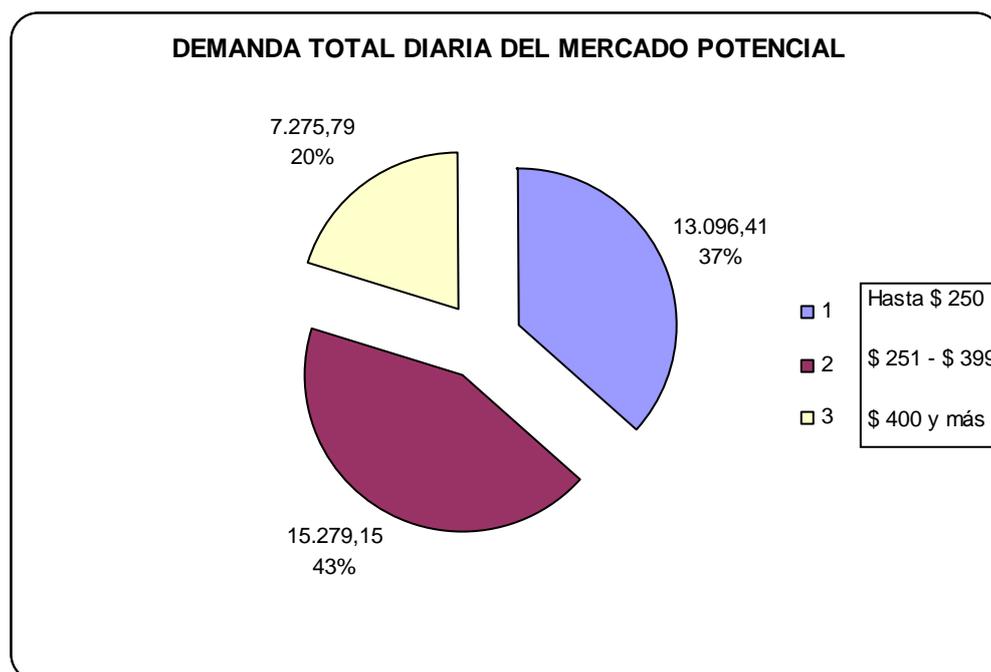


Consideramos la demanda de carne en la ciudad, como la cantidad de producto que la población esta en condiciones de adquirir bajo determinados factores de precio y calidad en un espacio de tiempo. Por lo manifestado, resulta necesario conocer cual es la población actual de Cuenca, para determinar el índice de consumo mensual de carne por persona, los que van ha estar en función del precio de comercialización.

Para determinar la población consumidora de carne en la ciudad de Cuenca, se considera los datos del INEC, toda vez, que están actualizados al año 2001 y constituye una fuente oficial al respecto. La población actual del cantón Cuenca, es de 417.632 habitantes. Con esta información y considerando que una familia promedio esta conformada por 4.1 personas, el numero de hogares en la ciudad de Cuenca es de 101.861, a partir de estos datos obtendremos la demanda potencial de la carne en la ciudad de Cuenca.

3.3.3 DEMANDA POTENCIAL DE CARNE DE LAS FAMILIAS DEL CANTON CUENCA

TOTAL FAMILIAS MERCADO META	INGRESOS PROMEDIOS \$	%EN FUNCION DE INGRESOS	FAMILIAS EN FUNCION DE INGRESOS	DEMANDA SEMANAL (LIBRAS)	DEMANDA TOTAL SEMANAL	DEMANDA TOTAL DIARIA
101861	Hasta 250	60%	61.116,60	1,5	91.674,90	13.096,41
101861	251 - 399	30%	30.558,30	3,5	106.954,05	15.279,15
101861	400 y más	10%	10.186,10	5	50.930,50	7275,79
			101.861,00		249.559,45	35.651,35



Por otro lado y de acuerdo a la información obtenida en un estudio de mercado realizado por el EMURPLAC, la demanda de carne esta en función de los ingresos y los estratos sociales, pues la clase media que tiene ingresos promedios de hasta \$ 250 mensuales, demanda de 1 a 2 libras de carne por semana; las familias que reciben ingresos superiores a \$ 250 e inferiores a \$ 400, demandan un promedio de 2 a 3 libras por semana; y, las familias que reciben ingresos superiores a los \$ 400 demandan un promedio de 4 a 5 libras semanales.

3.4 POSICIONAMIENTO

3.4.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

DIRECTOS La competencia que influirá directamente en nuestro negocio se encuentra constituida por las siguientes empresas comercializadoras:

EMPRESAS	# DE RESES	# DE LIBRAS	% PARTICIPACION
Italiana	280	124600	31,82%
Europea	200	89000	22,72%
Cuencana	160	71200	18,18%
Boccati	50	22250	5,68%
Pigguis	80	35600	9,10%
Morlacas	50	22250	5,68%
JB	60	26700	6,82%
TOTAL	880	391600	100%

INDIRECTOS Los principales competidores indirectos son aquellas empresas que venden productos sustitutos a la carne, entre ellas podemos enumerar a las más importantes:

- Pronaca
- Supertaxi
- Mercados de la ciudad
- Comisariato Popular

- J&O Mar
 - Boccati
 - Super Stock
- Mall del Río

Como podemos analizar, Cuenca cuenta con locales que mantienen ya su posicionamiento dentro de la ciudad, pero al desear incluirnos dentro de este sector industrial tomaremos en consideración los siguientes puntos:

Deseos de los clientes: Este es un punto importante ya que muchas de las veces escuchamos que la gente se queja de la falta de: preservación de los alimentos, mala constitución de las carnes o embutidos, mal sabor, etc. Para ello contaremos con buena tecnología y procesos de estricto control de calidad.

Estrategias en función de cualidades: Al encontrarnos con competidores fuertes como lo son todos aquellos que fueron detallados en líneas anteriores, explotaremos el servicio de puerta a puerta donde las personas se fidelicen con el producto y aseguraremos la recompra, para posteriormente realizar un servicio de comidas rápidas.

Atributos Intangibles: Este es un punto innovador, ya que no basta los atributos tangibles para que se logre la fidelización del cliente puesto que; el buen trato, la eficiencia, la rapidez, la cordialidad y la honestidad serán los “impulsadores de valor” que apalanquen la recompra, siendo atributos intangibles.

Monitorear la Competencia: Esto es importante porque no podemos quedarnos de commodity dentro del sector en el que nos vamos a desempeñar, sino que debemos estar atentos a todos y cada uno de los movimientos de la competencia para analizar cuales son sus dificultades y atacar en ellas para ser exitosos.

Variables Diferenciadoras: Otro factor muy valioso para los clientes es la variedad de productos y el surtido de los mismos, para ello contaremos con productos sustitutos y buscaremos desarrollar nuevos productos como lo detallamos a continuación:

3.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos que pueden sustituir a la carne en caso de una escasez pueden ser:

- Pollo
- Pavo
- Pescado
- Mariscos
- Carne de Soya.
- Carnes rojas provenientes de otros animales.

3.6 DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La competencia se ha diversificado hacia la comercialización de nuevos productos, ya que la demanda de la sociedad por estos alimentos ha crecido en los últimos años, constituyéndose en una nueva oportunidad de negocios y en una opción más para el consumidor. Entre estos podemos citar:

- Carne de Avestruz
- Carne de Caballo
- Chivo
- Borrego
- Conejo
- Cuy
- Ancas de Rana
- Scarghotts (caracoles).

3.7 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO DE ESTE TIPO DE NEGOCIO:

En esta época de crisis económica existe la especulación en los precios de la carne, siendo los intermediarios los que mayores utilidades reciben, el ganadero vende a precios bajos y por la cadena de negociantes, el precio final es alto, lo que influye a que este producto de suma importancia para el alimento de la colectividad no llegue a todos los hogares.

3.8 BARRERAS DE ENTRADA:

Por el lado de las inversiones:

- Una barrera importante es la situación económica del país, el clima de incertidumbre e inestabilidad no permiten la realización de proyectos de largo plazo por que las tasas de interés podrían tender a la alza dificultando las posibilidades de crédito.

Punto de Vista Legal:

- Contar con todos los permisos necesarios para la realización de este tipo de negocio.
- La falta de agilidad para la ejecución de los trámites legales para la constitución de una nueva empresa.

CAPITULO 4: ANALISIS DE LAS CUATRO P (4 P)

4.1 PRODUCTO

4.1.1 CATEGORIZACIÓN:

De acuerdo a los productos que pretendemos vender la clasificación sería de la siguiente manera:



4.1.2 DIFERENCIACIÓN:

Este es uno de los temas más importantes dentro del Marketing puesto que esto represente el punto de diferencia entre las demás empresas que se encuentran dentro del sector industrial al que pretendemos entrar.

Para diferenciar a “La Brochette” de las demás distribuidoras de cárnicos de la ciudad, presentaremos una nueva gama de productos cuyo valor agregado será el del sabor y la preparación, así como también la variedad entre los mismos para que la gente se siente satisfecha con el producto que pretendemos vender, además la presentación será el factor clave para apalancar la compra.

CARNES PREPARADAS

RES AL AJIACO
RES A LAS HIERBAS
RES AL VEGETAL
RES AHUMADA
RES SECA
POLLO AL LIMON
POLLO CON PEREJIL
POLLO RELLENO
CHANCO RELLENO
CHANCO AL VINO
COSTILLAS PREPARADAS
COSTILLAS EN VINAGRE
PESCADO SAZONADO
FILETE DE PESCADO
BANDEJA PARRILLERA

4.2 PRECIO

4.2.1 PRECIOS Y MÁRGENES DE UTILIDAD:

- Se establecerán márgenes de precios de acuerdo a estudios de mercado realizados cada cierto período y en base al manejo de utilidades de la empresa se establecerán límites para luego ver cuales son los más competitivos en cuanto a precios, los cuales podrán variar de acuerdo a la conveniencia o no de la empresa.

- Nuestros precios podrán ser determinados de acuerdo al libre juego de la Oferta y Demanda del mercado de cárnicos es decir precio de mercado.
- También nuestros precios podrían sufrir cambios debido a la implementación de nueva tecnología, que reduzca costos y mejore el servicio al cliente.

4.2.2 DESCUENTOS Y PROMOCIONES

- Los estudios reflejados de acuerdo al momento delimitarán la implementación o no de promociones para incentivar a los clientes e impactar con el producto, teniendo en cuenta productos nuevos.
- Nuestras políticas de descuento irán destinadas a aquellos clientes mayoristas cuyos volúmenes de compra justifiquen la aplicación de un descuento sobre el precio venta a más de los clientes que demuestren fidelidad a nuestra empresa.

4.2.3 ANALISIS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA EN KILOS

PRODUCTO	PIGGUIS	LA EUROPEA	LA ITALIANA	PRONACA	BOCATTI	PROJASA
Lomo Fino/Res	Solo pedidos	\$ 8,00	\$ 6,49	\$ 7,16	\$ 8,65	Por épocas
Lomo Falda/res	Solo pedidos	\$ 5,15	\$ 5,17	\$ 5,14	\$ 6,10	
Chuletas	\$ 4,84	\$ 4,63	\$ 4,84	\$ 3,25	\$ 4,90	\$ 4,16
Salchicha	\$ 3,20	\$ 2,50	\$ 2,75	\$ 4,35	\$ 4,84	\$ 3,02
Choricillo	\$ 4,31	\$ 7,10	\$ 4,22	\$ 5,14	\$ 4,98	\$ 3,24
Longaniza	\$ 2,83	\$ 5,00	\$ 3,48		\$ 3,55	
Chorizo	\$ 4,31	\$ 6,35	\$ 6,33	\$ 5,14	\$ 4,98	\$ 3,02
Salchicha Parrillera	\$ 9,90	\$ 3,15	\$ 4,05	\$ 3,50	\$ 4,15	
Lomo Falda/Cerdo	\$ 7,00	\$ 6,95	\$ 7,10	Solo pedidos	\$ 7,41	
Lomo Fino/Cerdo		\$ 7,50	\$ 5,50	Solo pedidos		Por épocas

El análisis de precios fue realizado a través de consultas en los respectivos locales de venta al consumidor. Lo que podemos observar es que los precios difieren de un local a otro, no son homogéneos, y están determinados por promociones, descuentos y por la cantidad que se compra.

4.3 PLAZA

Este es un punto estratégico, y luego de analizar el mercado y desear atacar a la parte Este de la ciudad, vimos conveniente levantar el negocio en el Sector de Totoracocha debido a su alto crecimiento poblacional y geográfico y al tratarse de una zona que se encuentra en expansión.

Para llegar a un mayor número de clientes, apuntamos a dos propuestas claves. Alianzas estratégicas con tiendas de abarrotes y la otra publicidad con medios de transporte

4.4 CANALES DE DISTRIBUCION

Es el medio del cual se sirve la empresa para poner al alcance de los consumidores su producto para satisfacer determinada necesidad. Se busca que el producto una vez elaborado, llegue al consumidor final o usuario.

Una red de distribución esta integrada de todos los canales que la empresa utiliza para hacer llegar al consumidor final los productos. De aquí que los productores puedan utilizar sus propios canales o utilizar a mayoristas o detallistas para llegar a otro segmento de mercado, todos estos canales forman una red de canales de distribución.

