



FACULTAD DE GESTION EMPRESARIAL

TESIS

Previo a la obtención del título de
INGIENERIA EN GESTION EMPRESARIAL, ESPECIALIDAD MARKETING

TEMA:

EVALUACION AL PROGRAMA DE INICIATIVAS EMPRESARIALES DE HOGAR DE CRISTO

PRESENTADO POR:

VERONICA AREVALO M.

MELANI MURGUEYTIO M.

MA LEONOR ZAMBRANO A.

DIRECTOR: ING. FRIDA BOHORQUEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL 2007

Evaluación Individual

▪ *Verónica Arévalo*

Presentación Escrita

Presentación Oral

▪ *Melani Murgueytio*

Presentación Escrita

Presentación Oral

▪ *María Leonor Zambrano*

Presentación Escrita

Presentación Oral

*E*stamos conscientes de que todo avanza por un camino que nos forjamos día a día, que los conocimientos son una serie de anécdotas donde aprendemos de los triunfos y fracasos.

Esta tesis nos demuestra que podemos conseguir fuentes de trabajo para gente de escasos recursos, no es necesario descubrir, ni entender... hay que probarlo, para saber que lo nuevo no nos debe intimidar, para crecer en nuestros propósitos y sobretodo a estas personas, mujeres que sólo viven para que su sueño se haga realidad, desde ahí ellas y nosotras, no dormimos para descansar sino para soñar....

DEDICATORIA

Este proyecto es el resultado de largas noches de trabajo, sacrificio y dedicación; que no es otra cosa que la cristalización de uno de nuestros sueños, hecho realidad.

Dedicamos este trabajo a nuestro Señor Dios Creador, ya que sin Él nada es posible.

A nuestros padres, Reinaldo, Nancy; Fabián, Nasta, José y Rita, por su apoyo incondicional en cada una de nuestras reuniones y visitas, inyectándonos fuerzas para seguir y no flaquear.

Y finalmente a las protagonistas de esta tesis, las microempresarias, ya que fueron un ejemplo a seguir, demostrándonos que las personas que perseveran alcanzan.

AGRADECIMIENTO

El sentirnos valiosas y útiles para el servicio de las personas empieza así, con pequeñas cosas, como nos enseñaron nuestros padres, profesores y compañeros; quienes han sido nuestro ejemplo de sabiduría y paciencia, dentro de cada una de las experiencias vividas a lo largo de nuestra vida y etapa universitaria, nos han impulsado cada vez más a desarrollar nuevas y mejores formas para alcanzar la excelencia.

Agradecemos a la Fundación Hogar de Cristo, por abrirnos sus puertas y prestarnos su ayuda y colaboración en todo momento.

Un agradecimiento muy especial a la Ing. Frida Bohórquez, quien con sus conocimientos aportó con grandes ideas y nos respaldó en todo momento.

A la decana de la Facultad de Administración, Ing Mara Cabanilla, quien nos apoyó e hizo todo lo necesario para que podamos culminar esta tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE	
INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO	7
HIPOTESIS	8
MARCO TEÓRICO	9
CAPITULO I	10
ANTECEDENTES	10
1.1 DATOS GENERALES SOBRE EL NIVEL DE VIDA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	10
1.1.1 <i>Situación socio económica de la población de Guayaquil</i>	11
1.2 CONDICIONES HISTÓRICAS SOBRE EL MICROCRÉDITO	13
1.3 DESARROLLO DE ESTRUCTURAS DE NEGOCIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	14
1.4 ANTECEDENTES ESPECÍFICOS DE HOGAR DE CRISTO.....	15
CAPITULO II	17
PROGRAMA DE INICIATIVAS EMPRESARIALES	17
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
2.1.1 <i>Análisis del microentorno</i>	18
2.1.2 <i>Competidores potenciales</i>	20
2.1.3 <i>Relación con los proveedores</i>	21
2.1.4 <i>Relación con los clientes</i>	22
2.1.5 <i>Productos sustitutos</i>	23
2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	23
2.2.1 <i>Entorno Demográfico</i>	23
2.2.2 <i>Entorno Económico</i>	24
2.2.3 <i>Entorno Natural</i>	25
2.2.4 <i>Entorno Político y legal</i>	25
2.2.5 <i>Entorno Tecnológico</i>	26
2.2.6 <i>Entorno Social</i>	27

CAPITULO III	28
BENCHMARKING COMPARATIVO.....	28
3.1 ANÁLISIS PROYECTO “EL SALINERITO”	28
3.2 ANÁLISIS PROYECTO “DISTRIBUIDORA DE LECHE: DOÑA LECHE”	29
3.2.1 <i>Proceso de venta de leche</i>	31
3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROYECTOS.....	34
3.3.1 <i>Benchmarking interno</i>	34
3.3.2 <i>Benchmarking competitivo</i>	35
3.3.3 <i>Benchmarking funcional</i>	36
CAPITULO IV	39
PLAN ESTRATEGICO.....	39
4.1 DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	39
4.2 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	40
4.2.1 <i>Plan de Negocios Doña Leche: Características</i>	42
4.2.1.1 Misión.....	42
4.2.1.2 Visión.....	43
4.2.1.3 Objetivo General	43
4.2.1.4 Estrategias y tácticas	43
4.2.1.5 Perfil de las oportunidades y amenazas	44
4.2.1.6 Perfil de las competencias internas.....	45
4.3 DEFINICIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	46
4.3.1 <i>Capacitación a Empresarias</i>	47
4.4 ORGANIZACIÓN INTERNA	48
CAPITULO V	50
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	50
5.1 DEFINICIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	50
5.1.1 <i>Creación de concepto y marca “Doña Leche”</i>	50
5.1.1.1 Activación de marca.....	51
5.1.2 <i>Evaluación del servicio y valor agregado</i>	52
5.1.3 <i>Función y metodología laboral</i>	53
5.1.4 <i>Asistencia y fuentes de trabajo</i>	53
5.1.5 <i>Días y horarios de atención</i>	54
5.1.6 <i>Costos y precios</i>	54
5.2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	55
5.2.1 <i>Marketing Mix</i>	56
5.2.1.1 Producto y/o Servicio.....	56
5.2.1.2 Precio	57
5.2.1.3 Definición de canales de distribución	58

5.2.1.4	Promoción	59
5.2.1.5	Auspicios y alianzas.....	60
5.2.1.6	Merchandising.....	61
CAPITULO VI	62
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	62
6.1	GRUPO OBJETIVO	62
6.1.1	<i>Grupo Objetivo Primario</i>	62
6.1.2	<i>Grupo Objetivo Secundario</i>	62
6.2	DESEO CLAVE.....	63
6.2.1	<i>Respuesta al deseo clave</i>	63
6.2.2	<i>Atributos del servicio "Doña Leche"</i>	64
6.2.3	<i>Beneficios</i>	64
6.2.4	<i>Personalidad</i>	64
6.3	TONO Y MANERA DE COMUNICACIÓN.....	65
6.4	CONCEPTO CENTRAL DE COMUNICACIÓN	66
6.5	ESTRATEGIA PUBLICITARIA	66
6.5.1	<i>Posicionamiento esperado</i>	66
6.5.1.1	Objetivos de Publicidad	66
RECOMENDACIONES	68
SITIOS EN INTERNET CONSULTADOS	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS 1	73
ANEXO 2	79
ANEXO 3	80
ANEXO 4	87
ANEXO 5	90
ANEXO 6	91
ANEXO 7	95
ANEXO 8	96
ANEXO 9	97

INTRODUCCION

Desde un principio el programa de microcrédito de Hogar Cristo trabajaba bajo el esquema de microempresas de subsistencia y microempresas o sociedades informales.

Denominamos microempresas de subsistencia, a aquellos puestos de trabajo ubicados en la vivienda familiar que en su mayoría son de tipo comercial y en donde las utilidades se destinan a satisfacción de necesidades de tipo familiar que se establecieron en los alrededores de Mapasingue.

Por otro lado las microempresas grupales, parten de una oportunidad de negocio, en donde basados en un proyecto viable, ponen en marcha su propio negocio, se las asesora y capacita con la finalidad de que las participantes que integran el grupo, logren desarrollar un negocio rentable.

Una de las razones principales del programa de iniciativas empresariales, es la reducción de la pobreza a través de actividades que generan ingresos, promueven el espíritu empresarial entre las participantes y contribuyen al desarrollo del sector privado.

Es importante destacar que el microcrédito que se otorga a cada una de las participantes, es una herramienta que tiene como finalidad el generar trabajo y bienestar personal contribuyendo con:

Trabajo, por medio del empleo permanente de las personas que intervienen en el proyecto, brindando estabilidad laboral a través del tiempo lo que nos da como resultado combatir la pobreza y a su vez mejorar su estilo de vida.

Bienestar personal, porque se mejora el ingreso promedio de las integrantes hasta lograr un equilibrio entre el costo de la canasta básica versus el salario mínimo vital. Además se genera un beneficio comunitario.

El proyecto de Hogar de Cristo es un caso especial, en el cual se comercializa leche para el consumo directo a los hogares de la zona aledaña al Km. 26.5 vía perimetral.

De acuerdo al esquema que se maneja en el programa de microcréditos de la Fundación, a cada una de las participantes se les entregó 9 créditos que van desde \$80 hasta \$250 dólares, dinero que no ha generado las utilidades esperadas por los altos costos que se asumen en el negocio y a la mala administración de los recursos.

Este proyecto servirá como guía para la creación de futuras microempresas que se formen dentro del programa, partiendo de un plan estratégico que permita mejorar el desarrollo empresarial en actividades comerciales, industriales y de servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito de una microempresa no se basa únicamente en tener una buena idea y conseguir un crédito.

Oscar Eduardo Ameconi

El sector de la microempresa es una tendencia que va en crecimiento, de la cual se crean diversos negocios que requieren de distintos tipos de ayuda para su desarrollo. El problema que radica es la falta de asesoría empresarial como factor clave para el éxito del programa de iniciativas empresariales destinado a dar respaldo y ayuda a los microempresarios.

Otro factor importante es la falta de empleo que existe, además de que ellas cuentan con las herramientas pero no las saben aplicar. También cuentan con un solo distribuidor, lo que ocasiona que se de un mal servicio a las personas que gozan de este producto.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El BID comisionó una investigación sobre el emprendedorismo en economías emergentes, lo cual confirmó que la creación de nuevas empresas es un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño económico y generar oportunidades importantes para desarrollar las habilidades profesionales de la fuerza laboral.

La investigación resaltó que las redes de contactos son imprescindibles para los emprendedores, para que puedan identificar oportunidades empresariales y acceder a recursos financieros. En 1999 se creó el Youth Business Internacional para ayudar a organizaciones que estuvieran interesadas en utilizar su modelo de mentoría para formar emprendedores.

El principio clave de mentoría empresarial tiene relevancia internacional y se aplica en diversos contextos económicos. Hasta la fecha, 20 países tienen programas de ayuda a emprendedores jóvenes, todos basados en la misma metodología pero desarrollados y modificados por socios locales para reflejar las condiciones y necesidades locales.

En un estudio realizado en el 2002, entre treinta y siete países, ejecutado por el Global Entrepreneurship Monitor, halló que de los nuevos emprendedores investigados, el 85% habían iniciado sus empresas con el apoyo de redes informales de parientes y amigos. En América Latina, el modelo YBI ha sido adoptado por organizaciones en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México.