El canal de distribución tiene por objetivo cubrir la brecha entre el productor y el usuario, siendo los principales elementos: El Fabricante del producto, cliente final o usuario y los intermediarios.

En el campo en el que vamos actuar, nuestra empresa ha planificado emplear sus propios esfuerzos para llegar a los consumidores finales.

PRODUCTOR —→ LA BROCHETTE —→ CONSUMIDOR FINAL

La Brochette, tendrá como único proveedor del producto al camal de la ciudad (EMURPLAC). No utilizara intermediarios y su canal de distribución será su punto de venta. El transporte del proveedor al local de venta, así como los servicios a domicilio, se lo realizara en un furgón como un mecanismo para brindar valor agregado a sus clientes, nos encontramos en la necesidad de adquirir un furgón que cuente con las condiciones indispensables para la correcta movilización y manipulación de las reses.

4.4.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA COMPETENCIA

Al momento, en la ciudad de Cuenca la EMURPLAC es la una entidad legalmente autorizada para realizar el proceso de desposte de ganado tanto bovino como porcino, por lo tanto en teoría toda carne que se comercializa en la ciudad, debería corresponder a la faenada en ésta. Con excepción a lo manifestado podemos citar la carne introducida por la cadena de supermercados Super Maxi, quienes se abastecen de sus propias ganaderías ubicadas en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, y cuyas reses son faenadas en el camal de Agropesa de la misma localidad. La comercialización lo realizan previo el cumplimiento de susG obligaciones de tipo legal como el pago de la tasa respectiva y también de índole sanitaria con la inspección por parte del personal veterinario de la EMURPLAC. El resto de empresas, se abastecen de materia prima únicamente para la producción de embutidos.

4.5 PROMOCION

4.5.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

Utilizaremos básicamente medios de comunicación masivos, como:

Internet, A través de una página web daremos a conocer los productos de la empresa

Radio, A través de cuñas publicitarias en horas consideradas claves y en emisoras que estén orientadas a su tipo de consumidor.

Televisión, Siguiendo el ejemplo de empresas que comercializan a nivel nacional y que buscan expandirse y buscar nuevos nichos de mercado como: pronaca, la europea que utilizan la televisión como medio para informar al consumidor de sus productos.

Periódico, medio por el cual las compañías hacen conocer al público en general de sus promociones y descuentos, especialmente en periodos del año en los cuales la demanda de sus productos se incrementa, como por ejemplo: navidad, fin de año, carnaval, entre otros.

Estrategias de Mercado, Podemos citar las degustaciones de productos en lugares estratégicos para tratar de posicionar el producto. Otra estrategia de marketing es la utilización de publicidad impresa, en forma de gigantografías y afiches promocionales, colocados en puntos importantes de la ciudad.

CAPITULO 5: ESTRATEGIAS DE MARKETING

Finalizado el Plan de Marketing, deseamos recalcar estrategias que a nuestro criterio servirían de mucho para la construcción de este plan, que permitirán posicionar, mantener y mejorar el liderazgo de la empresa en el mercado.

- La UBICACION y la DIVERSIDAD DE PRODUCTOS factores claves para el éxito de este tipo de negocios. Es por esta razón que planteamos una ubicación estratégica con miras a expansión para futuros locales y la

implementación de nuevas líneas de productos que consoliden la imagen de la empresa.

- VALOR AGREGADO a través de este término, buscaremos ampliar las redes de comercialización del producto a través de alianzas como ya lo habíamos expuesto anteriormente, más sin embargo en la marcha de las propuestas generadas y conforme aumente el capital de trabajo, crearemos un lugar apropiado para que las personas también puedan adquirir productos de cocción rápida. Además en un futuro esperamos levantar un Restaurant en donde también utilicemos nuestros productos y generemos mayor rentabilidad al negocio.
- Con el tiempo se realizará la implementación de TARJETAS con las cuales realizaremos alianzas estratégicas con Instituciones para asegurar la compra y recompra de los productos para proyectarnos a futuro con un Comisariato.
- En cuanto a los CANALES DE DISTRIBUCION, pretendemos realizar un servicio de puerta a puerta pero para ello deberemos trabajar arduamente con la ciudadanía recalcando el ahorro de tiempo y la eficiencia del servicio
- Actualmente nos encontramos frente a cambios importantes tanto a nivel social como tecnológicos y por lo tanto lo que se espera a futuro es que las ventas las podamos realizar a través del Internet.
- Del mismo modo se pretende trabajar por medio del teléfono celular, haciendo que las personas únicamente envíen un mensaje a una línea única de pedidos y de inmediato se procederá a llamar a las personas para cubrir las necesidades que tengan.
- La ATENCION AL CLIENTE será de calidad y enfocada a una asesoría total, pero que en especial cree relaciones de largo plazo. Resultará necesario realizar un manual de procedimientos que se enfoque en las necesidades tanto de los clientes como de la empresa.
- La limpieza, puntualidad en el servicio y el orden serán considerados factores de éxito puesto que la presencia de las vendedoras también será controlada haciendo que la empresa brinde un servicio eficiente y eficaz.

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente estudio de mercado y elaborado un plan de marketing para la empresa “LA BROCHETTE” concluimos que Cuenca es un mercado apto para emprender un proyecto de comercialización de cárnicos y derivados, dirigido a una clase media baja tanto en el aspecto económico, como social; considerando que la previsión esta dada a un mediano plazo a fin de alcanzar los objetivos planteados. Y de esta manera marcar la diferencia, no por el producto, ya que estamos concientes de que calidad y precio son aspectos en los que no se dará mayor realce porque es el propósito en si del negocio, sino más bien a la diferenciación del mismo y la eficiencia del servicio.

La estrategia se aplicará al servicio y la atención, generando ese valor agregado tan nombrado hoy en día, pero que en nuestro medio no está explotado ni definido correctamente.

En un mundo globalizado y carente de fronteras como el actual, nada nos asegura que los objetivos comunicacionales y económicos serán alcanzados eficientemente. Solo el marketing es la opción en la que uno puede depositar su confianza, pues se trata de un conjunto de estrategias totalmente adecuadas a los requerimientos de mercados cada vez más exigentes y complejos.

5.2 BIBLIOGRAFÍA

- **ORTEGA V. Xavier**, Seminario de Marketing Estratégico, Universidad del Azuay.
- **ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRADORES Y ECONOMISTAS (LEVI)**
- **ESTUDIO DE MERCADO EMUPLAC**
- www.fundacion.uned.es/cursos/economia-empresa/experto-universitario/marketing-empresas.html

ANEXOS

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL:

Para determinar el tamaño de la muestra procedimos a aplicar la siguiente fórmula que detallamos a continuación.

$$e = 10\% \text{ (error)} \longrightarrow z = 1.64$$

$p = 0.50$ probabilidad de que suceda el acontecimiento.

$q = 0.50$ probabilidad de que no suceda el acontecimiento.

$N = 26493$ (Población del Sector de Totoracocho)

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

$$n = 41$$

ENCUESTA



Somos estudiantes de la Universidad del Azuay y estamos realizando una encuesta con el objetivo de saber si es necesario la implementación del servicio de comercialización de carne en la zona este de la Ciudad de Cuenca.

1.- ¿Usted o su familia consume Carne?

SI

NO

2.- ¿Que tipo de carne usted usualmente adquiere? Al mes.

	0 – 5 Libras		0– 5 Libras
Res	6 – 10 Libras	Pollo	6 – 10 <input type="checkbox"/> libras
	11 – 15 Libras		11–15 Libras
	15-más Libras ...		15-más Libras ...
	0 – 5 Libras		0–5 Libras
Cerdo	6 – 10 Libras	Pescado	6 – 10 Libras
	11 – 15 Libras		11–15 Libras
	15-más Libras		15-más Libras ...

3.- ¿Con que frecuencia adquiere este tipo de productos?

- A Diario
- Cada Semana
- Mensualmente

4.- ¿Estaría dispuesto a comprar este tipo de productos de un nuevo proveedor?

SI

NO

5.- ¿Donde adquiere sus productos cárnicos?

- Mercado 12 de Abril Comisariato Popular
- Mercado Totoracocha Otros (Nombre).....

6.- ¿Cuáles son los motivos por los que compra este tipo de productos?

-
- Precio Horario de Atención
- Limpieza Variedad
- Comodidad (Domicilio) Promociones
- Seguridad

7.- ¿En que horario realiza usualmente las compras de este tipo de productos?

- En las Mañanas
- En las Tardes
- En las Noches

8.- ¿Cuales son los ingresos mensuales de su hogar aproximadamente?

-
- \$ 0 - \$ 250
- \$ 251 - \$ 399
- \$ 400 y más

9.- ¿ Le gustaría contar con un servicio a domicilio para este tipo de productos ?

- SI NO

Anexo 1

índices de inflación					
	2007	2008	2009	2010	2011
	1,038	1,040	1,042	1,044	1,046

Anexo 2

índices de crecimiento					
	2007	2008	2009	2010	2011
	1,17	1,22	1,27	1,33	1,41

Anexo 3

Proyecciones de ventas					
	2007	2008	2009	2010	2011
por ventas en almacen	88.017,36	91.721,13	95.580,75	100.560,51	106.807,33
por servicio a domicilio	13.546,58	14.116,62	14.710,65	15.477,07	16.438,51
Total Ventas	101.563,94	105.837,75	110.291,40	116.037,58	123.245,84

Anexo 4

Cálculo y proyección de costos						
Costo fijo		2007	2008	2009	2010	2011
Arriendo	-3.000,00	3.114,00	3.120,23	3.126,47	3.132,72	3.138,99
Servicios básicos	-2.040,00	2.117,52	2.121,76	2.126,00	2.130,25	2.134,51
Total Costo Fijo		-5.231,52	-5.241,98	-5.252,47	-5.262,97	-5.273,50
Costo Variable						
Costo Variable # de reses despiezadas (500 lib)	0,00	-80.935,50	-84.341,27	-87.890,35	-92.469,43	-98.213,64
Costo Variable Transporte	0,00	-582,94	-607,47	-633,03	-666,01	-707,39
Costo Variable Total	-5.040,00	-76.286,92	-79.706,75	-83.270,91	-87.872,48	-93.647,52

Anexo 5

Gastos Administrativos						
		2007	2008	2009	2010	2011
Sueldos	6.720,00	-6.975,36	-6.989,31	-7.003,29	-7.017,30	-7.031,33

Anexo 6

Capital de trabajo						
		2007	2008	2009	2010	2011
Capital de trabajo carne	66.643,20	80.935,50	84.341,27	87.890,35	92.469,43	98.213,64
Capital de trabajo suministros	146,20	151,76	152,06	152,36	152,67	152,97
Capital de trabajo sueldos y arriendos	9.720,00	10.089,36	10.109,54	10.129,76	10.150,02	10.170,32
Total capital de trabajo	66.789,40	91.176,62	94.602,86	98.172,47	102.772,12	108.536,93
Capital de trabajo Incremental		24.387,22	27.813,46	31.383,07	35.982,72	41.747,53

Anexo 7

Depreciaciones						
		2007	2008	2009	2010	2011
Equipos		1.094,00	1.094,00	1.094,00	1.094,00	1.094,00
Muebles		62,00	62,00	62,00	62,00	62,00
Vehiculos		1.030,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00	1.030,00
total depreciación		2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00	2.186,00
Escudos Fiscales		546,50	546,50	546,50	546,50	546,50

Anexo 8

Inversion Inicial Equipo tecnológico	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Frigorificos inducool de 4 bandejas	2	1.495,00	2.990,00
Balanza	1	350,00	350,00
Adecuación de local y uniformes			600,00
Escritorio	1	220,00	220,00
Sillas	3	30,00	90,00
Computadora (clon)	1	600,00	600,00
Moledora de Carne(Nacional)	1	720,00	720,00
Cortadora de Carne(Cierra circular)	1	810,00	810,00
tablas para cortar	10	4,00	40,00
Juego de cuchillos	1	33,00	33,00
Afiladora	1	8,00	8,00
Juego de triches	1	13,50	13,50
Charoles	15	0,75	11,25
Gabetas	5	3,50	17,50
Vehiculo (forgoneta susuky)	1	10.300,00	10.300,00
Total Inversión inicial			16.803,25

Anexo 9

Plan de financiamiento					
	Monto	Interés	Amortización	Saldo	Escudo Fiscal
2006	20.000,00			20.000,00	
2007	20.000,00	2.072,00	4.000,00	16.000,00	518,00
2008	16.000,00	1.657,60	4.000,00	12.000,00	414,40
2009	12.000,00	1.243,20	4.000,00	8.000,00	310,80
2010	8.000,00	828,80	4.000,00	4.000,00	207,20
2011	4.000,00	414,40	4.000,00	0,00	103,60

Anexo 10

Gastos Publicidad	Costo Anual
Cuñas radiales rotativas (FM 88)	1.296,00
Anuncio en pagina interior periódico	1.000,00
Elaboración de hojas volantes (1000)	365,00
Vallas Publicitarias 6,60m x 3,30m (señal X)	4.100,00
Seguimiento	130,00
Total Publicidad primer año	6.891,00

Anexo 11

Publicidad afectada por la inflación					
Años	2007	2008	2009	2010	2011
Publicidad	-7.152,86	-7.167,16	-7.181,50	-7.195,86	-7.210,25