La Fundación Impulsar creada en Argentina en 1999 con el propósito de ayudar a los jóvenes que hasta entonces no habían podido conseguir apoyo para establecer sus propios negocios. Jóvenes Futuros Empresarios por México es una asociación fundada

con el respaldo de varios empresarios y empresas muy notables. Se ha posesionado como una de las organizaciones principales que apoya a emprendedores en ese país.

En Colombia, un grupo de jóvenes se organizó con el respaldo de la Fundación Mario Santo Domingo, el cual lanzó su primer programa de jóvenes emprendedores en Cartagena, que incluyó la creación de la fundación Jóvenes Empresarios de Colombia. En Brasil la Cámara de dirigentes legistas y varias entidades crearon el Instituto de Negocios, que asiste a emprendedores con desventajas sociales a construir sus propios negocios.

En el caso de Ecuador, existen muchas organizaciones e instituciones que otorgan créditos a los microemprendedores, entre las principales se encuentra Hogar de Cristo, quienes ofrecen servicios financieros sólo a las mujeres que solicitan participar en el programa. No prestan grandes cantidades, pero ofrecen capacitación para que cada una de las participantes aprenda a manejar o invertir su crédito; inclusive se les enseña una cultura de ahorro para formar un patrimonio individual y/o familiar. Todo esto a través del microcrédito.

El microcrédito es un tipo de financiación que da valor para paliar la pobreza en los países menos desarrollados, en los que el acceso a los créditos bancarios, es sencillamente imposible. Gracias al microcrédito, millones de pobres, esencialmente mujeres, han podido salir del círculo vicioso de la miseria.

El programa de iniciativas empresariales, surgió como una propuesta de Hogar de Cristo, para aquellas mujeres desempleadas y que forman parte de las más de 8.000 microempresarias que participan dentro del programa de microcrédito; para que a través de la creación de negocios, logren superarse y combatir la pobreza. En la actualidad Hogar de Cristo cuenta con 25 iniciativas empresariales, de las cuales 4 microempresas sobresalen, debido al trabajo de cada una de las personas que las conforman.

Según Oscar Ameconi, la microempresa es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios tanto en el área urbana como en la rural, en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter muy precario.

Toda aquella persona o grupo de personas que tienen alguna idea y poseen espíritu emprendedor pueden iniciar una microempresa que le podrá significar un sustento económico en un futuro. Para ello es fundamental poseer una actitud positiva hacia el mismo puesto que la mayoría de veces será necesario afrontar obstáculos y desafíos.

Se entiende por alianzas estratégicas a sociedades conjuntas entre dos o más empresas que se crean para tener una ventaja competitiva de un mercado. Se utilizan para explotar las oportunidades tanto fuera como dentro de casa, lo que permite dispensar costos y riesgos de desarrollo.

Un plan de negocios es un documento que reúne la información necesaria para evaluar un negocio y lo lineamientos generales para ponerlo en marcha y que sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es evaluar el programa de iniciativas empresariales ofrecido por Hogar de Cristo, comprobar que el programa no está cumpliendo con su propósito. Para ello tomamos como referencia el caso de una microempresa distribuidora de leche y sobre el cual realizaremos nuestra investigación.

Hacer participe a las microempresarias de este instrumento para incrementar su negocio y crecer a un futuro como empresarias de gran nivel dentro de su comunidad para proyectarse a otros sectores de la ciudad de Guayaquil.

HIPOTESIS

Queremos demostrar a través de esta tesis que si es posible mejorar el programa de iniciativas empresariales. Realizando alianzas estratégicas con grupos empresariales que nos sirvan de apoyo para el asesoramiento y participación en las actividades de capacitación de los participantes de la microempresa de la ciudad de Guayaquil.

Deseamos comprobar que a través de una reingeniería o reorganización del programa de iniciativas empresariales, podremos corregir y modernizar las actividades administrativas y comerciales para lograr el mejor funcionamiento de estas.

Demostrar que el programa de iniciativas empresariales de Hogar de Cristo, puede mejorar si se establecen parámetros que permitan desarrollar microempresas exitosas, que generen trabajo y cubra las necesidades básicas.

Enfatizar que el programa de iniciativas empresariales de Hogar de Cristo, no es un programa de recepción de caridad, sino un programa con el que se puede desarrollar microempresas exitosas.

MARCO TEÓRICO

Esta investigación posee un perfil cualitativo, para ello utilizamos las técnicas de: investigación de campo, encuestas a consumidores y focus groups.

Nuestra estrategia para la identificación de los sujetos de investigación, fue definir primero el grupo objetivo al cual se va encaminar, analizar cualitativa y cuantitativamente los puntos a fortalecer y directrices a tomar para la formalización y marcha de dicha microempresa.

Los criterios para validar ésta información, estarán basados en la legitimidad del instrumento de recolección de información, que en este caso es un cuestionario semi – estructurado, que utilizaremos en las entrevistas a los sujetos de investigación nombrados anteriormente. **Ver Anexo 1**

Las prácticas que se pretende dar a esta investigación, son las de generar conocimientos que permita como fin mejorar la formación de las microempresarias, apoyando el desarrollo profesional y las iniciativas empresariales; superar el asistencia y la asignación de dinero sin seguimiento; mejorar los cursos de capacitación, con ideas centralizadas que se adapten a las reales necesidades de éstas empresarias, y concentrarnos, en temas administrativos, manejo personal, calidad, y producción; a partir de ello, estructurar estrategias para mejorar la comercialización de sus productos, guiado siempre sobre planes, programas y proyectos, así como también en el trabajo individual del microempresario y su familia

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Datos generales sobre el nivel de vida en la ciudad de Guayaquil

La ciudad de Guayaquil cuenta con una población de aproximadamente 2.039.789 de habitantes de acuerdo al último censo realizado por el INEC, con un área total de 324.400 hectáreas de las cuales sólo se encuentran habitadas 191.000 (dato facilitado por la Biblioteca Municipal de Santiago de Guayaquil), ubicada al pie del río Guayas, es uno de los puertos más importantes del país y ciudad insigne de historia y leyenda.

Los niveles socio económicos son muy marcados debido a la situación económica del país, el nivel de producción de Guayaquil como ciudad es de completo flujo monetario, destacándose entre las ciudades y otras provincias por su aporte comercial como puerto y por ende su mayor nivel de participación económico al país.

En este ambiente de desarrollo que viven los habitantes guayaquileños, centros, fundaciones, instituciones y la empresa privada, se han motivado a generar fuentes de trabajo que aporten con una sólida estructura a futuro para quienes formen parte de ellas, con la única finalidad de lograr el desarrollo integral de la familia, la comunidad y el desarrollo económico de la ciudad.

La ciudad de Guayaquil alberga aproximadamente 520.000 hogares que pueden clasificarse en niveles socioeconómicos A (Alto / Medio Alto), B (Medio), C (Bajo), D (Muy Bajo) y E (Extrema Pobreza).

(Fuente "Consultor Apoyo")

Las características básicas que ayudan a determinar el NSE de cada hogar son: educación y ocupación del jefe de hogar, apariencia general de vivienda, tenencia de electrodomésticos como: lavadora, refrigeradora, servicio doméstico, número de baños y número de miembros del hogar.

El promedio de miembros de una familia Guayaquileña de NSE B al E es de 4 a 8 personas por hogar, lo que hace menos probable que el salario mínimo alcance para cubrir las necesidades de la mayor parte de las familias guayaquileñas de los niveles más bajos.

El salario mínimo vital según el Código Laboral del Ecuador es actualmente de US\$ 180,00 mientras que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, demuestra a través del siguiente cuadro el historial desde 2003 hasta el 2005, que la canasta familiar básica está presupuesta en US\$ 437,41. Ver Tabla 1.1

Tabla 1.1.- Historial del valor de la canasta familiar

AÑOS	CANASTA BASICA (dólares)	FAMILIAR MENSUAL (dólares)	EN CONSUMO (costo - ingreso) (dólares)	RESTRICCIÓN (porcentual)
2003	\$378,34	\$253,17	\$125,17	33,10%
2004	\$394,45	\$265,95	\$128,50	32,60%
2005	\$437,41	\$280,00	\$157,41	36,00%

1.1.1 Situación socio económica de la población de Guayaquil.

En Ecuador se experimentó un gran cambio económico en el año de 1998, cuando la banca cerró sus puertas y congeló las cuentas de sus clientes, esto produjo el retiro masivo de dinero y como consecuencia el cierre de varias instituciones bancarias.

Esta situación desencadenó el cierre inmediato de múltiples empresas y el automático desempleo de gran cantidad de ecuatorianos, agravando aun más su nivel de vida.

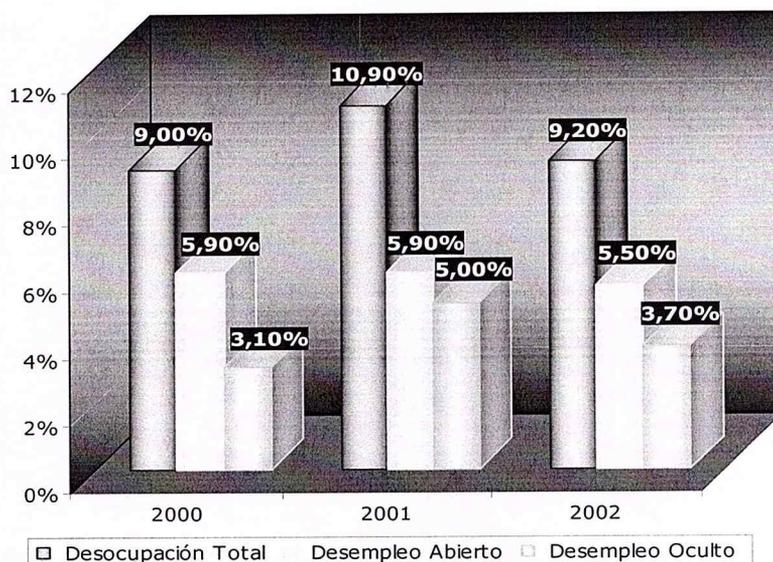
Por otro lado, las empresas y trabajadores que se mantuvieron a flote pasaron una fuerte crisis económica en que debían aceptar varias condiciones extremas de clientes, proveedores y empleadores para mantenerse en el mercado; condiciones como reducciones de sueldo, largos plazos de pago para sus clientes, trueques, bonos del estado, etc.

En el Ecuador, en la última medición de la tasa de empleo realizada en el año 2002 por el INEC se registró en el país un nivel de desocupación total del 9.2%, privando a muchas familias de contar si quiera con el salario mínimo vital.

Tabla 1.2.- Evolución del desempleo

EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR			
CONDICIÓN	2000	2001	2002
Desocupación Total	9,00%	10,90%	9,20%
Desempleo Abierto	5,90%	5,90%	5,50%
Desempleo Oculto	3,10%	5,00%	3,70%

Figura 1.2.- Evolución del desempleo



(Fuente: "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos")

El 31% de los jefes de Hogar del NSE E del Ecuador no trabaja en la actualidad, seguido por un 25% de NSE D y un 16% del C. Específicamente hablando de los Guayaquileños, en general el 27% de los Jefes de Hogar de esta ciudad no trabaja. Volviéndose una alternativa a este serio problema la creación de negocios informales que abastezcan de capital suficiente para la subsistencia.

1.2 Condiciones históricas sobre el microcrédito

Todo empezó en 1974 cuando el célebre economista Muhammad Yunus debido a una hambruna que asolaba Bangladesh, constató de que solo se puede salir del pauperismo superando las leyes del mercado, proporcionando créditos solidarios sin garantías a los más necesitados para que puedan realizar una actividad independiente y creativa.

Yunus fundó en 1976 un banco especializado en los micropréstamos a los pobres del medio rural, el Banco Grameen (de la palabra gram, que significa aldea o también conocido como “Banco de los pobres”) de Bangladesh, en la actualidad trabajan con 35.000 aldeas de ese país (con una clientela compuesta en un 94% por mujeres, una provocación en un país musulmán), tienen más de un millar de sucursales y unos 12.000 empleados. Cada mes presta entre 30 y 40 millones de dólares, con un interés vencido que apenas llega al 2%.

1.3 Desarrollo de estructuras de negocio en la ciudad de Guayaquil

La reforma económica abre nuevas oportunidades de crecimiento para el sector microempresarial y para el desarrollo de instituciones sostenibles que sirvan de apoyo al sector.

Las ONG's son organizaciones que brindan asistencia a los más pobre. Por un largo tiempo las ONG's cumplen un papel importante fuera del sistema financiero, debido a que ellas constituyen un primer paso para la asistencia financiera organizada así como de otros tipos de asistencia a los microempresarios pobres.

Las ONG's tienen diferentes requisitos y distintas formas de participación y se adaptan a las necesidades de la comunidad. Un ejemplo de ello es Hogar de Cristo, en esta Fundación, no prestan grandes cantidades de dinero y se maneja bajo la filosofía del Banco Grameen, que tiene una metodología muy específica, que es la de brindar acceso al crédito para financiar pequeñas actividades productivas, sin exigir garantías.

El enfoque del Banco Grameen, es trabajar sólo con mujeres de bajos recursos, por la siguiente razón: en este tiempo de crisis las mujeres están demostrando que son

sumamente emprendedoras, buscan fortalecer los ingresos de su hogar, a veces porque el marido está desempleado o porque no alcanza lo que gana.

Los programas de iniciativas empresariales promueven al sector de la microempresa, estos deben procurar ampliar las oportunidades económicas de las personas que trabajan en él.

Nuestro objetivo es lograr que los participantes de estas microempresas aprendan a asumir las responsabilidades que deben correr durante el proceso de aprendizaje e implementación de la gestión empresarial. Para ello es importante definir junto con ellas cuales son sus fortalezas y debilidades para luego juzgar y definir lo que se desea hacer y como se lo va a realizar.

1.4 Antecedentes específicos de Hogar de Cristo

Hogar de Cristo es una institución que tiene más de 30 años en el Ecuador brindando facilidades de vivienda, servicio social y asistencial a personas de escasos recursos económicos

El programa de Vivienda y de Trabajo de Hogar de Cristo, es un apoyo a la autoestima para las familias grandes de bajos recursos económicos.

Las mujeres de estas familias, en su gran mayoría desean participar dentro del programa pues ven en él una oportunidad de desarrollo económico, social y espiritual, siempre con miras a su hogar y sus seres queridos. Además Hogar de Cristo asiste a todas aquellas personas que participan en sus diferentes programas en aspectos como salud y educación.

Basados en el desarrollo integral, Hogar de Cristo trabaja sobre cuatro ejes de acción:

Programa de Vivienda } **FINANCIADOS**
Programa de Trabajo }
Educación } **ASISTENCIA**
Salud }

CAPITULO II

PROGRAMA DE INICIATIVAS EMPRESARIALES

2.1 Análisis Situacional

Hasta hace 5 años, las líneas de crédito para los microempresarios en Ecuador, eran inexistentes. Las entidades financieras ecuatorianas, estaban enfocadas en los créditos de consumo y comerciales, a las empresas medianas y grandes, dejando sin atender a los microempresarios. Sin duda el precursor de este tipo de crédito fue el Banco Solidario, quien vió en los microcréditos un negocio rentable y de inmenso potencial. Con esto ha permitido que las líneas de créditos en otros bancos se abran aceleradamente.

El 70% de los créditos a microempresarios es entregado por los bancos, el 21% por cooperativas de distintos tamaños y el 9% es entregado por las ONG's.

Generalmente las entidades del sistema financiero han tenido cierto recelo en prestar dinero a los microempresarios, pues se creía que representan un segmento de alto riesgo, lo cual ha resultado ser falso, no solo que los niveles de cartera de este rubro son los más bajos que la morosidad de los créditos comerciales, sino que además en toda América Latina, el nivel de morosidad de los microcréditos sigue bajando, en todas las instituciones vinculadas. **Ver Anexo 8**

La falta de asistencia técnica es otro gran obstáculo para los microempresarios, además de esto, si no se tiene las habilidades básicas necesarias (leer, escribir, desarrollo de cálculo matemático) como se puede pretender que los microempresarios se desempeñen con eficacia.

Otra habilidad que se debe desarrollar son las relaciones interpersonales, esto incluye: aprender a escuchar y no sólo a oír, para comunicar las ideas propias con mayor claridad y para poder resolver conflictos. Por eso será necesario lograr una fuerte autodisciplina y organización, para desarrollar una actividad sin necesidad de un jefe.

La perseverancia se convierte en un factor clave, pero es necesario estar plenamente convencido de llevar cabo el proyecto, y de haber elegido el camino correcto para hacerlo. La persona que desarrolle una actividad autónoma debe saber que tiene la responsabilidad absoluta de todas las cuestiones que formen parte de la actividad elegida.

2.1.1 Análisis del microentorno

Hogar de Cristo creó el programa de iniciativas empresariales, con la finalidad de ofrecer trabajo a muchas mujeres de escasos recursos, con el objetivo de contrarrestar el nivel de desocupación de cada una de ellas, a través de la creación de fuentes de trabajo

Percibimos que la oportunidad de trabajar con ellos en el programa de iniciativas empresariales esta encaminada hacia el área administrativa, la misma que es su principal falencia. Ya que **no basta tener una buena idea para iniciar un negocio rentable.**

Analizamos el programa de iniciativas empresariales y se detectaron las siguientes deficiencias:

Capacitación: en la actualidad la capacitación que reciben las participantes está fuera del contexto administrativo.

Mala distribución de los recursos: lo cual conlleva a que estos pequeños negocios no logren el éxito deseado por las personas que en ellos intervienen

Falta de monitoreo de las actividades: las mismas que aseguren el nivel de excelencia en la administración de los negocios.

En la actualidad cuentan con 25 microempresas de las cuales solo cuatro han logrado mantenerse. Según estadísticas mundiales el 80% de los nuevos negocios fracasan en los primeros 3 años debido al desconocimiento en el manejo de un negocio

La realidad actual de la microempresa en estudio encontramos las siguientes deficiencias en aspectos como:

- El capital de trabajo es muy reducido.
- Pobrísima infraestructura, lo cual limita un mejor desempeño al momento de distribuir la leche.
- Las condiciones sanitarias con las cuales se maneja el producto una vez llegado de la hacienda son muy deficientes.
- Hay ausencia de normas de calidad.
- No existen procesos de manejo de productos, ni un horario establecido para la entrega del producto.
- No cuentan con el respaldo ni asesoramiento de entidades empresariales.

Desde el punto de vista empresarial la visión del programa de iniciativas empresariales es crear microempresas auto sustentables que logren la creación de fuentes de trabajo y mejoren la calidad de vida de las participantes.

Para el caso de la microempresa Distribuidora de Leche, podemos decir que el problema no es de ventas, pues el producto es vendido en su totalidad.

El verdadero problema radica en la falta de organización, habilidades administrativas y de visión de las participantes para conseguir un nuevo medio de distribución y por ende de mayor ganancia, que impide que ésta microempresa se convierta en una auténtica empresa social.

Otro problema que se presenta y que puede afectar a la reputación de ésta microempresa, son los procedimientos con los que se lleva a cabo la distribución de leche, en lo que respecta a calidad.

Esto también podría perjudicar la tarea de elaboración de productos derivados de leche, las cuales se realizan de forma artesanal.

2.1.2 Competidores potenciales

En la ciudad de Guayaquil, existe una fuerte competencia con las industrias lácteas, ya que éstas poseen una mayor trayectoria con productos industrializados y trabajan bajo estándares de calidad con un mejor envasado.

Estos competidores potenciales representan una amenaza para esta microempresa, en un mercado susceptible a cambios en aspectos gubernamentales, económicos y sociales, ésta amenaza dependerá de la fortaleza de las barreras de entrada; que hacen que éstas empresas sean consideradas financieramente fuertes, lo que obliga a que los nuevos competidores corran el riesgo de incurrir en una desventaja en cuanto costo.

En el caso de esta microempresa los costos totales son altos lo que impide realmente que sean competitivas, puesto que existen algunas deficiencias en la

mayor parte de sus procesos y además no cuentan con un capital que permita realizar mejores inversiones que las ayude, todo esto constituye una desventaja a nivel desarrollo.

Esto trae como consecuencia, que muchos clientes no sean leales al producto y a la vez perjudicará al volumen de ventas establecido.

2.1.3 Relación con los proveedores

Actualmente cuentan con un solo proveedor, Hacienda SOFCA, que se encuentra en el kilómetro 6.5 Puente Payo, vía Marcelino Maridueña, esto es un factor negativo para el éxito, puesto que su poder reside en que puede manejar el precio de la leche de acuerdo a su conveniencia.

La única razón por la cual las señoras de esta microempresa cuentan con un solo proveedor, es porque la hacienda les garantizó desde un principio, que el 20% de la producción total de la leche estaría destinada para ayudar a esta microempresa.

No existe ningún tipo de acuerdo escrito, en el que se estipule tal condición, toda negociación con la hacienda se ha hecho verbalmente y a través de los jefes del programa de iniciativas empresariales.

Por contar con un solo proveedor, la microempresa en estos últimos meses ha tenido muchos inconvenientes con la entrega del producto en el punto de venta. En algunas ocasiones la leche llega en mal estado, lo que ocasiona problemas a los clientes y al consumidor final.

2.1.4 Relación con los clientes

Existe una relación de fidelidad hacia el producto entre los clientes minoristas, quienes llevan trabajando como subdistribuidores de leche alrededor de 2 años. Entre las principales preocupaciones que afectan su trabajo en cuanto al servicio de entrega de la leche en el punto de venta, siendo la puntualidad un factor determinante para el tipo de producto que ellos tienen que comercializar, teniendo como consecuencia el perjuicio hacia la calidad de leche, ya que en ciertas ocasiones, les ha producido pérdidas en la venta de esta materia prima, teniendo poco respaldo por parte de la microempresa ante cualquier eventualidad que afecte al producto.

Los compradores de leche pueden ser una amenaza competitiva para esta microempresa, ya que al ser un producto perecible y de primera necesidad pueden obligarnos a bajar los precios.

Para este estudio se realizó una investigación de campo, de una muestra del 1% del universo (habitantes de la zona aledaña al Km. 26.5 vía perimetral), realizada con el objetivo de identificar las inclinaciones y preferencias del grupo objetivo. El análisis de los resultados se encuentra en el Anexo 1.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas, tanto los subdistribuidores como el consumidor final, demandan un mejor servicio y entrega del producto, lo que aumentaría nuestros costos operativos, pero a largo plazo esto beneficiaría la imagen de la microempresa, proyectando mejoras en la venta del producto.

2.1.5 Productos sustitutos

Esta microempresa compite de manera indirecta, con el grupo de bebidas como: café, avenas, aguas aromáticas, coladas caseras, y otras leches derivadas de otros animales. Las mismas que pueden ser consumidas en el desayuno o en la cena siendo este el momento principal del uso de la leche.