TOTAL FAMILIAS MERCADO META	INGRESOS PROMEDIOS CLASE MEDIA	% EN FUNCION DE INGRESOS	FAMILIAS EN FUNCION DE INGRESOS	DEMANDA SEMANAL (Libras)	DEMANDA TOTAL SEMANAL EN LIBRAS	DEMANDA TOTAL DIARIA	% DE MERCADO A ATENDER AL MES	MERCADO A ATENDER ANUAL (LIBRAS)	NUMERO DE RESES A FAENAR
13.354,00	\$251 - \$399	0,30	4.006,20	3,50	14.021,70	2.003,10	0,10		
TOTAL			4.006,20		14.021,70	2.003,10	6.009,30	72.111,60	12,02

Costo Variable	
Transporte	40,00
Costo Variable	40,00

Arriendos (mes)	250,00
Total anual	3.000,00

Sueldos	
Carnicero	180,00
Cobrador	180,00
Repartidor	200,00
Total	560,00
Total año	6.720,00

Servicios Básicos (mes)	
Agua	50,00
Luz	80,00
Telefonos	40,00
Total	170,00

Ventas a Domicilio	
Ventas Total anuales	83.304,00
Servicio a Domicilio (13%)	10.829,52
Utilidad servicio a domicilio (3%)	324,89
Total	11.154,41

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Tipo de Carne	Peso/ Libras	Costo Unitario	Costo Total
Lomo Fino	1440	2,00	2.880,00
Pajarilla	4320	1,28	5.529,60
Salon	5760	1,28	7.372,80
Pulpa	4320	1,28	5.529,60
Costilla	8640	1,00	8.640,00
Agujas (Lomo y Hueso)	8640	1,20	10.368,00
Cuy (Carne Musculo)	2880	0,80	2.304,00
Pecho	2304	0,80	1.843,20
Paleta	5760	1,20	6.912,00
Cunga	7200	1,20	8.640,00
Hueso Blanco	7200	0,30	2.160,00
Hueso Carnudo	7200	0,40	2.880,00
Piltras	4320	0,20	864,00
Cebo	1440	0,10	144,00
Riñones	288	0,80	230,40
Rabo	288	1,20	345,60
Totales	72000		66.643,20

Suministros de Almacen anual			
	Cantidad	Precio Unitario	Total
libretines de Facturas	10	3,83	38,30
Fundas (0,8 ml) 1500Uni	1500	0,01	21,00
Cintas de impresión LX300	2	4,80	9,60
Cellos (cancelado y Fechas)	2	3,30	6,60
Papeleria (hojas, sobres, esferos)			25,00
Utencilios de limpieza			84,00
Total anual			146,20

Total Capital de Trabajo 2 meses	
Cortes de Carnes	11.107,20
Suministros de almacen	146,20
Total Capital de Trabajo 2 meses	11.253,40

Despiezado de una res de 500 libras			
Tipo de Carne	Peso/ Libras	Precio de Venta (Camal)	Costo Total
Lomo Fino	10	2,00	20,00
Pajarilla	30	1,28	38,40
Salon	40	1,28	51,20
Pulpa	30	1,28	38,40
Costilla	60	1,00	60,00
Agujas (Lomo y Hueso)	60	1,20	72,00
Cuy (Carne Musculo)	20	0,80	16,00
Pecho	16	0,80	12,80
Paleta	40	1,20	48,00
Cunga	50	1,20	60,00
Hueso Blanco	50	0,30	15,00
Hueso Carnudo	50	0,40	20,00
Piltras	30	0,20	6,00
Cebo	10	0,10	1,00
Riñones	2	0,80	1,60
Rabo	2	1,20	2,40
Totales	500		462,80

Costos Totales y Ventas Totales al Mes					
Tipo de Carne	Peso/ Libras	Precio de Venta (camal)	Costos Variables total	PVP	Total Ventas
Lomo Fino	120	2,00	240,00	2,50	300,00
Pajarilla	360	1,28	460,80	1,60	576,00
Salon	480	1,28	614,40	1,60	768,00
Pulpa	360	1,28	460,80	1,60	576,00
Costilla	720	1,00	720,00	1,25	900,00
Agujas (Lomo y Hueso)	720	1,20	864,00	1,50	1.080,00
Cuy (Carne Musculo)	240	0,80	192,00	1,00	240,00
Pecho	192	0,80	153,60	1,00	192,00
Paleta	480	1,20	576,00	1,50	720,00
Cunga	600	1,20	720,00	1,50	900,00
Hueso Blanco	600	0,30	180,00	0,38	225,00
Hueso Carnudo	600	0,40	240,00	0,50	300,00
Piltras	360	0,20	72,00	0,25	90,00
Cebo	120	0,10	12,00	0,13	15,00
Riñones	24	0,80	19,20	1,00	24,00
Rabo	24	1,20	28,80	1,50	36,00
Totales	6000		5.553,60		6.942,00

Flujo de Caja del Proyecto

Año		1	2	3	4	5
Inversión Inicial (Anexo 8)	16.763,25					
Capital de Trabajo(2 meses)	11.253,40					
Inversión inicial total	-28.016,65					
Ingresos por ventas (A. 3)		101.563,94	105.837,75	110.291,40	116.037,58	123.245,84
Ventas almacen		88.017,36	91.721,13	95.580,75	100.560,51	106.807,33
Ventas a domicilio		13.546,58	14.116,62	14.710,65	15.477,07	16.438,51
Costo de Vtas. (Anexo 4)						
Costos fijos		-5.231,52	-5.241,98	-5.252,47	-5.262,97	-5.273,50
Costos Variables		-81.518,44	-84.948,74	-88.523,38	-93.135,45	-98.921,02
Costo Variable(# reses despiezadas)	0,00	-80.935,50	-84.341,27	-87.890,35	-92.469,43	-98.213,64
Costo Variable Transporte	0,00	-582,94	-607,47	-633,03	-666,01	-707,39
Total costos		-86.749,96	-90.190,72	-93.775,85	-98.398,42	-104.194,52
Utilidad Bruta		14.813,97	15.647,03	16.515,55	17.639,16	19.051,32
Gastos Administrativos (Anexo 5)		-6.975,36	-6.989,31	-7.003,29	-7.017,30	-7.031,33
Gasto Publicidad		-7.152,86	-7.167,16	-7.181,50	-7.195,86	-7.210,25
Capital.Trabajo Incremental (Anex 6)		24.387,22	27.813,46	31.383,07	35.982,72	41.747,53
Utilidad antes imp.		25.072,97	29.304,02	33.713,83	39.408,72	46.557,26
Impuestos 25%		-6.268,24	-7.326,00	-8.428,46	-9.852,18	-11.639,31
Utilidad Neta		18.804,73	21.978,01	25.285,37	29.556,54	34.917,94
Escudos Fiscales (Anexo 7)		546,50	546,50	546,50	546,50	546,50
Escudos F. Intereses (Anexo 9)		518,00	414,40	310,80	207,20	103,60
Amortizaciones (Anexo 9)		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Flujo Neto	-28.016,65	15.869,23	18.938,91	22.142,67	26.310,24	31.568,04
VAN	\$86.371,05					
TIR	64%					



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema:
APLICACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD PARA LA
EMPRESA GEMYASOC CIA. LTDA.**

**Módulo:
Gestión Financiera**

**Instructor:
Ing. Fausto Calderón**

**Tutor:
Ing. Ximena Moscoso**

**Autores:
Diego Dávalos Abad
Ximena Niveló Ávila**

**CUENCA - ECUADOR
2006 - 2007**

RESUMEN

El Balanced Score Card que realizamos estuvo enfocado a la empresa GEMYASOC C.A., dedicada a la producción, distribución y venta de ollas de aluminio.

A través de la actividad que realizamos pudimos constatar varias deficiencias de la empresa que a través de estrategias podrán ser corregidas para que la empresa crezca y se posicione dentro del mercado al que esta dirigida.

Es importante entender que esta herramienta es un nuevo concepto dentro de la Gerencia Financiera y que por lo tanto, para nosotros como futuros administradores representa una arma útil para marcar la diferencia dentro un medio tan competitivo como el de hoy.

ABSTRACT

The Balanced Score Card that we made was focused to company GEMYASOC C.A., dedicated to the production, distribution and sale of aluminum pots. Through the activity that we made we could state several deficiencies of the company that through strategies could be corrected so that the company grows and it is positioned within the market to which this directed. It is important to understand that this tool is a new concept within the Financial Management and that therefore for us as future administrators represent a useful weapon to mark to the difference as competitive means inside as the one of today

INTRODUCCION

Al encontrarnos en un mundo globalizado, caracterizado por la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, en donde se ha unificado mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicos y políticos, aparece un nuevo concepto de Gerencia Estratégica desarrollado en los últimos años, que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas a la acción, proporcionando la regeneración alrededor de los procesos internos del negocio y de los resultados externos para mejorar continuamente funcionamiento y resultados estratégicos.

El Balance ScoreCard es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Y al encontrarnos inmersos en un medio de constante crecimiento, nosotros los jóvenes heredaremos un mundo en rápida evolución, plasmado cada vez más por influencias mundiales, como: la mundialización del intercambio comercial, las inversiones y las relaciones económicas, los medios de comunicación de masas y el desarrollo de una cultura de jóvenes, las modalidades de gobernabilidad y la exclusión de ciertos grupos sociales, la descentralización de la adopción de decisiones, la cambiante naturaleza del trabajo, que requiere nuevas aptitudes y capacidades, la urbanización y la migración, etc.

Tomando como referencia estos antecedentes, procederemos a realizar un Balance ScoreCard a la Empresa GEMYASOC C.A, donde se pretenderá analizar cuales son los cuellos de botella de la organización y generar estrategias de cambio, para que los beneficios sean palpables al corto y mediano plazo.

CAPITULO1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA GEMYASOC.C.A.

El 18 de diciembre de 2002 en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay nace la empresa GEMYASOC C.A. cuyo objetivo consiste en la fabricación y comercialización de utensilios de cocina tanto a nivel nacional como internacional, pudiendo realizar además Representaciones, Distribuciones y cualquier actividad lícita relacionada con estos fines.

Con un capital de US \$ 15.000,00 la empresa emprende su actividad comercial, posesionándose rápidamente dentro del mercado. Actualmente la empresa comercializa sus productos en las ciudades de Guayaquil, Quito, Ambato, Machala, Cuenca, entre otras.

Básicamente el negocio consiste en la fabricación y comercialización de ollas de cocina de diferentes modelos y tamaños, con calidad y garantía.

1.1 MISIÓN

“Brindar un producto de calidad a nuestros clientes”

1.2 VISIÓN

“Ser la mejor empresa de producción y comercialización de ollas de aluminio, satisfaciendo las necesidades del mercado”

1.3 OBJETIVO PRINCIPAL

Ampliar el horizonte de ventas, para lo cual se espera preparar y capacitar a un equipo de vendedores, con el fin de que las ventas se amplíen en un 35% más, operando en otras ciudades y ya no únicamente a nivel local. Además realizar la compra de maquinaria con el fin de elaborar otros productos dentro de la misma actividad.

1.4 OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Capacitar al personal y optimizar los recursos

- Propiciar la participación de los clientes, realizando un seguimiento periódico de los compradores potenciales de la empresa.
- Mejorar la infraestructura de la empresa en un 15%
- Levantar distribuidoras en las principales ciudades del país con el fin de ampliar el mercado.
- Buscar el bienestar de los trabajadores y de sus familias

1.5 POLÍTICAS

- Dar trabajo a los empleados respetando sus capacidades y satisfacer sus ambiciones.
- Mantener control y orden de los suministros en bodegas
- Ofrecer a los empleados tareas bien definidas con un nivel de responsabilidad adecuado.
- Evaluar de forma objetiva el rendimiento de los empleados.
- Ofrecer a los empleados oportunidades equitativas según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- Permitir a los empleados crecer personalmente a través de su trabajo, para así responder de forma flexible y eficaz ante los cambios.
- Ofrecer a los trabajadores una participación en los beneficios.
- Limitar los niveles de gestión y el grado de burocracia.
- Contar con una base de datos de proveedores calificados para que realicen la entrega de los suministros necesarios.

1.6 VALORES

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| - Puntualidad | - Ética |
| - Responsabilidad | - Honestidad y Honradez |
| - Innovación | - Confiabilidad |

1.7 ANALISIS FODA

1.7.1 FORTALEZAS

- Ser una de las primeras empresas de fabricación de ollas a nivel local

- Contar con un personal capacitado y a la vez socio de la empresa
- Calidad en el producto que se vende a los clientes.
- Se cuenta con la Infraestructura necesaria para realizar las operaciones de la empresa
- Maquinaria propia
- Innovación continua del producto

1.7.2 OPORTUNIDADES

- Pocas empresas dentro de la misma rama del negocio
- Experiencia del personal que labora dentro de la empresa
- Apertura a nuevos mercados (Perú y Colombia)
- Alianzas estratégicas con comercializadoras de productos de primera necesidad.
- Ampliación del negocio con la fabricación de nuevos productos

1.7.3 DEBILIDADES

- No contar con un departamento de marketing y publicidad
- No contar con el personal de ventas necesario para atacar a los mercados potenciales
- No contar con la suficiente maquinaria para optimizar recursos
- Canales de distribución limitados
- Desconocimiento del mercado en cuanto a gustos y preferencias

1.7.4 AMENAZAS

- La inestabilidad política del país.
- Competencia, empresas emprendedoras que buscan a toda costa acaparar mercado.
- La gran cantidad de locales informales que ofrecen productos de toda clase tanto nacionales como internacionales
- Migración

CAPITULO 2: RATIOS FINANCIEROS

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de

Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

2.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ:

Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

2.2 ÍNDICES DE GESTIÓN O ACTIVIDAD:

Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

2.3 ÍNDICES DE SOLVENCIA:

Endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos.