Dentro del nivel socioeconómico en que se desarrolla el negocio, los consumidores pueden suplir la leche por algunas de éstas bebidas sustitutas, ya que no están al alcance de sus bolsillos; lo que afectaría al precio y las ganancias de la microempresa.

Cabe recalcar que el precio de la leche está protegido por el gobierno, por pertenecer a la canasta básica.

2.2 Análisis del macroentorno

Todo negocio opera dentro de un macroentorno en donde existen oportunidades y peligros para la empresa, para ello es necesario contar con un enfoque de administración profesional, lo que implica desarrollar un conjunto de destrezas, con el fin de organizar y mantener el crecimiento para promover una visión.

Dentro del vertiginoso panorama global está la microempresa, que debe vigilar seis fuerzas principales, como: demográfico, económico, tecnológico, político, natural y socio cultural.

2.2.1 Entorno Demográfico

El crecimiento explosivo de la población mundial es una fuente de preocupación por dos razones, la primera es porque se necesitan de recursos para poder sostener a todas éstas vidas, los mismos que son limitados y que podrían agotarse en cualquier momento. La segunda causa se debe a que es más alto el crecimiento de la población en países con menos recursos.

En Guayaquil, la población puede clasificarse en cinco niveles socioeconómicos A (Alto / Medio Alto), B (Medio), C (Bajo), D (Muy Bajo) y E (Extrema Pobreza), teniendo un promedio de 4 a 8 personas por hogar. De acuerdo a las encuestas realizadas al grupo objetivo, el 87% de la muestra, consume leche diariamente, lo que representa para el negocio un sector atractivo, obteniendo el producto una buena rotación.

A pesar de que la leche es un producto de primera necesidad, los niveles de consumo aumentan en época de clases, siendo consumida en su gran mayoría por menores de edad.

2.2.2 Entorno Económico

Debido a factores políticos y sociales, la economía del Ecuador se ha visto afectada durante los últimos seis años, limitando las oportunidades de estabilidad laboral, lo que no permite tener un mejor estilo de vida a la población en general.

El poder de compra que poseen las personas del grupo objetivo, se ve afectado por los niveles de ingresos del jefe de hogar.

Adicionalmente, los patrones de gastos de este sector son considerablemente bajos ya que no poseen un ingreso fijo y lo que logran obtener sirve para cubrir las necesidades básicas impidiendo inclusive crear una cultura de ahorro.

2.2.3 Entorno Natural

La preocupación mundial por la contaminación del aire, del agua y demás factores ecológicos representa un problema que deben enfrentar los negocios. En cuanto a los factores de contaminación, es de carácter local, lanzar desperdicios que causan olores al olfato humano

Esta microempresa elabora sus productos, teniendo la leche como su principal materia prima, y para garantizar la pureza y calidad de la misma, el ganado debe tener un cuidado especial, para evitar la proliferación de bacterias y enfermedades. En este año la Prefectura del Guayas organizó una campaña con la finalidad de reducir y controlar la fiebre aftosa dentro de la provincia.

2.2.4 Entorno Político y legal

De acuerdo a las políticas y reglamentaciones del gobierno Ecuatoriano para fomentar los correctos estándares de los productos y la responsabilidad por los mismos, exige a todos los negocios incluyendo las microempresas, que éstas presenten sus declaraciones de impuestos y en este caso que nos referimos a una empresa que manipula alimentos, debe contar con un registro sanitario para garantizar el consumo de los mismos.

La gran mayoría de las microempresas que se han formado dentro del programa de iniciativas empresariales de Hogar de Cristo, se encuentran operando ilegalmente

más por necesidad y desconocimiento, que por la simple intención de mantenerse fuera de la ley .

En muchas ocasiones el motivo por el cual estas microempresas; no han legalizado sus actividades, se debe a los altos costos que tienen que incurrir sus miembros para cumplir con la ley y los beneficios a los cuales puede acogerse a través de esta. Por ejemplo, esto significaría pagar impuestos, patente, un contador, comprar comprobantes, el miedo a ser multado por un inspector del SRI (Servicio de Rentas Internas), y múltiples complicaciones y barreras legales que les impiden llegar a beneficiarse de las oportunidades que existen.

2.2.5 Entorno Tecnológico

Las nuevas tecnologías a nivel mundial crean nuevos mercados y oportunidades. El entorno tecnológico en que se desenvuelve los productos lácteos, produce que con el tiempo ciertos complementos o valores agregados del producto, sean anticuados como son los empaques, la presentación y la manera de preservar ciertos productos, lo que lleva a crear versiones prácticas de vender o presentar los producto, así como nuevas formas de costear la producción.

El entorno tecnológico en el país, está en constante crecimiento, pero la tecnología mundial ejerce una gran influencia a las empresas en el Ecuador, estableciendo patrones de novedad ante ciertos productos de consumo masivo que solo algunas pueden lograr alcanzar dicha tecnología y otras quedan rezagadas. Esta microempresa no cuenta con el capital para poder invertir en tecnología ya que el negocio recién se está proyectando y el invertir en tecnología incurriría en el aumento de los costos.

2.2.6 Entorno Social

Como se mencionó anteriormente, la leche es considerada un producto de primera necesidad y de consumo frecuente, dentro de la dieta alimenticia de nuestra sociedad, es considerada uno de los alimentos más importantes, por tener los nutrientes necesarios para el desarrollo de los niños. De igual forma es la principal materia prima para elaborar yogurt, pan, manjar, queso, productos que tiene una buena aceptación dentro del mercado.

Dado las condiciones culturales de esta sociedad, en especial dentro del segmento a la cual está enfocada esta microempresa, los estándares de calidad son percibidas de diferentes formas, para ciertos niveles socioeconómicos es muy importante la imagen de marca, el envase y otros factores que influyen al momento de realizar la compra, lo contrario sucede con el grupo al cual se dirige este negocio, ya que para ellos lo más importante la calidad y frescura del producto, adicionalmente el precio es un factor que determina la decisión de compra de ellos.

CAPITULO III

BENCHMARKING COMPARATIVO

3.1 Análisis proyecto “El Salinerito”

En el Ecuador existen varios ejemplos de algunas organizaciones no lucrativas que han llevado a cabo el desarrollo de pequeños proyectos en zonas rurales, logrando tener muy buenos resultados tanto para el desarrollo personal como comunitario.

Un ejemplo de lo que el trabajo comunitario puede lograr es El Salinerito. Cuando llegaron los voluntarios Italianos de la operación Mato Grosso junto con dos sacerdotes de la Misión Salesiana, P. Alberto Panerati y P. Antonio Polo, quien con su vocación cristiana llevó a los pobladores a convertirse en los gestores de su propio futuro. El primer paso fue la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que liberaba de la servidumbre a los vecinos del pueblo que en esos años trabajaban para una familia de terratenientes.

Se consiguió el objetivo, se retiraron los terratenientes pero al mismo tiempo quedo claro que la sal no podrá ser el futuro de la economía. Sin embargo, la solidaridad andina había encontrado en el cooperativismo la forma de manifestarse eficazmente frente a los retos de la sociedad actual.

Luego surgieron otras iniciativas y empezaron a crearse las microempresas. El primer negocio comunitario fue la fábrica de quesos, luego le sucedieron la fábrica de chocolates y turrónes, la hilandería intercomunal, la fábrica de tejidos, balones de fútbol y artesanías, ahora incluso un hotel que es operado por jóvenes de la zona.

La industria símbolo del trabajo en Salinas es la quesera, que agrupa a 22 pequeñas queserías que pertenecen al consorcio de queseras rurales del Ecuador, juntas fabrican el afamado queso de marca el Salinerito, reconocido en todo el mundo por la variedad y calidad de sus productos.

Aquí existen más de 20 microempresas que dan empleo a unas 2000 personas. La fábrica de mermelada, turrónes, embutidos, chocolate, el centro de acopio, la planta deshidratadora de hongos, el molino, la hilandería, la textilería y las que se dedican al desarrollo turístico, son solo algunas de las empresas que cambiaron la realidad en Salinas.

La principal característica de estas microempresas es que todas trabajan en red, utilizando los recursos de la zona y se benefician unos a otros. A la quesería acuden por ejemplo unas 28 comunidades que van a vender lo que producen sus vacas. El chocolate y el turrón se fabrican con el cacao de la región. La embutidora se hace con la carne de los animales y las fábricas de suéteres y chaquetas son lanas procesadas en la hilandería.

Las ganancias obtenidas de este magnífico trabajo se vio reflejado en el desarrollo comunitario, mejoraron las escuelas y las condiciones de vida de cada uno de los habitantes de esta zona.

Con ésta oportunidad se ha dado cabida a aproximadamente 100 familias que se dedican a distribuir y comercializar la leche en los alrededores del cantón Salinas.

3.2 Análisis proyecto “Distribuidora de Leche: Doña Leche”

Dentro del programa de trabajo de Hogar de Cristo, se forman grupos solidarios de señoras que desean trabajar en equipo y conformar una microempresa, a esto se lo conoce como una INICITATIVA EMPRESARIAL.

La primera parte del proceso consiste en dar a conocer cual es la propuesta del negocio, luego de ello se realiza una proforma para la compra de insumos a utilizar en el proyecto. Se hace una presentación general a las participantes y luego se seleccionan a las más interesadas.

Para el caso de la distribuidora de leche se presentó el proyecto de las cuales se constituyó el equipo de trabajo con 10 señoras, a las que inmediatamente se las asesoró en temas administrativo y poco a poco cada una empezó a aportar con ideas para la realización de dicho proyecto.

Luego fueron llevadas a conocer a su único proveedor, en la Hacienda SOFCA, para la familiarización con el proceso de extracción de la leche.

La leche es transportada en camión frigorífico desde la hacienda hasta el kilómetro 26.5 vía la Perimetral, en donde se encuentra ubicado Hogar Nazareth; lugar en donde funciona ésta y otras microempresas.

En esta microempresa llevan aproximadamente 3 años y se ha logrado obtener buenas ventas, aunque en ciertos meses varía.

El trabajo es dividido entre las participantes, realizan tareas como: cobrar, vender, hacer limpieza y sólo una de ellas es la encargada de llevar el dinero al banco para el respectivo depósito, etc. **Ver Video**

Cada una de ellas gana 5 dólares. Laborando tres días a la semana: lunes, miércoles y sábados, desde las 6:00 a.m. hasta el medio día. Tienen otras ventas en Bastión Popular los días martes y viernes, en el mismo horario.

Actualmente la microempresa comercializadora de leche, se ha independizado de Hogar de Cristo, siguen recibiendo ayuda y supervisión por parte del equipo de la Fundación.

Algunas de las señoras que conforman esta microempresa, se encuentran laborando en otros negocios y reciben cursos en diferentes temas unos relacionados con el área administrativa y otros servicios.

3.2.1 Proceso de venta de leche

La primera fase en el proceso de venta es la succión automática de la leche. Son ordeñadas por medio de máquinas completamente esterilizadas y con muy alta calidad aséptica, lo que hace que la leche sea pura y completamente higiénica.

Se envió a las señoras colaboradoras a visitar los diferentes barrios y sectores que podrían comprar la leche.

Primero se establece un cronograma de trabajo con las 9 señoras que se dedican a éste proceso, de tal forma que cada una sepa el día que tiene que venir. También se planifica mensualmente cuantos litros de leche se venderán por día, para que de ésta forma se puedan cubrir con los gastos del día y de transporte.

Se organiza a cada participante para que pueda cubrir la demanda del puesto y sus funciones de atender a la gente para lo cual acuden de 4 a 5 señoreas, los días sábados son los de mayor venta y obviamente el margen de utilidad es más rentable.

Cuando se pide menos leche, lógicamente asisten menos socias encargadas de distribuir el producto. Por el contrario, cuando se encarga más leche, se necesita de más socias para realizar efectivamente el proceso de distribución.

Al inicio, el camión llegaba directamente desde la hacienda con un tanque con capacidad para 2.500 litros de leche refrigerada a 4 grados bajo cero. Luego se colocaba una manguera para succionar la leche del tanque y poder llenar las pomas y canecas de las personas, mayoristas o minoristas que se dedican a distribuir y vender en litros o medios litros. **Ver Video**

Pero desde el 9 de abril del 2005, la distribución de la leche, a través del tanque fue cambiada, ya que existían muchas quejas por parte de las microempresarias, el proveedor no estaba cumpliendo con la cantidad de leche requerida. **Ver Video**

El nuevo sistema de distribución se lo hizo a través de canecas de 20 litros cada una, sustituyendo éstas al tanque de 2.500 litros. Esta decisión fue tomada para tener un mejor control en el despacho de la leche desde la hacienda hacia el centro de acopio. La distribución de la leche se mantenía bajo el mismo esquema de trabajo y organización.

Todos los clientes esperan alrededor del camión, que sean llamados por el número de su nota de pedido, de esta manera pueden recibir su leche. Los pedidos se cancelan en la caja.

Semanalmente se vende de 6.000 a 7.000 litros aproximadamente. La leche se vende a \$0.40 centavos, con un margen de \$0.08 centavos. De acuerdo al volumen les da una rentabilidad para que cada participante que distribuye al por mayor, se gane 5 dólares diarios equitativamente.

La forma de pago es en efectivo, pero también se les permiten créditos a ciertos clientes, para este proceso llevan un diario de las personas que deben y que cancelan durante cualquier día de la semana.

Se estableció un precio de acuerdo al mercado de leches, para poder entrar a competir; estableciendo las virtudes de la leche que se comercializa en la institución, haciendo conocer a los clientes, los diferentes cuidados que se debe mantener, por ser una leche pura y poder conservarla adecuadamente.

El precio base se fijó en \$0.40 centavos por litro de ahí dependerá de cada cliente y el negocio que tengan en éstos sectores. Ellas comercializan el lácteo en pomas a domicilio y su precio varía desde \$ 2.50 hasta \$ 3.00, teniendo mayor margen de utilidad.

En esta zona la leche regular se vende desde \$ 0.60 centavos hasta \$ 0.80 centavos, dependiendo del envase. Sin embargo, la leche que se expende en Hogar de Nazareth, ha sido analizada por cada uno de los clientes, los mismos que comparando con las demás leches que se venden, llegaron a la conclusión de que la prefieren por ser una leche pura, punto que se ahondará en la investigación de campo por medio de encuestas.

3.3 Análisis comparativo de proyectos

3.3.1 Benchmarking interno

El objetivo de esta actividad de benchmarking es identificar y comparar los estándares de desarrollo interno de ambos proyectos.

De acuerdo a la observación que se realizó para este estudio, uno de los problemas que se presenta dentro de la Distribuidora de leche, es la falta de liderazgo dentro de la microempresa y del programa de iniciativas empresariales.

Esta microempresa desde sus inicios, dependía mucho de Hogar de Cristo, tres años más tarde, es decir en la actualidad, ellas trabajan de manera independiente, siguiendo las enseñanzas que esta Fundación les impartió desde un principio. Lamentablemente carecen de un líder que las apoye y las encamine hacia el mejoramiento continuo de sus actividades; aunque la filosofía implementada dentro de la misma, está orientada hacia una jerarquía horizontal, es decir, que todas las involucradas son responsables al momento de tomar cualquier tipo de decisión frente a algún problema.

A diferencia del proyecto “el Salinerito”, estas microempresarias no cuentan con un líder que las oriente, hacia donde va encaminado el negocio y todo lo que pueden lograr si se fijan un objetivo. Si bien es cierto, las microempresas formadas en el cantón Salinas, dependían de los Misioneros Salesianos; ya que el proceso de aprendizaje y adaptación empresarial fue más lento, debido al alto porcentaje de analfabetismo en la zona.

El cumplir con su labor misionera, no solo consistía en alfabetizarlos, sino en desarrollar sus habilidades en el sector agrícola, produciendo productos que puedan vender y consumir ellos al mismo tiempo.

Fomentar en ellos una visión empresarial, aprovechar los recursos y herramientas con las que contaban, fueron los puntos más estratégicos, para el desarrollo de esta comunidad, digno de admiración y modelo a seguir.

Los promotores de esta microempresa, no dan la verdadera importancia a este y otros proyectos, aun conociendo que, a través de ellos pueden mejorar el estilo de vida de las participantes.

3.3.2 Benchmarking competitivo

Los procesos para la elaboración de productos que comercializa el Salinerito son en la actualidad tecnificados, muy distinto a lo que sucedía hace años atrás, en la que dichos procesos eran totalmente artesanales.

Para el caso de la distribuidora de leche, los procesos son realizados manualmente y deben ser ejecutados en forma rápida, debido a que están manipulando un producto perecible. En cuanto a logística, este debe cumplir con los horarios de entrega en el punto de venta, para que los subdistribuidores puedan comercializar más temprano la leche en otros sectores.

Respecto al producto, “El Salinerito” cuenta con una amplia gama de productos agroindustriales, artesanales, lácteos, embutidos, etc. Entre los productos lácteos artesanales cuentan con productos como mantequilla y una extensa gama de

quesos semi-industriales y artesanales, que se expenden a nivel nacional en las “Queserías Bolívar” y a nivel internacional bajo pedido.

A diferencia de “El Salinerito”, en la microempresa se elabora queso fresco a partir de la leche que no fuese vendida durante el día. Esta labor la realizan manualmente, en las instalaciones de Hogar de Nazareth. El proceso de elaboración del queso lo podemos apreciar en el **Video** .

La venta de queso fresco ha tenido gran acogida entre sus clientes.

Aunque uno de los objetivos que se pretende alcanzar es poder elaborar otros productos como lo es yogurt y manjar, pero al no contar con los utensilios necesarios para comenzar con esta producción, no se lo ha realizado.

El reto para las integrantes de esta microempresa es entregar un producto fresco y en una buena presentación, para lograr esto necesitarán contar con las herramientas necesarias para que los clientes sigan consumiendo y de esta manera ampliar el mercado para poder realizar nuevos negocios.

3.3.3 Benchmarking funcional

Alrededor del mundo la industria láctea se encuentra en constante evolución, debido a que se encuentra en un mercado muy competitivo, la mayoría de estas compañías año tras año exhiben nuevos productos con mayores beneficios dirigidos a grupos muy específicos, que de una u otra forma son percibidos por sus clientes.

En Ecuador sucede lo mismo, empresas nacionales y extranjeras, han posicionado sus productos en nuestro mercado brindando diversos beneficios para diferentes grupos objetivos. Un ejemplo de esto es Alpina, la historia de esta compañía nace con dos hombres con visión futurista, su amor por el trabajo y su fe en Colombia lograron fundar una de las mejores empresas productoras de lácteos y otras bebidas.

Desde sus inicios juntos comenzaron la fabricación de quesos y mantequilla, en ese entonces compraban 500 botellas de leche y manualmente elaboraban queso diario, este trabajo era muy artesanal y el proceso de empaque era rudimentario. Con un préstamo bancario adquirieron un terreno y asentaron una pequeña planta sencilla que ha dado origen a innumerables etapas de desarrollo.

Dentro de su filosofía corporativa, Alpina está consciente que uno de sus principales objetivos es desarrollar productos que satisfacen las necesidades de sus consumidores. Adicional de esto Alpina, evalúa y mejora constantemente la efectividad de sus procesos de acuerdo a las necesidades de sus clientes, colaboradores y sociedad; brinda los medios de capacitación, entrenamiento permanente para que sus colaboradores puedan desarrollar correctamente su trabajo. La obtención de certificaciones refrenda la confianza que tienen los consumidores y proveedores con esta empresa.

En conclusión, los productos Alpina desde el comienzo han sido reflejo de la tradición, el pragmatismo y la visión futurista de sus fundadores quienes a pesar de sus limitaciones se empeñaron en adaptarse a un nuevo medio.

Este análisis demuestra que esta distribuidora de leche debe mejorar sus actividades comerciales, optimizar los recursos con los que cuenta, renovar la infraestructura, corregir y modernizar los procesos de venta y producción de

productos semi industriales. Tomando como ejemplo Alpina, es necesario iniciar estableciendo una visión futurista y de esta forma sacar adelante a la microempresa.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO

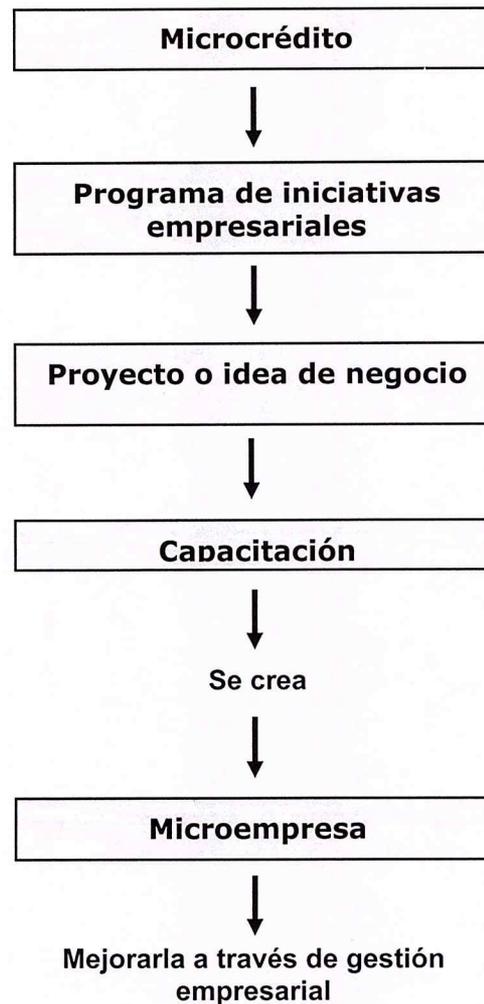
4.1 Definición del plan de acción

Actualmente el programa de iniciativas empresariales necesita mejorar ciertos lineamientos respecto al manejo de cada una de las microempresas que se crean a través de él.

Es importante destacar que si no existe una verdadera gestión empresarial en cada una de las microempresas no se podrá generar destrezas administrativas en cada una de las participantes, lo que conlleva a que sean dependientes de la ayuda que desde sus inicios recibió por parte de la Fundación.

Es por esta razón que el programa de iniciativas empresariales debe trabajar bajo un esquema empresarial que permita brindar el asesoramiento adecuado para cada una de las microempresas, sean comerciales, productivas o de servicios.

Nuestro primer objetivo será discernir la idea del negocio, por lo que se empezará elaborando un plan de negocios, que nos ayudará a planificar las actividades que de deberán seguir para poder llevar a cabo el trabajo.



4.2 Elaboración del plan de negocios

El plan de negocios, es un documento fundamental tanto para el empresario como para la microempresa, es una herramienta de trabajo que evalúa la factibilidad de la idea, busca alternativas y orienta la puesta en marcha.