2.4 ÍNDICES DE RENTABILIDAD:

Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Antes de realizar el análisis financiero de la empresa GEMYASOC C.A., es necesario presentar el Balance General de la compañía, así como también el Estado de Resultados

GEMYASOC C.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2005

CUENTAS	AUXILIAR	PARCIAL	TOTAL
ACTIVO			
CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Caja		35,37	
Pichincha		<u>1.740,06</u>	1.775,43
EXIGIBLE			
Clientes	30.567,26		
Reserva Deudores Incobrables	581,37	29.985,91	
Anticipo préstamos empleados		<u>3.932,81</u>	33.918,72
REALIZABLE			
Materia Prima		8.152,78	
Productos Terminados		<u>32.612,00</u>	40.764,78
OTROS ACTIVOS			
Retenciones Fuente Clientes		<u>1.705,52</u>	1.705,52
FIJO			
Terrenos		332,00	
Construcciones en curso		6.002,42	
Maquinaria	18.223,72		
(Depreciacion Acumulada)	<u>2.797,69</u>	15.426,03	
Vehículos	1.649,00		
(Depreciación Acumulada)	571,16	1.077,85	
Muebles y Enseres	822,00		
(Depreciacion Acumulada)	119,70	702,30	
Equipos de Computación	353,40		
(Depreciacion Acumulada)	171,91	181,49	23.722,09
TOTAL ACTIVO \$			101.886,54
PASIVO CORRIENTE			
CORTO PLAZO			
Participación Trabajadores		1.213,00	
Proveedores		1.799,38	
Retención en la Fuente Proveedores		140,53	
Retencion IVA Proveedores		97,04	
Impuesto IVA		1.041,35	
IESS por pagar		233,49	
Obligaciones Sociales		1.682,05	
Pichincha		16.868,21	
Impuesto a la Renta por Pagar		1.718,42	
MM Jaramillo Arteaga		309,29	25.102,76
LARGO PLAZO			
Greta Martínez		2.000,00	
Samuel Arcos		680,00	
Préstamo de Accionistas		800,00	3.480,00
PATRIMONIO			
Capital		30.000,00	
Aportes Accionistas Capitalizaciones		37.618,12	
Reserva Legal 253.04+515.52		768,56	
Disponible Accionistas 277.38+4639.72		4.917,10	73.303,78
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO \$			101.886,54

GEMYASOC C.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2005

INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas		296.676,31
Costo de Ventas		266.885,44
UTILIDAD BRUTA		29.790,87
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACION		10.055,43
Sueldos Unificados	5.824,32	
Componentes Salariales	240,00	
Decimotercer Sueldo	484,30	
Decimocuarto Sueldo	399,96	
Fondos de Reserva	214,58	
Aporte Patronal	649,41	
Aporte SECAP Y IECE	58,24	
Impuestos y Contribuciones	439,73	
Utiles Oficina	870,79	
Luz, Agua, Teléfono	127,80	
Vacaciones	241,81	
Depreciación Muebles y Enseres	82,20	
Depreciación Equipos de Computación	116,62	
Reserva Deudores Incobrables	305,67	
GASTOS DE VENTAS		9.634,08
Fletes	9.304,28	
Depreciación Vehículos	329,80	
GASTOS FINANCIEROS		2.014,70
Pichincha	1.688,30	
Samuel Arcos	326,40	
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION		8.086,66
Participación Trabajadores		1.213,00
Trabajadores 10%	808,67	
Hijos y Cargas 5%	404,33	
UTILIDAD EJERCICIO ANTES IMPUESTOS		6.873,66
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR 25%		1.718,42
UTILIDAD DESPUES DEL IMPTO. RENTA		5.155,25
RESERVA LEGAL 10%		515,52
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2005		4.639,72

GEMYASOC C.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2006

CUENTAS	AUXILIAR	PARCIAL	TOTAL
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Caja		7,97	7,97
EXIGIBLE			
Cientes	66.101,95		
(-) Reserva Deudores Incobrables	1.242,39	64.859,56	
Anticipo Prestamos Empleados		2.226,97	
Retencion Fuente Clientes		1.746,26	68.832,79
REALIZABLE			
Materias Primas	9.227,20		
Productos Terminados	36.920,00	46.147,20	46.147,20
FIJO			
Terrenos		6.002,42	
Maquinaria	22.396,59		
(-) Depreciacion Acumulada	4.714,93	17.681,66	
Vehiculos	14.375,99		
(-) Depreciacion Acumulada	3.446,34	10.929,65	
Muebles y Enseres	822,00		
(-) Depreciacion Acumulada	201,90	620,10	
Equipo de Computacion	543,58		
(-) Depreciacion Acumulada	311,29	232,29	35.466,12
TOTAL ACTIVO			150.454,08
PASIVO CORRIENTE			
CORTO PLAZO			
PROVEEDORES		4.815,88	
Cartopel	4.243,66		
Galvano	134,31		
Visa	385,27		
Vindelpo	52,64		
OBLIGACIONES SOCIALES		2.896,27	
IESS por Pagar		325,84	
Retencion Fuente Proveedores		113,32	
Impuesto IVA		2.773,58	
Impuesto Renta por Pagar		2.952,48	
Participacion Trabajadores		2.084,10	
MM. Jaramillo Arteaga		5.289,74	
Pichincha		1.951,20	23.202,41
LARGO PLAZO			
Diners por Pagar		3.125,03	
Austro por Pagar		9.474,39	
Greta martinez		2.000,00	
Samuel Arcos		680,00	
Maria Rosa Alulema		7.000,00	
Rosa Calle		17.500,00	
Prestamos Accionistas		5.311,00	45.090,42
PATRIMONIO			
Capital		30.000,00	
Reserva legal		1.654,30	
Aprotes Accionistas Futuras Capit.		37.618,12	
Utilidad Ejercicio 2004		4.917,10	
Utilidad Ejercicio 2005		7.971,73	82.161,25
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			150.454,08

GEMYASOC CA.
ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DIECIEMBRE 2006

CUENTAS	AUXILIAR	PARCIAL	TOTAL
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas			353.843,55
(-) Costo de Ventas			315.705,02
Utilidad Bruta			38.138,53
EGRESOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACION			
Sueldos	6.390,00		
Decimotercer Sueldo	531,96		
Decimocuarto Sueldo	450,00		
Vacaciones	266,04		
Fondos Reserva	375,36		
Aporte Patronal	502,17		
Aporte SECAP Y IECE	45,03		
Impuestos	871,32		
Utiles Oficina	435,51		
Otros Gastos Administracion	1.556,39		
Depreciacion Muebles Oficina	82,20		
Depreciacion Equipos Computacion	139,38		
Deudores Incobrables	661,02	12.306,38	
GASTOS DE VENTAS			
Fletes	6.408,97		
Depreciacion Vehiculos	2.875,19	9.284,16	
GASTOS FINANCIEROS			
Pichincha	1.303,68		
Samuel Arcos	274,00		
Gloria Alulema	841,06		
Austro	235,20	2.653,94	24.244,48
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION			13.894,05
PARTICIPACION TRABAJADORES			
Trabajadores 10%	1.389,40		
Cargas 5%	694,70		2.084,10
			11.809,95
IMPUESTO RENTA POR PAGAR 25%			2.952,48
UTILIDAD DESPUES IMPTO. RENTA			8.857,47
RESERVA LEGAL 10%			885,74
UTILIDAD EJERCICIO 2006			7.971,73

CAPITULO 3: ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA GEMYSOC C.A.

3.1. ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

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

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

3.1.1 RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\begin{array}{lcl} \text{Liquidez General} & = & \begin{array}{l} 2005 \longrightarrow 2.73 \text{ veces} \\ 2006 \longrightarrow 1.68 \text{ veces} \end{array} \end{array}$$

3.1.2 RATIO PRUEBA ÁCIDA:

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad

de pago de una empresa en el corto plazo. y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Prueba Ácida =	2005	→	1.31 veces
	2006	→	1.00 veces

3.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O ACTIVIDAD

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

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

3.2.1 RATIO ROTACIÓN DE CARTERA (CUENTAS POR COBRAR):

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique

costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

$$\text{ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CTAS. X COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}}$$

Rotación de Cartera =	2005	→	53 días
	2006	→	49 días

3.2.2 ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS:

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

Rotación de Inventarios =	2005	→	51 días
	2006	→	50 días

3.2.3 PERÍODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{PAGO PROMEDIO A PROVEEDORES} = \frac{\text{CTAS X PAGAR PROM} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}}$$

Pago Promedio a Proveedores =	2005	→	30 días
	2006	→	28 días

3.3 ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

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

3.3.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL:

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

$$\text{ESTRUCTURA DE CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Estructura de Capital =	2005	→	39 %
	2006	→	83 %

3.3.2 ENDEUDAMIENTO:

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Razón de Endeudamiento} = \text{2005} \longrightarrow 28 \% \\ \text{2006} \longrightarrow 45 \% \end{array}$$

3.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo. Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

3.4.1 UTILIDAD VENTAS:

Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada UM de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de activos.

$$\text{UTILIDAD EN VENTAS} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INT. E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Utilidad en Ventas} = \text{2005} \longrightarrow 2.30 \% \\ \text{2006} \longrightarrow 3.30 \% \end{array}$$

3.4.2 MARGEN BRUTO:

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$\text{MARGEN BRUTO} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

Margen Bruto =	2005	→	10 %
	2006	→	11 %

3.4.3 MARGEN NETO:

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Margen Neto =	2005	→	1.60 %
	2006	→	2.10 %

3.5 ANALISIS DU-PONT

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. El análisis DUPONT relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando su actuar en la rentabilidad del activo.

$$\text{DU-PONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Du-pont =	2005	→	6.70 %
	2006	→	7.80 %

3.6 SITUACION COMERCIAL

3.6.1 VENTAS PRODUCCIÓN DE VENDEDORES:

Muestra el rendimiento de los vendedores al momento de ofrecer el producto en el mercado

$$\text{PRODUCCION DE VENDEDORES} = \frac{\text{VENTAS}}{\# \text{ VENDEDORES}}$$

Producción de Vendedores	=	2005	→	80.30 %
		2006	→	96.40 %

3.6.2 ESFUERZOS DE DISTRIBUCIÓN:

Permite analizar cual es el gasto de Distribución en relación a las ventas generadas por la empresa

$$\text{ESFUERZOS DE DISTRIBUCION} = \frac{\text{GASTOS DE DISTRIBUCION}}{\text{VENTAS}}$$

Esfuerzos de Distribución	=	2005	→	3.10 %
		2006	→	1.80 %

3.7 CLIENTES

3.7.1 JUICIO DE LA CLIENTELA - QUEJAS:

Este análisis busca cuantificar el juicio de la clientela en lo que se refiere al número de servicios que la empresa comunica a los consumidores, en relación a la competencia, y; el número de quejas y quejas por deterioro en comparación al nivel de producción del período.

$$\text{QUEJAS} = \frac{\text{QUEJAS}}{\text{PEDIDOS CUMPLIMENTADOS}}$$

Quejas =	2005	→	10 %
	2006	→	6 %

3.7.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES – INCREMENTO CLIENTELA:

Mide la capacidad de la empresa para aumentar sus consumidores

$$\text{INCREMENTO CLIENTELA} = \frac{\text{CLIENTES NUEVOS}}{\text{TOTAL CLIENTES}}$$

Incremento Clientela =	2005	→	56 %
	2006	→	23 %

3.8 PRODUCCION

3.8.1 CALIDAD – RECHAZOS:

Permite analizar que porcentaje del total de la producción fue rechazado por falta de calidad

$$\text{RECHAZOS} = \frac{\text{UNIDADES RECHAZADAS}}{\text{UNIDADES TOTALES PRODUCIDAS}}$$

Rechazos =	2005	→	5 %
	2006	→	2.30 %

3.8.2 CANTIDAD – EFICACIA DE PRODUCCIÓN:

Determina la eficacia de la producción y el número de veces que rota el stock de materias primas y suministros, rota en relación al número de UM destinadas a la compra de los mismos.

$$\text{EFICACIA DE PRODUCCION} = \frac{\text{PRODUCCION DEL MES}}{\text{JORNADAS DE TRABAJO}}$$

Eficacia de Producción =	2005	→	437,50 Kilos
	2006	→	625,00 Kilos

3.9 COMPRAS

3.9.1 RELACIÓN CON PROVEEDORES – CUMPLIMIENTO:

Permite realizar una comparación con la materia prima solicitada y la recibida

$$\text{CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{MATERIA PRIMA SOLICITADA}}{\text{MATERIA PRIMA RECIBIDA}}$$

Cumplimiento =	2005	→	85 %
	2006	→	93 %

3.10 RECURSOS HUMANOS

3.10.1 CLIMA SOCIAL – ROTACIÓN:

Muestra que porcentaje en el año el personal ha ido cambiando

$$\text{ROTACION} = \frac{\text{BAJAS}}{\text{PERSONAL}}$$

Rotación =	2005	→	28 %
	2006	→	15 %

3.10.2 FORMACIÓN, PROMOCIÓN SEGURIDAD–RITMO DE PROMOCIÓN:

Porcentaje de empleados ascendidos en relación a los empleados totales de la empresa, tomando en consideración sus aptitudes, habilidades y capacidades

$$\text{RITMO DE PROMOCION} = \frac{\text{EMPLEADOS ASCENDIDOS}}{\text{\# DE EMPLEADOS}}$$

Ritmo de Promoción =	2005	→	6 %
	2006	→	15 %

CAPITULO 4: BALANCED SCORECARD

El Balanced ScoreCard es un modelo probado para lograr la alineación organizacional, ejecutar la estrategia y obtener resultados trascendentales en la organización; mediante el uso de indicadores y acciones relacionadas con los objetivos de la misma, en donde se asegura el alineamiento de las iniciativas, capital humano, tecnológico y organizacional a la estrategia de la empresa.