Antes de comenzar con la elaboración del plan de negocios, se organizó junto con las señoras la información disponible, sabemos que el plan de negocio que proponemos debe resumir las variables de producción, comercialización, recursos humanos, finanzas y del producto o servicio que se está ofreciendo

Para el desarrollo se debe empezar describiendo:

- ¿Cuál es la idea del negocio?, como estamos hablando de una microempresa en marcha, debemos definir cual es su misión, en este caso crearemos una misión y una visión a corto, mediano y largo plazo.
- Definir los objetivos que se quieren alcanzar con el negocio a ejecutar. Ninguna empresa puede pretender competir en un mercado sin planear las medidas o correcciones que tomará en el futuro.
- Detallar las tácticas y estrategias para lograr dichos objetivos.
- Definir las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que se presenta en el entorno de esta microempresa. Aquí se realizó un análisis de los recursos con los que cuenta la microempresa
- Elaborar un plan de mercadeo en el cual detallamos un análisis del producto y servicio que se va a ofrecer.
- Establecer índices de gestión, para evaluar en un periodo determinado, si la empresa ha cumplido los objetivos. Una vez obtenidos los resultados, se procederá a realizar una retroalimentación en los procesos que tengan falencias.

Adicional a esto, establecimos una visión general de este proyecto que es el objetivo principal:

<u>Realidad actual</u>	<u>Visión</u>
Microempresa, centro de acopio para entrega de litros de leche cruda a mayoristas subdistribuidores y público general	Mejorar este centro de acopio, para que en un periodo de 10 años convertirlo en una pequeña planta procesadora de leche y productos lácteos

Como segundo paso, se implementará un mejor programa de capacitación en gestión empresarial y un mejor sistema de distribución de la leche tema a tocar en el siguiente punto.

La reestructuración del área laboral, es uno de los principales temas a desarrollar, para lo cual se buscará auspicio de parte de la empresa privada, con finalidad de adecuar los suelos, el área de espera para los clientes, los tanques de almacenamiento y el proceso de comercialización de la leche.

Se contemplará el alquiler mediante financiamiento de un vehículo transportador del producto, el cual será pagado por medio de los ingresos que genere las ventas y los aportes de la empresa privada.

Paralelamente se creará una marca que identifique al producto que se vende, con miras a la expansión.

Con respecto al apoyo de la empresa privada se contempla el pedir apoyo económico por medio del canje publicitario, es decir, tendrán presencia de marca en el centro de venta del producto y en el vehículo repartidor, lo que se dará por medio de impresiones en vinilo adhesivo, las cuales son de bajo costo y alta definición gráfica.

Las empresas a visitar para definir el auspicio a la microempresa serían de productos de consumo masivo y encaminado al mismo target al que está dirigido este proyecto.

4.2.1 Plan de Negocios Doña Leche: Características

4.2.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades del consumidor con productos saludables y confiables, con responsabilidad frente a nuestros colaboradores, clientes y sociedad.

4.2.1.2 Visión

Brindar la mejor calidad y sabor a los consumidores con un producto fresco y un servicio de calidad.

4.2.1.3 Objetivo General

El objetivo fundamental es satisfacer a una sociedad que se encuentra en rápida y continua evolución, ofreciendo productos nutritivos y sanos.

Entre los objetivos específicos tenemos:

- Aumentar nuestras ventas en un 5% al finalizar el año 2007.
- Desarrollar nuevos canales de distribución para llegar a otros mercados.
- Capacitar semestralmente al grupo humano que labora en la microempresa.
- Elaborar nuevos productos y mejorar los lácteos ya existentes, con la finalidad de ofrecer más variedad.

4.2.1.4 Estrategias y tácticas

- Lograr la ampliación del mercado a través de una estrategia de comercialización, creando nuevos puntos de venta, dando mayor rentabilidad a nuestros subdistribuidores.
- Definir una estrategia de diferenciación de nuestro producto, tanto en precio como en beneficios.
- Crear imagen de marca, con la finalidad de que nuestros consumidores puedan identificarla.

- Mejorar el servicio de postventa de nuestros productos, ya que constituye un factor muy importante en la calidad de atención al cliente.
- Crear un nuevo servicio a domicilio para la entrega de sus productos, para ello se debe contar con una fuerza de ventas confiable y de buena presencia, ya que será quienes se encarguen de la entrega y cobranza.

4.2.1.5 Perfil de las oportunidades y amenazas

La oportunidad más importante es la de crecer en un mercado, ya existente un mercado potencial. Con esta oportunidad de mercado que tenemos se podría aumentar las ventas en un 5%, lo que traerá consigo una mayor participación en la zona, creando nuevos puntos de venta.

Tenemos la ventaja de que la leche es un producto de consumo masivo, que pertenece a la canasta básica y además es 100% natural, por lo tanto la oportunidad se concentra en que es un producto que se vende frecuentemente, y por esta razón es que ha tenido una gran aceptación en la zona y es preferida por ser pura, siendo esto un valor agregado para el producto.

La principal amenaza que posee la microempresa es el entorno socio económico (Km. 26.5 vía Perimetral), lo que representa una amenaza de mercado y afecta a la reputación por la inseguridad relevante que existe actualmente. Además de ello la excesiva dependencia de la microempresa a un solo proveedor para la materia prima.

4.2.1.6 Perfil de las competencias internas

El contar con un personal de espíritu y entusiasmo, ha ayudado a que esta microempresa haya progresado de la forma en que lo han hecho, ya que es un grupo al cual se le ha impartido una buena filosofía de trabajo en equipo, su principal motivación es tener una fuente de trabajo que las ayude a solventar y mejorar su nivel de vida.

Otras fortalezas es que cuentan con un negocio al contado con poca inherencia, tiene una cartera vencida del 0.02%, se pudo comprobar que la mayoría de sus clientes que compran a crédito cancelan sus deudas puntualmente. Además tiene un flujo de efectivo constante.

Una debilidad interna de la microempresa, es la baja productividad, debido a que trabajan sólo tres veces, lo que genera una pérdida considerable al ser un producto de primera necesidad y que se tendría una mayor ganancia si se lo vendiera todos los días.

De igual forma el planificar mes a mes su objetivo de ventas de forma empírica, la falta de asignación de responsabilidades en las diferentes áreas, no poseer transporte; debido a los costos y tiempo de entrega, inclusive el no tener conocimientos técnicos, tecnología y poca información en el manejo tanto del negocio como del producto; perjudicando internamente al desenvolvimiento de la microempresa.

En relación al producto la falta de calidad, debido a que no posee un sistema eficiente de transporte y envasado; lo que se considera también como debilidad por el constante manipuleo que la leche tiene al momento de entregarla.

4.3 Definición del programa de capacitación en gestión empresarial

El programa de gestión empresarial para pequeñas empresas, estará diseñado con la finalidad de cubrir la necesidad de capacitación, enfocándose en la enseñanza de los principios básicos para las actividades de negocio.

La finalidad de implantar este programa de capacitación, es lograr generar conciencia en temas de gestión empresarial y transferir destrezas empresariales y conocimientos de gestión a las microempresarias. Para ello se establecerá alianzas de apoyo con entidades privadas, universidades e institutos dedicados a la capacitación de futuros empresarios.

En el grupo objetivo se utilizará una metodología diferente, dada el bajo nivel de escolaridad del grupo objetivo, estos elementos enfatizarán en forma más comprensible los principios básicos de administración.

Este programa utilizará una serie de métodos, tales como:

- **Discusiones:** de temas relevantes para las empresarias; repetición de ideas centrales por diversos medios. Puede ser a través de carteleras, ubicadas en las instalaciones de Hogar de Nazareth
- **Juego de roles:** que representan situaciones que plantean un problema; en este caso el capacitador debe facilitar la vinculación de escenas desarrolladas teóricas y prácticas de la gestión.
- **Historias:** relativas a casos positivos y negativos de gestión empresarial, donde las participantes deberán examinar, comprender y comparar con relación a su experiencia.

- Elaboración e interpretación de dibujos: simples y asociados al quehacer diario de las empresarias. El capacitador debe trabajar el tema subyacente al dibujo. Las historietas son una buena herramienta para capacitar a este tipo de empresarias.

El capacitador tiene un rol muy importante dentro de este programa de capacitación, son facilitadores de que esta metodología cumpla con el objetivo propuesto, además de transferir las ideas centrales de aprendizaje a las microempresarias con el fin de movilizar nuevas actitudes y hábitos de comportamiento en la gestión de su microempresa.

4.3.1 Capacitación a Empresarias

El programa de capacitación para microempresarias se estructurará en 4 ó 5 días a tiempos parciales, para no interferir con las actividades productivas de las empresarias de la microempresa. El programa tendrá el siguiente contenido:

- Administración de Empresa;
- Mercadeo;
- Costeo;
- Registros contables;
- Administración de ventas

Se dividirá en 11 sesiones, cuatro veces por semana, en el diseño del programa, a continuación se detalla el cronograma de capacitación.

Sesiones	Temas a tratar
Módulo 1	Organización Empresarial
Módulo 2	Técnicas de Comunicación
Módulo 3	Administración de RR.HH

Sesiones	Temas a tratar
Módulo 4	Gestión de Calidad
Módulo 5	Adm. de Operaciones
Módulo 6	Fundamentos de Marketing
Módulo 7	Técnicas de Ventas
Módulo 8	Servicio al Cliente
Módulo 9	Manejo de Utilitarios
Módulo 10	Matemáticas I
Módulo 11	Principios de Contabilidad

4.4 Organización interna

Las personas que laboran en este proyecto son seleccionadas para diferentes áreas de desenvolvimiento, lo cual al no existir jerarquías crea desorden laboral pues la comunicación se da igualitariamente prescindiendo así de un control de calidad en el momento de brindar el servicio.

Se realizará de forma organizada un cronograma de funciones rotativas, obteniendo un orden jerárquico semanal y así distribuir las funciones bajo un correcto parámetro de mando, primera pauta a la fluidez laboral y el poder funcionar diariamente, uno de los objetivos principales de la estrategia a seguir.

Al lograr tecnificar de una forma básica la empresa, será imperioso llevar un mayor control de calidad laboral.

Se debe definir una mejor forma de distribuir el producto en el lugar de venta, ya que la desorganización es un aspecto muy incómodo para los clientes pues deben realizar largas colas para obtener el producto.

CAPITULO V

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

5.1 Definición de posicionamiento

De acuerdo a nuestra investigación concluimos en capítulos anteriores el hecho de que esta microempresa Comercializadora de Leche, para lograr una mejora administrativa, una expansión considerable y un posicionamiento mayor en el grupo objetivo, tendría que comenzar sus estrategias implementando un posicionamiento de marca.

Así mismo se develó el hecho de que muchos clientes utilizan el producto para revenderlo por lo cual, basados en este punto, no se debe envasar ni publicitar el producto lácteo para la venta, sino se debe crear un concepto definido de servicio para la repartición del mismo, ya que ésta es uno de los principales inconvenientes para los compradores.

5.1.1 Creación de concepto y marca “Doña Leche”

El concepto abordó diferentes matices antes de su elección, la que fue dada en base a un testeo dentro de una agencia publicitaria del medio ecuatoriano.

La opción elegida fue “Doña Leche” pues connota seriedad y a su vez evoca sentimiento, muy paralelamente que nos deja abierto campo para el servicio de repartición de la leche y de otros productos derivados de la misma.

Otras opciones fueron descartadas como lo son: “El Lecherito”, “El lechero de Hogar de Cristo”, “Pura y sana”, “Leche en tu hogar”, etc. Estas nos cerraban

oportunidades de expansión y en algunos casos, tomando en cuenta el grupo objetivo y su idiosincrasia connotaban de manera perjudicial.