El Balanced ScoreCard, además de traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de indicadores de la actuación, proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, además se utiliza como un sistema de comunicación, de información y de formación. El Balanced Scorecard es una nueva forma de administrar los activos intangibles basados en estrategias

EVOLUCION DE LOS RATIOS PERIODO 2005-2006

AREA CRITICA 1 SITUACION FINANCIERA

ANALISIS DE LIQUIDEZ

LIQUIDEZ GENERAL	2,73	1,68	
PRUEBA ACIDA	1,31	1,00	

ANALISIS DE GESTION

ROTACION CARTERA	53	49	
ROTACION INVENTARIOS	51	50	
PAGO PROMEDIO PROVEEDORES	30	28	

ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL	39,00	83,00	
ENDEUDAMIENTO	28,00	45,00	

ANALISIS DE RENTABILIDAD

UTILIDAD EN VENTAS	2,30	3,30	
MARGEN BRUTO	10,00	11,00	
MARGEN NETO	1,60	2,10	

ANALISIS DUPONT

DUPONT	6,70	7,80	
--------	------	------	--

AREA CRITICA 2 SITUACION COMERCIAL

VENTAS

PRODUCCION DE VENDEDORES	80,30	96,40	
ESFUERZOS DE DISTRIBUCION	3,10	1,80	

AREA CRITICA 3 CLIENTES

JUICIO DE LA CLIENTELA

QUEJAS	10,00	6,00	
INCREMENTO DE LA CLIENTELA	56,00	23,00	

AREA CRITICA 4 PRODUCCION

CALIDAD - CALIDAD

RECHAZOS	5,00	2,30	
EFICACIA DE PRODUCCION	437,50	625,00	

AREA CRITICA 5 COMPRAS

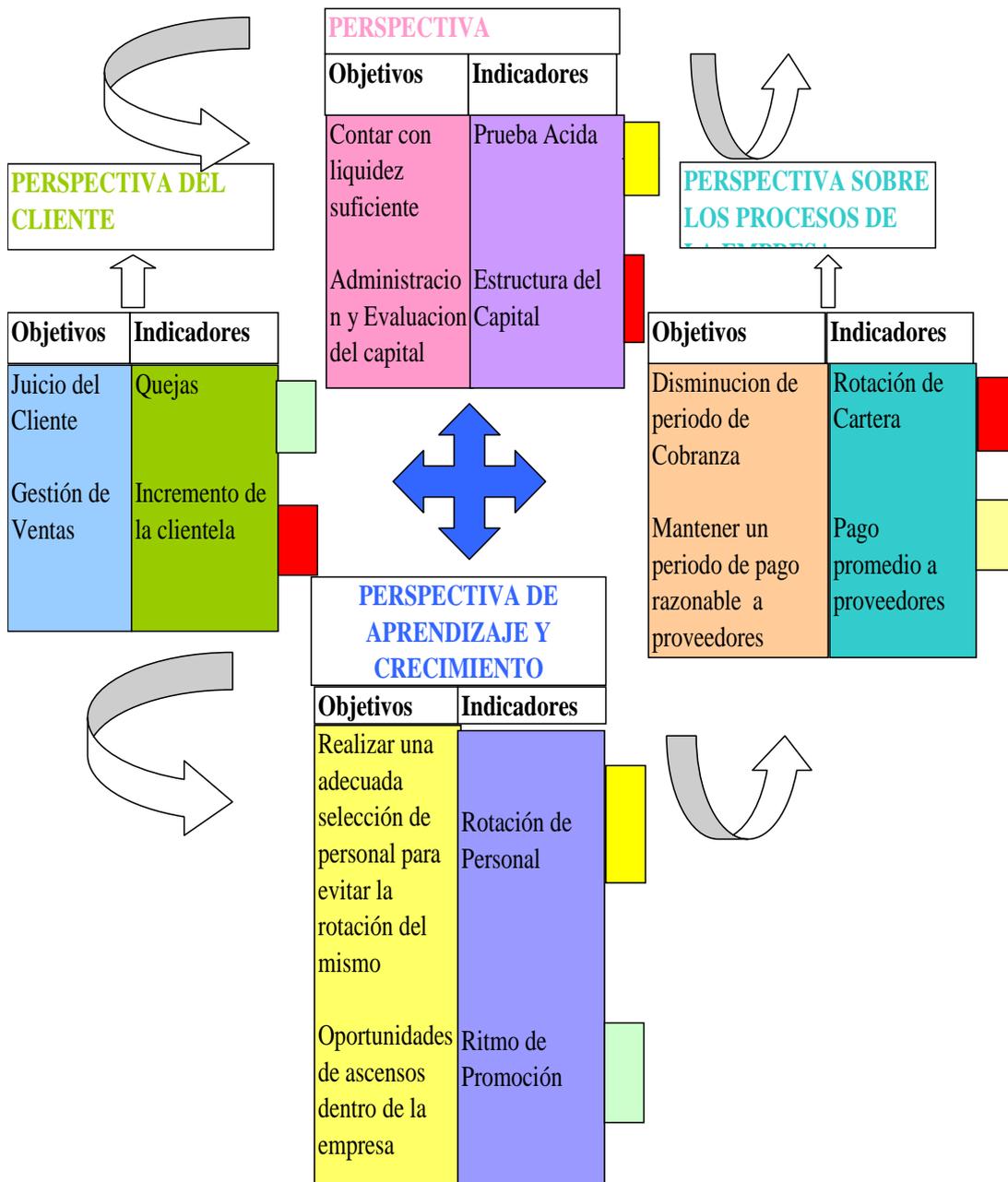
RELACION CON PROVEEDORES

CUMPLIMIENTO	85,00	93,00	
--------------	-------	-------	--

AREA CRITICA 6 RECURSOS HUMANOS

CLIMA SOCIAL - FORMACION PROMOCION Y SEGURIDAD

ROTACION	28,00	15,00	
RITMO DE PROMOCION	6,00	15,00	



4.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Analizando la empresa dentro de los dos últimos años (2005-2006) podemos notar primeramente que la empresa se ha endeudado, y que los inventarios también han aumentado, la empresa siendo productora y comercializadora debería tener control con sus inventarios ya que lo óptimo sería que todo lo que produzca venda, por lo tanto, se deberá fijar como política que los inventarios cubran el ciclo de producción y de venta del producto, disminuyendo pérdidas y costos de mantenimiento del mismo inventario.

Además es importante que la empresa destine sus recursos para consultorías con la finalidad de determinar todas sus deficiencias para que se produzca una reingeniería de procesos.

4.1.1 ESTRUCTURA DEL CAPITAL:

Para la producción generada en el 2006 con relación al 2005, la empresa se endeudo mucho y su utilidad neta no ha crecido considerablemente.

Por lo que, lo más importante es tratar de amortizar las deudas a través de renegociaciones y planes de pago, aumentar la producción, ampliar el mercado y disminuir los préstamos a los empleados.

4.1.2 ROTACION DE CARTERA:

Dentro de la empresa se puede detectar que no cuenta con una estructura orgánica funcional y que el personal realiza varias funciones por lo tanto no existe un buen control de las actividades que se llevan a cabo en la compañía.

La rotación de cartera presenta una grave deficiencia con relación al período promedio de pago a proveedores, debido a que no existe un departamento que se dedique exclusivamente a realizar esta actividad específica, por lo que el primer paso a seguir será crear un departamento encargado de realizar los cobros a los clientes, además para

recuperar rápidamente la cartera vencida se deberá realizar renegociaciones con los clientes a través de distintas políticas de descuento.

Pronto pago	=	10% de descuento
Pago a tiempo	=	5% de descuento en el último pago
Retrasos	=	intereses por mora

Además como política se determinará que los cobros se realizarán máximo en 30 días contados a partir de la entrega del producto.

4.1.3 PAGO PROMEDIO A PROVEEDORES:

De igual forma que la Rotación de Cartera, la persona que se encargue de esta actividad también deberá encargarse de realizar los pagos a proveedores. Según el análisis a la empresa GEMYASOC C.A. el periodo promedio de pago a proveedores es menor que el de cobranzas siendo esta una situación de desventaja para la empresa, por lo que se tendrá que negociar nuevamente con las empresas proveedoras de materia prima para que los pagos se realicen 45 días luego de la entrega de los insumos.

4.1.4 QUEJAS:

Dentro de este análisis podemos constatar que en el último año si se ha realizado una disminución de las mismas, pero lo óptimo sería tener cero quejas de los consumidores del producto.

Para ello es importante que la empresa establezca como política empresarial un Control de Calidad, que se base en los estándares de la industria para que de esa forma se fidelice a los clientes y sea competitiva en el mercado. De igual forma en el momento en el que se presente una queja, la empresa la receptará en forma cordial y analizará la veracidad de la misma con el departamento respectivo.

Además, se determinará que para el próximo año el índice que quejas se reduzca en un 3%.

4.1.5 INCREMENTO DE LA CLIENTELA:

En la actualidad uno de los mecanismos más utilizados en las empresas es el Marketing que busca generar utilidad para las empresas a través de diferentes técnicas.

Dentro de la empresa no se maneja una imagen corporativa, además no existe la predisposición del personal para generar cambios, sino que se mantienen dentro de lo tradicional, perdiendo de esta forma espacio en el mercado.

Lo que se propondrá será contratar a una empresa consultora que realice un estudio de mercado para analizar cuales son los gustos y preferencias de los consumidores y expandir el mercado.

4.1.6 ROTACION DEL PERSONAL:

Dentro de la empresa si bien no existen muchos trabajadores y por ende rotación de personal, en el 2006 se genero una rotación de un 15%, y al analizar los salarios que perciben, se puede constatar que el personal no es altamente efectivo debido a que su remuneración no es justa y sobre todo no se realiza una adecuada selección de personal.

Por lo que se pretenderá que la Asistente Administrativa de la empresa se encargue del Recurso Humano de la misma, generando una política de selección de personal y políticas de incentivo laboral para que disminuya la rotación de personal.

4.1.7 RITMO DE PROMOCION:

Al ser una empresa pequeña conformada por capitales de socios que laboran dentro de la misma y que cuenta con el personal mínimo para el desempeño de sus funciones, es casi imposible que se genere un ascenso porque los puestos de trabajo están definidos.

Pero en el caso de que la empresa en si crezca, y se requiera de mayor personal de trabajo, primeramente se deberá definir una estructura orgánica funcional interna la cual hará que se creen nuevos puestos de trabajo con mayor Jerarquía y responsabilidades laborales. Para lo cual se tomará como referencia políticas de desarrollo de capacidades.

4.2 CONCLUSION:

Como ya se había dicho en páginas anteriores, el Balanced Scorecard es una nueva herramienta, creada para realizar un diagnóstico de las empresas y determinar estrategias que permitan generar beneficio para la misma.

Y al aplicar ésta herramienta a la Empresa GEMYASOC C.A. pudimos constatar que son varias las debilidades de la misma y al mismo tiempo, nos permitió generar recomendaciones para un funcionamiento eficiente y eficaz de su planta de producción.

Aunque los progresos realizados durante el último siglo en el conjunto del planeta son innegables, las enormes diferencias entre los países ricos (o desarrollados) y los países pobres (o subdesarrollados) siguen lamentablemente siendo hoy una de las características principales de la economía mundial. Por esta razón es nuestro deber como jóvenes crear una visión diferente en donde el progreso y el esfuerzo sean una constante, para alcanzar éxitos a lo largo de nuestras vidas.

4.3 BIBLIOGRAFÍA

- **CALDERON Fausto**, Seminario de Gestión Financiera, Universidad del Azuay.
- www.balancedscorecard.org
- en.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard
- **R. S. KAPLAN Y D. NORTON**, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)



**UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Tema:
PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA.**

**Módulo:
Emprendimiento**

**Instructor:
Ing. Gustavo Cettolo**

**Tutor:
Ing. Mario Molina**

**Autores:
Diego Dávalos Abad
Ximena Niveló Ávila**

**CUENCA - ECUADOR
2006 - 2007**

2006 - 2007

RESUMEN

El presente plan de negocios se lo realizará a la empresa SERCOR CIA. LTDA., creada para brindar un servicio privado de transporte ejecutivo y corporativo, además de vender publicidad y garantizar la seguridad de los usuarios hasta sus destinos finales.

La compañía iniciará sus actividades con un capital de US\$ 1.000,00 puesto que los vehículos no serán adquiridos por la empresa, sino que se buscará el apoyo de personas que dispongan de vehículos propios, dándoles a conocer que recibirán a cambio un beneficio justo.

Se espera con el tiempo la empresa pueda expandirse a nivel nacional y logremos ser los número uno en lo que respecta al transporte ejecutivo en el país.

ABSTRACT

The present plan of businesses will be made it to company SERCOR Company. Ltd., created to offer a deprived service of executive and corporative transport, besides to sell publicity and to guarantee the security of the users until its final destinies.

The company will initiate its activities with a capital of US\$ 1,000.00 since the vehicles will not be acquired by the company, but that will look for the support of enabled people, who make available their vehicle to receive in return a benefit just.

The company is expected with time can expand at national level and we manage to be number one in which it concerns to the executive transport in the country.

INTRODUCCION

En un mundo cambiante como el de hoy, en donde los seres humanos han optado por crear, analizar e investigar conceptos nuevos para ser eficientes, nace la idea de emprendimiento, que es una manera de captar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza y conocimiento. Es una forma de pensar, razonar, y buscar salidas claves, centradas en las oportunidades planteadas con visión global y llevadas a cabo mediante un liderazgo equilibrado y una gestión de riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. “Significa tomar acciones humanas, creativas, para construir algo de valor a partir de prácticamente nada”. Por lo tanto, los emprendedores son quienes cristalizan una simple idea en una gran empresa.

El presente trabajo tiene por objeto, crear una compañía de servicio de transporte en nuestra ciudad. Que garantice las exigencias, gustos y preferencias de los usuarios de nuestra región.

No obstante, se insiste en la necesidad de una formación plural, diversificada, con amplitud de miras, que muestre las múltiples interrelaciones de los distintos campos en los que debe desenvolver una empresa naciente. Todo esto será presentado claramente, con la finalidad de orientar y estimular el servicio de transporte ejecutivo.

Los mecanismos que se plantearán en este contexto serán de interés para la sociedad, generando un valor importante a las percepciones que poseen, en lo que respecta al servicio de transporte que se brinda en la actualidad.

Gracias al respaldo que esperamos de la población, se pretende, a futuro, lograr la creación definitiva de la Compañía, alcanzando un anhelo ferviente de marcar la diferencia frente a todo lo que el medio ofrece.

CAPITULO 1: TEMA

“PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA.”

1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El contenido de esta investigación se encuentra enfocado hacia la creación de una nueva empresa de servicio de transporte ejecutivo en el mercado, que nos permita cumplir con las expectativas de los usuarios, diferenciándonos de las compañías ya existentes en el mismo, en donde SERCOR CIA. LTDA. sea diferente a la competencia, puesto que en corto plazo tratarán de imitarnos.

Este plan de negocios se pretende implantar en los primeros días de Abril del año en curso.

1.2 OBJETIVO GENERAL

- Implementar un plan de negocios que permita contribuir a la solución de los problemas de transporte ejecutivo y corporativo.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Brindar un servicio eficiente, eficaz y económico.
- Considerar al usuario como prioridad para la empresa.
- Luchar incansablemente para ser pioneros en el mercado.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Analizando y determinando que en la actualidad la ciudad de Cuenca no cuenta con un servicio acorde al nivel ejecutivo, nos vemos en la necesidad de crear una empresa diferente, ya que hoy en día operan únicamente Cooperativas de Taxis que han tratado de brindar un buen servicio, pero muchas de las veces hemos podido palpar que éste es deprimente. Por lo tanto con SERCOR se pretende generar bienestar, comodidad y sobretodo servicio de calidad a la ciudadanía cuencana.

1.5 MARCO TEORICO

Los conceptos en los que se basará el marco teórico de la presente monografía estarán fundamentados en los principios básicos, de marketing de tal manera que se asegure el funcionamiento competente de la empresa a través de los servicios que se brindan así como los beneficios para los clientes.

Para el desarrollo del Plan de Negocios de SERCOR presentamos algunos conceptos que facilitarán la comprensión del mismo, para ello tenemos:

CAPITULO 2: ANTECEDENTES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario, independientemente de la magnitud del negocio.

El plan de negocios es útil en diversos aspectos. Tales como:

- Definir y enfocar el objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados.
- Enfrentar importantes relaciones, como con prestamistas, inversionistas, bancos, etc.
- Solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes brindarán un consejo invaluable.
- El plan de negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades del proceso de planificación.

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

2.1.1 SEGMENTACIÓN

Siempre que un mercado para un bien o servicio determinado lo constituyen dos o más compradores, ese mercado está en condiciones de ser segmentado; por lo tanto, la segmentación de mercado consiste en agrupar a un número de personas con características comunes, homogéneas y con similitudes.

2.1.2 FACTOR DEMOGRÁFICO

El segmento que tiene que ver con algunas variables que conllevan a que los consumidores puedan adquirir nuestros productos o servicios; estas son: sexo, edad, nivel de educación, estado civil, nivel de ingresos, ocupación, religión, raza, nacionalidad, tamaño de la familia.

2.1.3 TARGET GROUP

Segmento de mercado compuesto por los clientes potenciales de un producto. El conocimiento de las características del público objetivo de un producto es fundamental en el Marketing Directo puesto que condiciona la selección de las direcciones adecuadas y el tipo de mensaje publicitario. Cuanto más se afina mejores resultados se obtienen.

2.1.4 POSICIONAMIENTO

Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos, se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.

2.1.5 PRECIO

Es lo que se paga por cualquier producto o servicio que se consume. Éste influye profundamente en las percepciones de la marca por parte del consumidor.

2.1.6 PROMOCIÓN

Son las actividades encaminadas a cambiar el comportamiento del consumidor, dándole algo por ese cambio de comportamiento.

2.2 SUMARIO EJECUTIVO

Es nuestro anhelo que este trabajo se convierta en una herramienta importante para el lector para que pueda comprender la situación actual que se presenta en el servicio de taxis a nivel del Azuay, ya que éste tiene que ser mas eficiente y eficaz debido al rápido crecimiento existente en la provincia, en el que muchas empresas que brindan este tipo de servicio no cuentan con la agilidad y seguridad adecuada para el traslado de los pasajeros; es por ello que hemos visto la necesidad de crear SERCOR CIA. LTDA.

SERCOR es una empresa de transporte personal urbano a nivel ejecutivo y corporativo, la misma que buscará los medios necesarios para satisfacer las necesidades de las personas que no cuentan con la facilidad de llegar a su destino; tanto es así, que se ha propuesto introducir lo más breve posible los asuntos de mayor importancia para crear esta gran empresa dentro de nuestra provincia, proporcionando la máxima satisfacción al consumidor, garantizando los más altos estándares de rapidez, calidad, eficiencia y competitividad para ser conocidos como los pioneros del servicio en el mercado.

SERCOR a través de los convenios que mantendrá con las empresas hoteleras así como las aerolíneas, busca brindar seguridad y comodidad a los pasajeros en dicho servicio, trasladándolos hasta su destino.

La empresa empezará a funcionar a partir del 8 de Abril del 2007, misma que contará con 10 vehículos para transportar a nuestros clientes y que se encontrará ubicada en las calles Alfonso Moreno Mora 1-75 y Av. Solano.

El horario será de 24 horas diarias durante todo el año, en la que nuestros conductores (vendedores) no podrán por ningún concepto alterar el valor de la carrera.

En lo que se refiere a tarifas, éstas estarán al alcance del usuario y variarán según la distancia, que son autorizadas por el Consejo Nacional de Transito y que a su vez son aceptadas con normalidad por los clientes.

La competencia de SERCOR vienen siendo las compañías de taxis así como también las radio taxis y las cooperativas. Las primeras están constituidas por más de 90 socios, en tanto que las cooperativas tienen como mínimo 40 socios.

En la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, la compañía con mayor porcentaje de participación es la Compañía Rosalía, por que ésta es la que cuenta con mayor número de vehículos y que ha logrado posicionarse dentro del mercado.

De acuerdo al organigrama administrativo de la empresa, existen 5 socios cada uno de ellos independientes, que realizarán una amplia gama de actividades para la toma de decisiones.

CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS

3.1 TÍTULO

La empresa que pretendemos formar se denominará SERCOR Cía. Ltda. y su finalidad será el Servicio de Transporte Ejecutivo.

3.1.1 LA COMPAÑÍA Y LA INDUSTRIA

LA COMPAÑÍA

SERCOR compañía limitada será una firma dedicada a la prestación del servicio de transporte personal urbano a nivel ejecutivo y corporativo. Iniciará sus actividades en la ciudad de Cuenca, con proyección de expandirse a toda la provincia del Azuay a mediano plazo, y largo plazo a nivel nacional.

La compañía desde el inicio se la conformará con carácter de limitada, dividiendo las participaciones en partes iguales, la valuación de las participaciones será la establecida por la Superintendencia de Compañías. Para esto será necesario el asesoramiento legal de personas especializadas en este campo.

SECTOR INDUSTRIAL

El Sector en el cual SERCOR CIA. LTDA. Desarrollará sus actividades, es TRANSPORTE, dentro de la industria del SERVICIO DE TRASLADO.

Cabe indicar, que la empresa estará dirigida a un Nivel Corporativo – Ejecutivo, diferenciándonos de las cooperativas de taxis, radio taxis y compañías. Por lo expuesto en líneas anteriores, no solo brindaremos el servicio de traslado, sino que también, comercializaremos productos y otros servicios dentro del vehículo.

3.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y CARACTERÍSTICAS

El servicio que pretendemos implementar a través de SERCOR es el transporte personalizado a los ejecutivos de las diferentes empresas.

Por medio de las alianzas estratégicas vamos a extender el servicio para los diferentes hoteles y aerolíneas que operan en la localidad.

3.2.2 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

A continuación detallaremos la forma de operar en el mercado:

- 1. Venta de membresías.-** En esta etapa el departamento de ventas, visitará las diferentes instituciones públicas y privadas, hoteles y aerolíneas con el fin comercializar el servicio de transporte.
- 2. Logística.-** En esta etapa la persona encargada coordinará con los diferentes ejecutivos, para así programar las actividades diarias de los vehículos designados.
- 3. Prestación del servicio.-** Se procederá a ejecutar las actividades que están programadas para cada vehículo.
- 4. Control del vehículo.-** El personal que conducirá los vehículos, presentará un reporte diario a contabilidad para que registre las diferentes carreras que hubiere realizado y así poder al final del mes cobrar el servicio a los clientes.
- 5. Facturación y cobranza.-** En esta etapa contabilidad pasará las diferentes facturas para ser cobradas a las distintas empresas.
- 6. Control de Calidad.-** Se procederá a encuestar a los clientes para saber si estamos brindando el servicio que ellos necesitan.

3.3 PROBLEMA

La oportunidad es clara: Realizar un servicio personalizado a un nivel ejecutivo con calidad, eficiencia, eficacia, y precio justo.

En la actualidad nos encontramos en un medio en donde los cambios han afectado rápidamente todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro de nuestro medio. Y comprendiendo que el respeto y los valores se han dejado a un lado, nace la idea de formar una empresa fundamentada en éstos, siendo esta una clara ventaja competitiva frente a la competencia, puesto que los vehículos en servicio no serán conducidos por simples conductores, sino por vendedores capaces de captar la atención de los clientes, brindando el mejor de los tratos posibles, sin dejar de lado la amabilidad y la cordialidad.

Entonces, analizando la oportunidad que se nos presenta, contamos con una clara fortaleza, ya que al ser una empresa privada y de servicio, con un personal dueño de sus propios vehículos, garantizaremos que el servicio que se brindará será de primera, junto con los valores agregados que se generarán por la venta de productos complementarios.

3.4 SOLUCIÓN

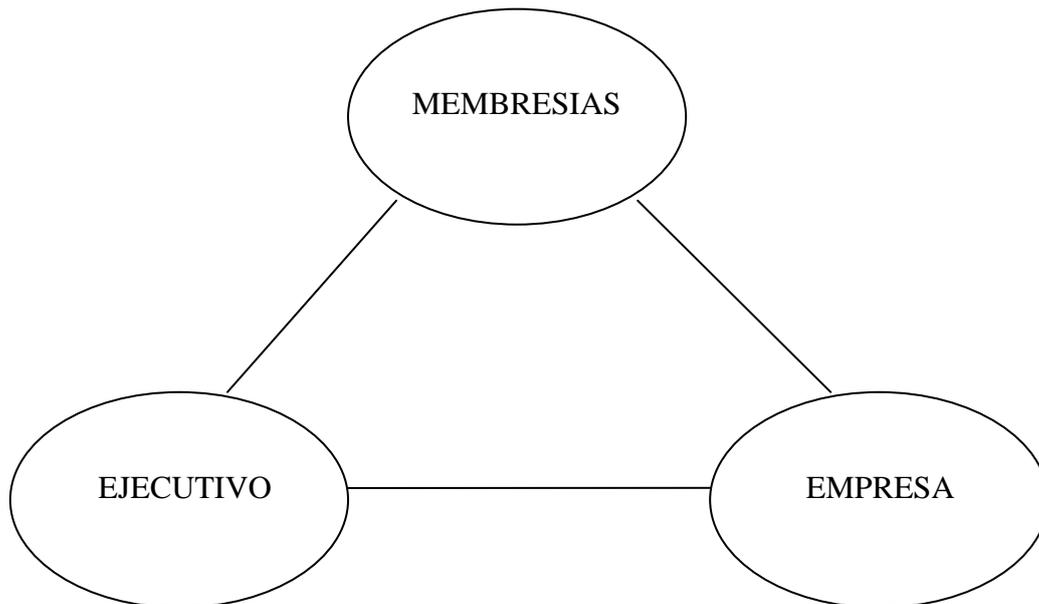
Luego de analizar la oportunidad que poseemos dentro del medio al que pretendemos atacar, la solución viene dada por un servicio capaz de garantizar primeramente la seguridad del cliente, y luego cubrir las expectativas del mismo, realizando un trabajo de primera y personalizado. Logrando en corto tiempo ganarnos la confianza de los usuarios para acaparar el mercado.