El concepto “Doña Leche” posee fuerza de marca y emotividad publicitaria lo cual nos ayudará en conjunto a la imagen gráfica a crear un rápido posicionamiento. Ver **Anexo**

5.1.1.1 Activación de marca

Simultáneo se realizará la activación de un concepto definido como “Doña Leche” el que constará con imagen de marca, es decir, logotipo aplicado, slogan, estrategia de posicionamiento vía volantes, planes de recorrido y promociones de activación de marca.

Esta imagen de marca será promocionada por medio de afiches y colgantes en los canales de distribución como lo serían las tiendas y panaderías, y en los hogares de las personas consumidoras un pequeño sticker que nos diga: “Doña Leche, vino a mi hogar”. Destacando el logo del servicio y sus colores.

Esta estrategia se aplicará únicamente en las zonas aledañas a la venta del producto para luego de un período contable (un año) estructurar la expansión a otras zonas de igual grupo objetivo o en provincias.

Toda esta estructura estratégica deberá ser soportada de manera publicitaria por medio de avisos de prensa tipo reportajes en donde se realizará presencia de marca tanto del servicio que se está creando como de los auspiciantes de la empresa privada.

5.1.2 Evaluación del servicio y valor agregado

El esquema de servicio que se brinda en la actualidad es completamente rústico y en cierta medida insalubre, lo que a ciencia cierta pasa desapercibido por el grupo objetivo debido a su nivel educativo, buscando así la reestructuración del proyecto para mejorar la forma de vender el producto lácteo, para ello se plantea, muy independientemente de la venta en el lugar, por un aumento ínfimo en el costo del producto, rentar una camioneta bajo un contrato anual, el cual servirá para la repartición puerta a puerta de la leche, creando el concepto definido de imagen para este servicio, para activar este sistema se requiere de 3 colaboradoras las cuales se encargarán rotativamente de conducir el vehículo, repartir el producto y cobrar el dinero de las ventas.

Es importante recalcar que la tecnificación del proyecto nos ayudará a lograr mejor acogida del producto como marca, más no a un aumento de las ventas ya que en su mayoría las personas compran el producto para la reventa y un aumento de precios en el área de expendio sería perjudicial.

Pero el aumento de precio del producto en la venta puerta a puerta sería acogido, pues se brinda el agregado de comodidad en la compra, una de las mayores inconformidades de los consumidores develada en las encuestas.

Esto nos define que la estrategia de valor agregado debe ser enfocada al servicio y no al producto, por lo tanto, resultaría muy benéfico el sistematizar la metodología de venta, definir la organización interna rotativa por medio de calendarios y tecnificar básicamente en busca de una mejor calidad, todo esto con la finalidad de posicionar imagen de marca y expandirse por medio del servicio a brindar.

Una especificación más detallada con respecto a los costos de inversión, recuperación y pagos se podrá observar detalladamente en un próximo capítulo.

5.1.3 Función y metodología laboral

Las funciones deben ser designadas bajo los mismos parámetros de jerarquía rotativa y definidas bajo cronograma laboral.

De esa forma las colaboradoras no incurrirían en un punto destacable develado por las encuestas que es la predilección hacia ciertos clientes, los cuales pueden ser familiares o amigos cercanos.

5.1.4 Asistencia y fuentes de trabajo

El servicio “Doña Leche” comenzará sus funciones mediante la tecnificación del centro de expendio, lo que nos da pauta al crecimiento paralelo de más fuentes de trabajo que brinden apoyo al proyecto.

Hoy por hoy existen 9 colaboradoras que funcionan sin parámetros de control de calidad ni parámetros de asepsia, logrando superar estos inconvenientes con la tecnificación del lugar.

Así mismo, el servicio “Doña Leche” brindará distribución en 3 instancias del día a los clientes contemplando un tanque de 500 litros por cada recorrido, lo que a nuestra percepción resultará escaso para la demanda que vendrá, por lo cual se proyecta la posibilidad de crear fuentes de trabajo a más señoras, creando una cadena de distribución mediante camionetas rentadas por las colaboradoras mismas. Las que funcionarían bajo rutas definidas y horarios establecidos.

Estas camionetas serán parte de la expansión de una manera menos formal pues no se activarán contratos anuales como con el primer vehículo hasta no verificar que las rutas y los horarios estén produciendo la venta requerida para un continuo crecimiento.

5.1.5 Días y horarios de atención

La atención al consumidor del producto es proyectada con miras a ser diaria, para lo cual se debe implementar la estrategia antes expuesta, como arranque a esta estrategia debe existir una línea comunicacional en la que se notifique el lanzamiento del servicio “Doña Leche” la cual se dará los mismos días de venta del producto, Lunes, Miércoles y Sábados. Para luego de haber aumentado como mínimo en un 20% más la cantidad de demanda, lo cual se estima luego del primer trimestre, poder activar las ventas diarias.

El servicio “Doña Leche” tendrá 3 horarios de repartición: a los distribuidores como tiendas y panaderías, el horario será programado a las 6 de la mañana; a las personas registradas a recibir el servicio, el horario de repartición será a las 8 de la mañana; y el último recorrido será dado para los clientes no registrados, el cual poseerá el abastecimiento restante de las ventas del día y será entregado entre las 9 y 10 de la mañana.

5.1.6 Costos y precios

Los costos de inversión contemplarían el alquiler del vehículo, pago mensual, la compra de un recipiente de 500 litros el mismo que deberá tener una boquilla o manguera de distribución y la posibilidad de ser cerrado de forma hermética para evitar el contacto con el ambiente y no correr riesgos de fermentación o pérdida del

producto, el combustible diario para cada recorrido, la remuneración salarial de cada una de las colaboradoras que distribuyen el producto en el vehículo y en el centro de expendio, el costo de parqueo o guardianía del vehículo en las noches, el mantenimiento del mismo en aspectos mecánico y de imagen como lo sería la aplicación de logotipos en vinilo adhesivo en las puertas.

Paralelamente se tomará en cuenta los costos de construcción de muros y separaciones para el área de almacenamiento, de caja, de productos derivados de la leche y de la leche misma. Se tomará en cuenta, los costos de inversión en los nuevos tanques contenedores y en la imagen gráfica decorativa necesaria para comenzar a crear percepción de marca y presencia comercial. Se tomará en cuenta los costos de aproximadamente 24 sillas plásticas para la comodidad en la espera de la distribución del producto el cual se dará bajo ticket numérico y en colas de máximo 5 personas. También se incurrirá en inversión publicitaria de la marca "Doña Leche" la cual se implementará con calcomanías y volantes, así como en los distribuidores con presencia de marca en afiches o colgantes con el concepto "aquí compras Doña Leche".

El precio de venta al público en el centro de expendio será el mismo con la diferencia que al dar el servicio de "Doña Leche" el precio se incrementará. Todas las referencias numéricas de estos costos de inversión serán definidos de una forma real en la **Guía de planeación financiera**

5.2 Plan Estratégico de Marketing

Al tratarse de un negocio con fines de expansión, estamos hablando de un objetivo que implica el reditúo económico en conjunto con los fines sociales como crear plazas de trabajo y nutrir de este necesario producto como lo es la leche a los hogares de escasos recursos.

Se ha planteado para “Doña Leche”, un plan estratégico para su primera etapa de existencia que aproximadamente se difiere a 3 meses de lanzamiento antes de lanzar algún tipo de promoción externa. Es decir, una vez transcurridos los 3 meses del lanzamiento del producto, en los alrededores del Km.26.5 perimetral y basados en estadísticas de venta, podremos acudir a empresas de comunicación como agencias de publicidad, diarios y revistas así como empresas de productos similares (certificando el contacto ya realizado con algunas de ellas) para definir auspicios y apoyo de la forma en que sea posible al proyecto y sus miras de expansión, lo que en la campaña de mantenimiento será muy favorable.

Se iniciará el plan estratégico de la campaña con marketing directo al grupo objetivo, vía hojas volantes, donde se expondrá en mayor medida: las ventajas y beneficios del producto, el logotipo “Doña Leche” con la finalidad de crear posicionamiento de marca. Utilizando este mismo recurso de la imagen del logo en algunos barrios del mismo G.O. a manera de afiche, con la promesa de comunicación “muy pronto... Doña Leche” y un texto explicativo del servicio que se brinda y en qué zona. Logrando así un interés por el servicio y por ende del producto de parte de otras áreas con el mismo G.O.

5.2.1 Marketing Mix

5.2.1.1 Producto y/o Servicio

El enfoque que vamos a dar no se centra en el producto que es la leche, sino en el servicio de entrega “Doña Leche”, siendo las descripciones del mismo como un sistema de repartición por medio de camioneta el que reparte la leche mediante mangueras de presión directa a los recipientes de la clientela en un ambiente donde no hay contacto físico.

El servicio de repartición de leche tendrá como finalidad el poder cubrir un campo más amplio de mercado y a su vez aumentar la demanda, lo que nos dará como resultado una expansión de carácter de marca para luego aplicar a posterior una expansión de carácter físico.

El servicio que brindará “Doña Leche” para lograr su expansión debe ser estructurado paralelamente a la distribución de leche en el centro de expendio, más no desligado de la misma ni mucho menos priorizado.

La diferencia estructural de comunicación será que el servicio poseerá imagen de marca definida muy indistinta pero a su vez identificativa con Hogar de Cristo.

El objetivo primordial de este servicio es crear imagen de marca y lograr la rápida expansión del producto, el cual seguirá teniendo los mismos atributos de percepción como lo es pureza y salud, atributos completamente obtenidos por el hecho de no estar contenido en un envase.

5.2.1.2 Precio

El precio juega un papel muy importante, y es otra ventaja que posee ésta microempresa, ya que siendo mayorista el margen de utilidad es mucho mejor, en relación a los principales competidores en la zona y se mantendría el mismo precio de \$0.40 el litro como se mencionó anteriormente y tomando en cuenta que actualmente se vende de 6000 a 7000 litros por semana, se obtendría una mayor ganancia si logramos negociar el costo de la leche a \$0.25 tendríamos un margen de \$0.15 por cada litro.

El precio para el servicio “Doña Leche” está definido de acuerdo a los siguientes parámetros técnicos. **Ver Guía de planeación financiera**

5.2.1.3 Definición de canales de distribución

Los canales de distribución serán dados de acuerdo al aumento de demanda, donde el vehículo repartidor definirá rutas de recorrido en 3 horarios diferentes.

El primero en donde se proveerá a los tenderos y panaderías, brindándoles apoyo promocional como lo serían los habladores o colgantes y descuentos especiales por consumo mayoritario.

El segundo recorrido será enfocado a las personas que desde el área de expendio se hayan registrado para recibir el producto, tomando en cuenta cantidades a vender. Para este grupo objetivo existirán también promociones por volúmenes de compra de manera mensual.

El tercer recorrido será dado inmediatamente después del segundo el cual contemplará los posibles clientes informales, es decir las personas no registradas para la venta directa.

Para este grupo objetivo se contemplará la posibilidad de formar parte de los clientes frecuentes y el beneficio de recibir las promociones mensuales por consumo mensual. Hay que rescatar que esta repartición será dada así mismo en un sistema de almacenamiento líquido con distribución bajo

boquilla de la misma forma que se da en el punto de expendio. De esa forma se abaratan costos de envase e impresiones

Se distribuirá la oferta del servicio de “Doña leche” a la zona del kilómetro 26.5 vía la Perimetral, para luego de 6 meses, por medio de donaciones obtenidas con eventos y auspicios, ampliar el campo de acción y determinar nuevas zonas de expendio.