3.5 RIESGO

Toda actividad tiene su riesgo, y al encontrarnos en un negocio de traslado de personas, el riesgo está dado tanto para la compañía como para los usuarios y terceros, pudiéndose producir:

- Robos de vehículos y accesorios
- Accidentes de Tránsito
- Averías en los vehículos
- Enfermedades de los conductores

CAPITULO 4: MODELO DE NEGOCIO



Como podemos observar en el gráfico, la empresa no se enfocará únicamente al servicio de transporte, sino a la venta de membresías a las corporaciones, siendo los usuarios de dichas membresías los ejecutivos.

Todo tipo de negocio, sea del tipo que sea, se encuentra estructurado por ingresos, egresos y gastos, mismos que con una adecuada administración representan el éxito o el fracaso.

Básicamente los ingresos que percibiremos a lo largo de este proyecto serán los valores que se cobrarán por concepto de ventas de membresías del servicio. Los egresos serán considerados aquellos costos fijos y variables reflejados en el flujo de caja y los gastos se producirán básicamente por pagos anticipados de publicidad.

Posteriormente se realizará la venta de publicidad al interior del vehículo y de snacks según los gustos y preferencias de los usuarios.

4.1 VENTAJA COMPETITIVA

- Servicio personalizado y justo a tiempo.
- Contar con vehículos nuevos, generando confianza visual por parte de los usuarios.
- Eficiencia en logística y coordinación
- Valores agregados (Venta de insumos).
- Personal comprometido y capacitado a través de cursos de atención al cliente.

4.2 MARKETING Y VENTAS

4.2.1 SEGMENTACION

Con el fin de definir el segmento más rentable para el servicio que brinda la firma SERCOR Cía. Ltda., dividiremos el mercado a través de descriptores como son: descriptores demográficos, geográficos, conductuales y psicográficos.

Descriptores Demográficos: Nivel de ingresos.- El servicio de SERCOR Cía. Ltda. está destinado al cliente con un nivel de ingresos mayor a USD 800, que sea empleado o asalariado.

Edad.- SERCOR Cía. Ltda. prestará sus servicios a personas de edades comprendidas entre los 25 a 45 años de edad.

Dentro de los aspectos **Geográficos**, tenemos:

Región o ciudad.- SERCOR Cía. Ltda. cuenta con un punto de operaciones ubicado en la ciudad de Cuenca en las calles Alfonso Moreno Mora 1-75 y Av. Solano.

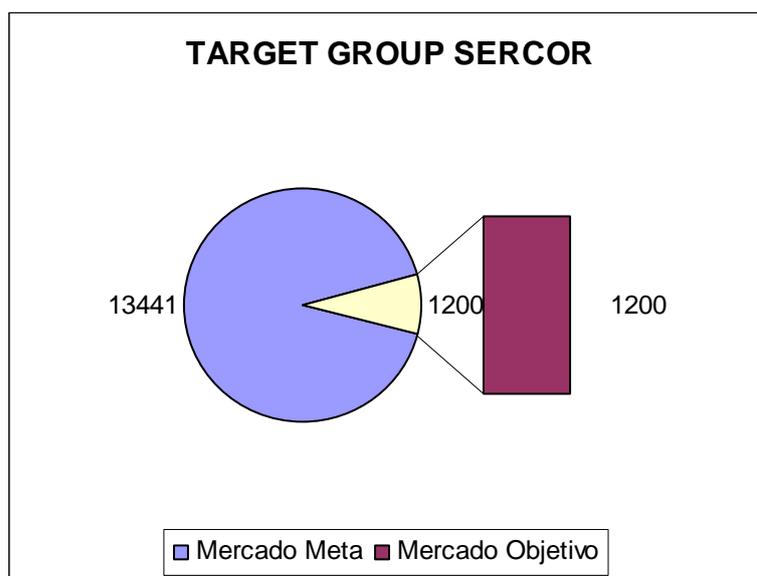
Descriptorios conductuales: Factores que permiten al cliente determinar los beneficios ofrecidos por la empresa como es el servicio diferenciado y personalizado que genera lealtad a una firma reconocida.

Factores Psicográficos: Satisfacer las necesidades de los clientes que necesitan comodidad, confort, seguridad y agilidad al momento de transportarse.

4.2.2 TARGET GROUP

Para cuantificar el mercado meta y objetivo de SERCOR CÍA. LTDA, nos basamos en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos de Cuenca y Machala; utilizando el quintil número cinco, que concentra a la población de clase media alta y alta, que son empleados o asalariados, dicha encuesta fue elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el período comprendido entre febrero de 2003 y enero de 2004.

El mercado Meta para éste sector industrial, según el quintil número cuatro, es de 13.441 habitantes, de los cuales el mercado objetivo que se pretende alcanzar, es del 8,93%, que equivale a mil doscientos potenciales consumidores.



4.2.3 POSICIONAMIENTO

En la actualidad los atributos mas valorados por los clientes son el servicio diferenciado y personalizado que genera lealtad a una firma reconocida, la comodidad, el confort, seguridad y agilidad al momento de transportarse.

SERCOR se va a diferenciar de la competencia y posicionarse en el mercado especializándose en dar a sus clientes un servicio personalizado y seguro.

Para dar soporte a nuestra estrategia de posicionamiento vamos a contar con un programa CRM, que maneje por separado los perfiles de cada usuario, los itinerarios, citas pendientes, recordatorios, etc. Proporcionando así a nuestros clientes seguridad y confort al momento de contratar nuestros servicios.

Los conductores de los vehículos serán contratados bajo un riguroso sistema de selección y reclutamiento que asegure su honestidad y honorabilidad, garantizando para nuestros clientes su seguridad personal así como de los bienes y valores que transporten en su jornada de trabajo.

El permanente contacto con los usuarios de los vehículos y con los conductores de los mismos nos va permitir evaluar y ajustar el servicio prestado a las exigencias de nuestros clientes.

4.2.4 PRECIO

La estrategia de precios que utilizaremos es de desceme (estrategia de descuento que asegura que el servicio gracias al precio alto, esté al alcance del segmento de mercado y del target group determinado para SERCOR), que facilitará y reforzará el posicionamiento de la empresa frente a los competidores.

La tarifa mínima a ser cargada al cliente es de USD. \$ 2,00 dólares americanos en horario diurno y de USD. \$ 2,50 dólares americanos en horario nocturno.

Estas tarifas serán aplicadas a los recorridos hechos en el casco urbano de la ciudad de Cuenca.

Como estrategia de fidelización de clientes pretendemos desarrollar un programa de acumulación de kilómetros en pos de identificar y desarrollar a nuestros mejores clientes.

4.2.5 PLAZA

Para comunicar los beneficios del servicio que pretendemos prestar, la estrategia a utilizarse será las visitas periódicas y presentaciones del modelo de negocio y las conveniencias para los contratantes del mismo.

Para comunicar los valores y el servicio que Sercor ofrece a la sociedad colocamos como parte de este tratado un plan de medios comunicacional que comprende publicidad informativa y persuasiva en los principales medios de comunicación masiva de la ciudad de Cuenca, y; posteriormente del país.

Sin dejar a un lado los últimos avances tecnológicos, una estrategia de ampliación de cobertura geográfica moderna es la creación de un sitio Web para Sercor, en donde se exponga al público la misión, visión, valores de la compañía, así como sus diferentes servicios y números telefónicos a los cuales contactarse para contratar la asistencia.

4.2.6 PROMOCION

Para promocionar la empresa se utilizarán los medios que a continuación detallamos:

- Medios digitales de proyección como diapositivas en Power Point o similares cuando se pretenda realizar presentaciones en diferentes organismos e instituciones
- Anuncios publicitarios en los principales diarios locales.
- La radio, se contratarán cuñas radiales, que permitan llamar la atención de la ciudadanía para captar mayor participación dentro del mercado.
- Se imprimirá tarjetas de presentación y se repartirán por toda la ciudad incluidos bares, restaurantes, cafeterías, etc.

- Se realizará una caravana por las principales calles de la ciudad, con los vehículos de la empresa, dando a conocer la misma y llamando la atención de la población
- A futuro se preparará una página web para que a través de ésta, los clientes también puedan acceder a nuestro servicio.

Algunos métodos promocionales a ser aplicados en la firma son los siguientes:

Cupones: certificados de descuento a clientes de recompra del servicio (Aplicado a membresías mensuales)

Paquetes promocionales (o descuentos): precios rebajados en la adquisición de membresías corporativas a partir de los seis usuarios.

Premios: portafolios y organizadores a ser sorteados entre nuestros mejores y más leales clientes.

Concursos, rifas: rifar anualmente entre los consumidores un pasaje con un acompañante a cualquier destino nacional

Cabe indicar que para la ejecución de las promociones la empresa debe primero superar el punto de equilibrio en ventas, en nuestro caso son cinco usuarios por vehículo.

4.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar a los competidores de SERCOR, utilizaremos las siguientes matrices:

4.3.1 MATRIZ DE ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DE ÉXITO	SERCOR			TAXI EJECUTIVO			RADIO TAXI ROSALIA		
	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO
SEGURIDAD	0,25	3	0,75	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
COMODIDAD	0,25	3	0,75	0,25	2	0,5	0,25	2	0,5
PRECIO	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4
SERV. PERSONAL	0,3	3	0,9	0,3	1	0,3	0,3	2	0,6
TOTALES			2.80			1.45			1.75

En comparación a nuestros competidores, SERCOR claramente lleva ventaja, debido a la seguridad, comodidad y servicio personalizado del servicio. Por lo tanto, y de acuerdo a la matriz anterior SERCOR se encuentra en un cuadro claro de fortaleza . Además a pesar de la estrategia de fijación de precios, SERCOR Cía. Ltda. no se ve afectado ante la competencia.

4.3.2 MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CALF.	RESULTADO
			PONDERADO
PERMISOS Y LICENCIAS	0,40	3	1,20
VARIACION TASA DE INTERES	0,35	3	1,05
SATURACION DE MERCADO	0,2	2	0,4
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	0,05	1	0,1
TOTALES			2,75

Con respecto a los permisos y licencias impuestas por las entidades de control del Sector Industrial, SERCOR Cía. Ltda. podría contratar los servicios de los vehículos bajo la condición de “comisionistas”, evitando así el calificarse como cooperativa de transporte. Colocándose así, nuevamente en un cuadro de fortalezas

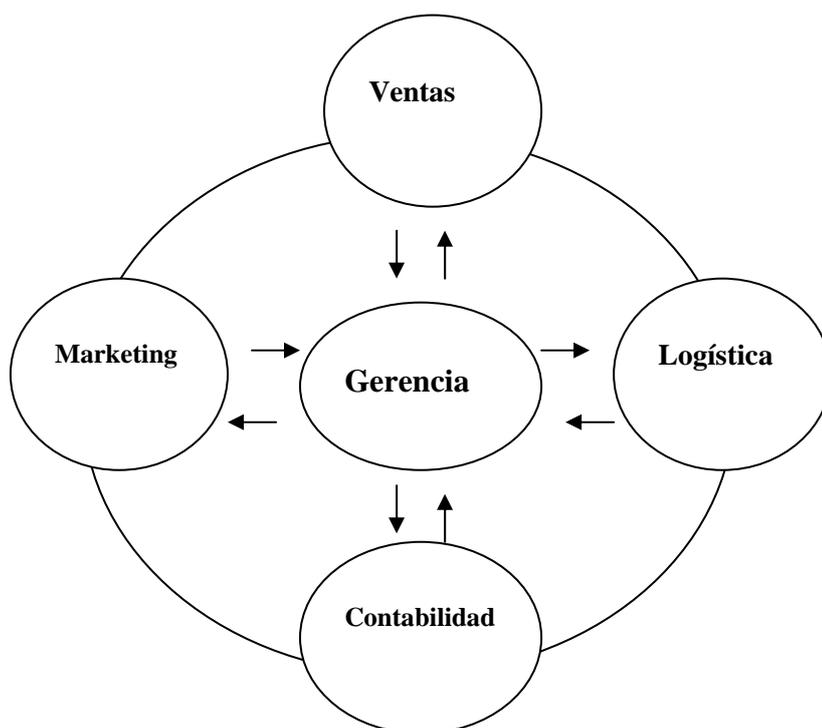
4.3.3 MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CALF.	RESULTADO
			PONDERADO
BAJOS SUELDOS	0,10	1	0,10
DESMOTIVACION DEL PERSONAL	0,25	1	0,25
SISTEMAS DE INFORMACION DE CLIENTES	0,30	2	0,60
CENTRALIZACION	0,35	3	1,05
TOTALES	1		2,00

NOTA.- En las Matrices que presentamos la calificación va de 1-3, en donde:

- 1 = Casi no afecta
- 2 = Afecta
- 3 = Afecta en gran manera

El mayor riesgo a enfrentar al interior de la empresa es que las decisiones se centralicen; para esto, la construcción de una estructura organizativa totalmente plana facilitaría a SERCOR el superar dicha dificultad. Dicha estructura detallamos gráficamente a continuación:



CUADRO DE LA COMPETENCIA DE SERCOR

COOPERATIVAS	COMPAÑIAS	RADIO TAXIS
Colectivo	Politaxis S.A.	Amigos
Ejecutivo	R, Berrezueta S.A.	Eloy Alfaro Express
Imbabura	Rosalía Arteaga	Redtexa
Monte Sinaí	Tahuantinsuyo	Catedral
La Salle	Transmiraflores	Patrimonio
Feria Libre	Taximan S.A.	Conquistador
Relámpago		Unidos
La Volvo		Taxivolvo S.A.
El Cisne		
Transvista		
Terminal		
Coral Centro		

4.4 TEAM

SERCOR esta compuesta por un grupo de personas que realizan distintas actividades para sacar a la empresa adelante y brindar el respectivo servicio de la manera más propicia para los usuarios, los mismos que se acomodan a las necesidades que requiere el mercado. La administración tiene que ver directamente con los niveles en los cuales se ejecutan las funciones y actividades que se muestran a continuación:

Gerente: Sebastián Fajardo

Se encargará de gestionar y coordinar el funcionamiento general de la empresa, establecimiento de metas, objetivos y lineamientos.

Marketing: Juan Pablo Argudo

Se encargará de la promoción de la empresa, así como la coordinación de las diferentes promociones, investigación de mercados y determinación de los precios.

Ventas: Diego Dávalos

Se encargará de la comercialización del servicio, venta de membresías, y venta de publicidad dentro del vehículo.

Coordinación y Logística: Augusto Neira

Se encargará de planificar, ejecutar y controlar el movimiento de los diferentes vehículos destinado al servicio que brindaremos para ser eficiente, eficaz y económico.

Contabilidad: Ximena Niveló

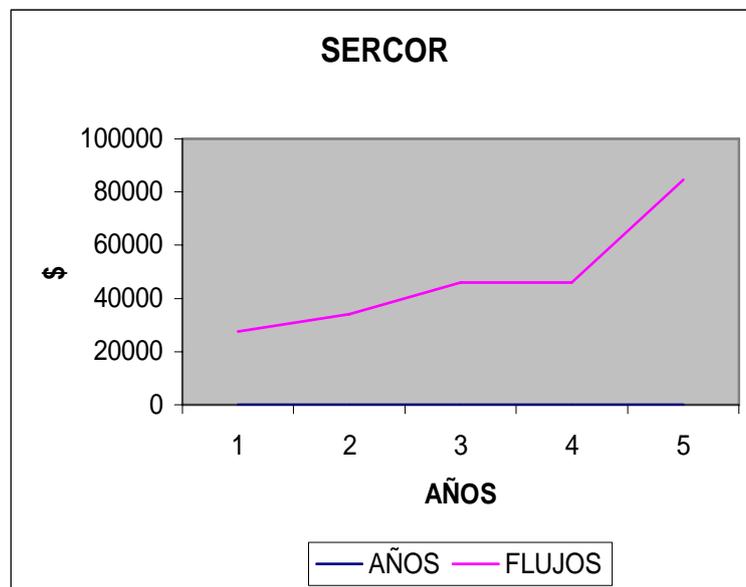
Se encargará del registro y control de los ingresos egresos y gastos de la empresa.

4.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

	1	2	3	4	5
VENTAS	302.400,00	362.880,00	453.600,00	604.800,00	756.000,00
COSTO VENTAS	230.400,00	276.480,00	345.600,00	460.800,00	576.000,00
Mantenimiento	100.800,00	120.960,00	151.200,00	201.600,00	252.000,00
Salarios	129.600,00	155.520,00	194.400,00	259.200,00	324.000,00
MARGEN	72.000,00	86.400,00	108.000,00	144.000,00	180.000,00
COSTO FIJOS	42.724,80	52.324,80	61.920,00	83.524,80	95.524,80
Servicio Básicos	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Plan Celular Alegro	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Sueldos Admin.	19.200,00	28.800,00	38.400,00	60.000,00	72.000,00
Publicidad	810,40	810,40	810,40	810,40	810,40
Sueldos Secretarias	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
NETO	29.275,20	34.075,20	46.080,00	60.475,20	84.475,20
INVERSION INICIAL	1.630,00				
FLUJO FINAL	27.645,20	34.075,20	46.080,00	60.475,20	84.475,20

20 CARROS 24 CARROS(2P) 30 CARROS(2P) 40 CARROS(2P) 50 CARROS(2P)
 \$ 45 X CARRO \$ 45 X CARRO \$ 45 X CARRO \$ 45 X CARRO \$ 45 X CARRO
 28 DIAS 28 DIAS 28 DIAS 28 DIAS 28 DIAS

AÑOS	FLUJOS
1	27645,20
2	34075,20
3	46080,00
4	46080,00
5	84475,20



SERCOR CIA LTDA	
ESTADO DE SITUACION INICIAL	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Disponibles	
Caja	
Bancos	
Exigibles	
Cuentas x cobrar	
Documentos x cobrar	
Inversiones	
Bienes y enseres	750,00
Muebles y enseres	200,00
(-) depreciación acumulada	
Equipos de computación	550,00
(-) depreciación acumulada	
Diferidos	
Gastos pagados por anticipado	880,00
Gastos Publicidad	810,00
Gastos de constitución	70,00
TOTAL ACTIVO	1.630,00
PASIVO Y PATRIMONIO	
PASIVO	
Pasivo Corriente	
Cuentas x pagar	
Obligaciones personal	
Sueldos y Salarios	
Ingresos cobrados por anticipado	
Anticipo de clientes	
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	1.000,00
Capital Social	1.630,00
Reservas	
Utilidad	
TOTAL PATRIMONIO	1.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.630,00

Los ingresos de la compañía provienen de la siguiente manera:

En el primer año los ingresos proceden de la actividad de veinte carros, cada uno de ellos debe generar cuarenta y cinco dólares en veinte y ocho días de labores, trabajando en una sola jornada y para cinco usuarios, de aquí que el primer año se contabilizarían alrededor de trescientos mil dólares por concepto de ventas del servicio.

Los costos fijos se detallan como sigue:

Sueldos para dos secretarías recepcionistas, servicios básicos, comunicación, y sueldos administrativos, los mismos que al final de un año de operaciones suman un total de cuarenta mil dólares aproximadamente.

La relación de ingresos y egresos proporcionan un aproximado de rentabilidad neta equivalente a treinta mil dólares en el primer año; las operaciones proyectadas para los siguientes cuatro años obedecen su comportamiento al mismo tenor que el primer año con la respectiva tasa de crecimiento inherente a la actividad comercial proyectada.

4.6 CONCLUSION

Luego de realizada la investigación hemos determinado que la ejecución del proyecto es factible y viable., que de poseer el respaldo de la ciudadanía y el empuje que generemos para la empresa, dependerá el resultado positivo de la misma.

En la actualidad las ideas innovadoras son las que triunfan, frente a un mundo plagado de competencia, por lo tanto, debemos pretender ser emprendedores, capaces de crear algo de la nada y ser eficientes en ello.

La verdadera competencia en el mundo global, ya no es entre productos, o entre sistemas productivos o de servicios, sino entre personas que se diferencian entre si por su capacidad, preparación y modo de pensar y actuar.

4.7 BIBLIOGRAFIA

- **CETTOLO GUSTAVO** Seminario de Emprendimiento. Universidad del Azuay
- www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html
- www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/elementons_basicos_de_un_plan_de_negocios.html
- www.maricopa.edu/mccdsbdc/docs/planespanol.pdf

ANEXOS

CUADRO No. 39
ENIGHU - PERCEPTORES - INGRESOS - CUENCA
PERCEPTORES E INGRESOS CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, SEGÚN SEXO Y CATEGORÍA DE OCUPACIÓN DEL PERCEPTOR

SEXO Y CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	TOTAL		QUINTILES									
			QUINTIL 1		QUINTIL 2		QUINTIL 3		QUINTIL 4		QUINTIL 5	
	PERCEPTORES	INGRESO	PERCEPTORES	INGRESO	PERCEPTORES	INGRESO	PERCEPTORES	INGRESO	PERCEPTORES	INGRESO	PERCEPTORES	INGRESO
	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES	TOTALES
TOTAL	142.768	615.289.897	29.411	58.694.415	29.608	86.901.982	29.639	119.123.299	29.221	151.863.060	24.890	198.707.141
PATRONO O SOCIO	11.144	73.102.865	919	2.076.304	1.106	5.094.059	2.595	14.482.810	3.650	24.738.132	2.874	26.711.560
CUENTA PROPIA	40.893	157.908.662	11.894	23.890.128	8.744	26.333.082	7.400	30.583.212	7.072	33.604.962	5.782	43.497.278
EMPLEADOS O ASALARIADOS	73.290	318.632.377	13.790	26.918.553	16.651	47.790.182	14.210	53.452.882	15.198	79.961.429	13.441	110.509.330
TRABAJADOR FAMILIAR NO REMUNERADO	1.568	6.428.149	103	310.982	390	1.227.010	616	2.654.487	337	1.270.622	121	965.048
INACTIVOS Y DESOCUPADOS (TRABAJADORES NUEVOS)	15.875	59.217.843	2.704	5.498.448	2.717	6.457.649	4.818	17.949.907	2.964	12.287.914	2.671	17.023.925
TOTAL HOMBRES	76.031	348.179.149	15.196	31.460.825	15.908	48.382.712	15.440	65.940.408	16.494	91.407.048	12.994	110.988.156
PATRONO O SOCIO	8.221	54.355.694	687	1.536.145	1.106	5.094.059	1.973	11.618.117	2.509	18.649.298	1.946	17.458.075
CUENTA PROPIA	19.179	82.558.792	5.255	12.181.855	3.080	10.619.608	3.849	17.247.350	3.912	18.739.078	3.082	23.770.902
EMPLEADOS O ASALARIADOS	43.588	193.415.258	8.712	16.939.861	10.349	29.260.730	8.371	32.981.363	8.840	48.881.339	7.316	65.351.966
TRABAJADOR FAMILIAR NO REMUNERADO	222	856.854			138	496.388	84	360.466				
INACTIVOS Y DESOCUPADOS (TRABAJADORES NUEVOS)	4.821	16.992.551	542	802.964	1.236	2.911.927	1.162	3.733.112	1.233	5.137.334	649	4.407.213
TOTAL MUJERES	66.737	267.110.747	14.215	27.233.591	13.700	38.519.270	14.199	53.182.891	12.727	60.456.011	11.896	87.718.985
PATRONO O SOCIO	2.923	18.747.171	233	540.159			622	2.864.693	1.141	6.088.834	928	9.253.485
CUENTA PROPIA	21.713	75.349.869	6.639	11.708.274	5.664	15.713.473	3.550	13.335.863	3.160	14.865.884	2.700	19.726.376
EMPLEADOS O ASALARIADOS	29.702	125.217.118	5.078	9.978.692	6.303	18.529.453	5.839	20.471.519	6.357	31.080.091	6.125	45.157.364
TRABAJADOR FAMILIAR NO REMUNERADO	1.346	5.571.295	103	310.982	252	730.623	532	2.294.021	337	1.270.622	121	965.048
INACTIVOS Y DESOCUPADOS (TRABAJADORES NUEVOS)	11.053	42.225.293	2.163	4.695.484	1.481	3.545.722	3.656	14.216.795	1.731	7.150.580	2.022	12.616.713

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 - 2004

CUADRO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	CONTROL	FECHA	PRESUPUESTO MES
RADIO FAMILIA	INFORMATIVO	10 CUÑAS DIARIAS	LOCAL	INCREMENTAR VENTAS	GERENTE GRAL	TODOS LOS DIAS	224,00
				INCREMENTAR PARTICIPACION	GRTE. VENTAS		
EL MERCURIO	INFORMATIVO	QUINCENAL	LOCAL	INCREMENTAR VENTAS	GERENTE GRAL	JULIO MAYO DICIEMBRE FEBRERO MARZO	292,00
				INCREMENTAR PARTICIPACION	GRTE. VENTAS		
LA VOZ DEL TOMBAMBA	INFORMATIVO	2 VECES AL DIA 40 CUÑAS MENSUALES	LOCAL	INCREMENTAR VENTAS	GERENTE GRAL	PRIMERO DE MARZO EN ADELANTE	160,00
				INCREMENTAR PARTICIPACION	GRTE. VENTAS		
RADIO K1	INFORMATIVO	2 VECES AL DIA 30 DIAS	LOCAL	INCREMENTAR VENTAS	GERENTE GRAL	PRIMERO DE MARZO EN ADELANTE	134,40
				INCREMENTAR PARTICIPACION	GRTE. VENTAS		
							810,40