5.2.1.4 Promoción

También podemos definir como un valor agregado muy viable a largo plazo poder realizar activaciones de marca en conjunto con los productos de las empresas privadas colaboradoras. Punto muy rescatable y benéfico para ellas pues al tener el área sectorizada y definida, sus costos de inversión en activación de marca serían menores.

Este producto se promocionará en la etapa de lanzamiento de la siguiente forma:

- Volantes directas repartidas al Grupo Objetivo
- Afiches en los puntos de venta.
- Publireportajes en medios de revistas como: Vistazo, La Revista (del diario el Universo)
- Publireportajes en diarios de mayor alcance del G.O. como diario Extra, Diario Súper.

Para una segunda etapa, de mantenimiento, se utilizarán los medios de promoción como:

- Publireportajes en programas televisivos y noticieros

- Stickers de presencia de marca en buses y vehículos particulares
- Revistas: Avisos publicitarios, comunicacionales y publrreportajes.
- Promociones por medio de auspicios.
- Comunicación empresarial a través de alianzas estrategias

5.2.1.5 Auspicios y alianzas

Estimamos que luego de 6 meses del lanzamiento, comenzaremos la campaña de mantenimiento, donde se tiene proyectado activar algunos auspicios o alianzas con algunas empresas, agencias de comunicación y publicidad y medios de comunicación. Estas **alianzas de apoyo** ayudan a que esta microempresa tenga un soporte para que sus negocios sean más rentables y a su vez existan menores riesgos.

Los auspicios consisten en la publicación de su marca o marcas a las que representan en los espacios físicos del vehículo y por medio de afiches en las tiendas de expendio y en el lugar de expendio de la microempresa. Por ejemplo, si una agencia de publicidad maneja como cliente a la cuenta de Tiosa y su producto Supan, es viable llegar a un acuerdo con la agencia para que ésta a su vez logre el pautaaje de dicha marca en nuestros espacios, con lo cual obtendríamos un financiamiento fijo, ingreso a parte de la ventas del producto, para luego, poder lograr algún tipo de promoción en conjunto como lo podría ser el regalar un paquete de Supan por la compra de más de 5 litros. Ayudando de esta forma al crecimiento de las ventas por medio del servicio “Doña Leche”.

Con los medios de comunicación se tiene previsto el solicitar cobertura de eventos y obras de fin comunitario para obtención de fondos para adecuación.

5.2.1.6 Merchandising

En el momento de la activación de auspicios crearemos un sistema de presencia de marca por medio de stickers vehiculares, los que nos ayudarán a difundir la marca ya no únicamente entre el G.O. sino entre los grupos objetivos inmediatos a él. Estos stickers nuevamente serán dados con definición de logotipo y una frase explicativa del servicio, acompañados del logotipo de Hogar de Cristo.

Podrán ser colocados en su mayoría en buses y busetas o en vehículos particulares, para la mayor difusión de la marca y por ende su mayor posicionamiento.

CAPITULO VI

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

6.1 Grupo objetivo

El Grupo objetivo de nuestro proyecto ha sido clasificado en Primario y Secundario para enfocar los esfuerzos de comunicación con mayor eficacia en dirección a nuestro objetivo.

6.1.1 Grupo Objetivo Primario

El **Grupo Objetivo Primario** estaría compuesto por mujeres guayaquileñas entre 18 y 50 años pertenecientes a los NSE clase C (bajo), que vivan en las zonas aledañas al kilómetro 26.5 vía la Perimetral y piensen en la alimentación de su familia.

Por lo general viven en completa austeridad económica y hacen las compras de alimentos día a día. No tienen, debido a su bajo poder adquisitivo, la oportunidad de concebir un criterio definido de calidad (salvo quienes trabajan en empleos de doméstica para grupos socioeconómicos elevados) o valor agregado a brindar no debe ser comunicado como “calidad” sino como “comodidad” ya que de acorde a lo investigado es el mayor problema del producto: su expendio y la poca comodidad que implica el conseguirlo.

6.1.2 Grupo Objetivo Secundario

El **Grupo Objetivo Secundario** podemos subdividirlo en dos grupos de potenciales clientes:

- **Mujeres entre 18 y 50 años** dispuestas a revender el producto.
- **Hombres entre 35 y 50 años** dispuestos a revender el producto (acorde al 2% de encuestas realizadas). Cabe recalcar que este grupo es definido desde los 35 años de edad pues en el 95% de los casos los hombres que comprenden entre 18 y 35 años prefieren hacer trabajos de guardianía, conducción vehicular o venta de productos de manera informal. (dato proporcionado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS).

6.2 Deseo clave

El deseo latente es el atributo que se brindará como agregado inconscientemente hacia nuestro grupo objetivo y debe ser comunicado de forma subliminal.

Los Grupos Focales demostraron incomodidad en la mayoría de los integrantes de nuestros Grupos Objetivos entrevistados respecto al tema de la distribución, horarios y estructura organizacional del lugar de expendio. **Ver Anexo 6**

Estos comentaron que el servicio de distribución a los hogares directamente sería una buena solución, siendo el deseo clave fundamental latente en el grupo objetivo la **comodidad**, muy ligada a los beneficios del producto a ser comunicados de forma directa.

6.2.1 Respuesta al deseo clave

Como respuesta a su situación, se ofrecerá un servicio integrado respaldado por una imagen íntegra de repartición del producto, guardando los parámetros de asepsia y seguridad del producto, atributos que reforzarán el concepto de comodidad en su propio hogar.

6.2.2 Atributos del servicio “Doña Leche”

- Atención personalizada
- Precios fijos e inalterables bajo ningún parámetro
- Mayor control de litros vendidos
- Sistema de mangueras con mayor asepsia
- Mayor alcance al grupo objetivo
- Mayor organización

6.2.3 Beneficios

- Costos fijos y muy por debajo de los investigados a la competencia, estamos hablando de entre un 20 o 30% más económicos (aun aumentado el valor del servicio)
- Garantía de limpieza y pureza de la leche
- Organización y control del producto y el capital
- Las manos de los distribuidores jamás tocan el producto
- Calidad a mayor comodidad
- Soluciona los problemas del G.O. de amanecidas y espera en el centro de venta

6.2.4 Personalidad

El servicio de repartición de leche “Doña Leche” es confiable, organizado y por sobre todo brinda comodidad y descomplicación. Acudir a ellos es fácil y económico obteniendo un producto de alta calidad y menor costo que el de las leches industriales.

6.3 Tono y Manera de Comunicación

El “tono” de la comunicación será enmarcado en una percepción de comodidad y ayuda al área comunal y serán definidos los atributos de la leche más pura y de mayor alcance al G.O., siendo la “manera” directa al tratar al consumidor final de “tu”. Cabe recalcar que los atributos de comodidad y ayuda al área comunal serán dados por medio de la percepción y no por comunicación directa. Es decir, en la comunicación se enfatizará los beneficios del producto textualmente y jamás se utilizará la frase “mayor comodidad con el servicio a domicilio” pues es un elemento psicológico muy fuerte que el grupo objetivo sienta ese atributo y uno no se lo diga. Para lograr que el grupo objetivo sienta el atributo, usaremos la frase “Doña Leche, en tu hogar”.

De esa forma implantaremos inconscientemente la definición de mayor comodidad sin entrar en el terreno peligroso de “la menor comodidad” o la “incomodidad” de la venta en el centro de expendio directamente. Esa es la razón principal por la que la comunicación será de carácter informativo con respecto a los beneficios y atributos de una leche más pura, a menor precio y “Doña leche”, evitando así mermar las ventas en el centro de distribución. (Sistema aplicado de comunicación, Estrategias de comunicación y marketing, Ries & Ries Consulting)

Para esta comunicación se creará un logotipo representativo del servicio a domicilio el cual será difundido por medio de hojas volantes.

Estas hojas volantes contendrán los beneficios de la leche, la ayuda que Hogar de Cristo realiza al vender esta leche y los recorridos y horarios del servicio “DOÑA LECHE”. Hay que procurar utilizar la menor cantidad de texto posible, con una tipografía sin serifas y a un puntaje alto, pues es la forma de comunicación que el grupo objetivo prefiere (dato proporcionado por la Escuela de Investigación y desarrollo comunicacional Agulla & Baccetti, Buenos Aires Argentina, técnica utilizada por el Grupo editorial Granasa en su diario “Extra”).

6.4 Concepto central de comunicación

El concepto central de la comunicación se sostiene sobre el mensaje al consumidor potencial de que se mantenga en su domicilio porque existe una mayor preocupación por su bienestar y un mejor servicio para su comodidad. Siendo más directos en el mensaje, le diremos al consumidor con un tono de familiaridad y amistad “Sólo debes esperar... ..a Doña Leche”, con justificación explicativa del sistema y horarios, y un cierre con logotipo del la institución “Hogar de Cristo”.

Abriéndonos paso con este sistema de comunicación a un expendio a futuro de otro tipo de productos lácteos y demás.

6.5 Estrategia Publicitaria

6.5.1 Posicionamiento esperado

Se estima un posicionamiento para el servicio del 40% en progresión hasta el 60% del GO meta para los primeros 6 meses y luego del aumento al 75% en etapa de mantenimiento. Decreciendo este al 60% nuevamente en instancia de expansión a otras áreas urbanas para al final del primer periodo contable, es decir el primer año, cerrar con una cobertura del 70% del G.O es decir cerca de 60.000 familias. Cálculo estimado de acuerdo a estadísticas de alcance publicitario y cobertura en etapas estacionarias, de lanzamiento y posicionamiento, de un universo de 85.000 familias de las zonas específicas y aledañas. (Dato proporcionado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC)

6.5.1.1 Objetivos de Publicidad

- Dar a conocer la existencia de marca y el servicio “Doña Leche”

- Llamar la atención, crear identificación y empatía con el grupo objetivo.
- Comunicar los agregados diferenciales del servicio, una completa comodidad y a un costo más conveniente.
- Lograr que el público perciba al proyecto del Hogar de Cristo como una microempresa de servicios y expendio de productos para lograr así a futuro el aumento de plazas de trabajo.

RECOMENDACIONES

El programa de iniciativas empresariales de Hogar de Cristo debe manejarse de manera independiente al programa de microcrédito, es decir, establecer un límite de crédito por cada tipo de proyecto, basado siempre en el monto de inversión que necesitarán para poner en marcha su negocio.

	Límite de Crédito
• Microempresa comercial	\$7.000
• Microempresa de servicio	\$5.000
• Microempresa producción	\$10.000

Elaborar un plan de negocios, desde el mismo instante en que se presenta la idea del nuevo proyecto o negocio, de esta forma se planificará junto con las participantes, las actividades que se deben seguir para llevar a cabo dicho proyecto.

Mejorar la capacitación de las microempresarias, a través del programa de gestión empresarial, propuesto en esta tesis, de esta manera se las orienta hacia temas administrativos por medio de módulos prácticos. Adicional a esto el material de apoyo será perfeccionado con la finalidad de hacerlo mucho más comprensible.

Asignar un mentor empresarial, que las oriente y las acompañe durante los tres primeros años de gestión. Los mentores pueden ser hombres o mujeres de negocios, que ofrecen voluntariamente unas 4 horas de su tiempo por mes, para guiar a las emprendedoras.

Establecer alianzas de apoyo con universidades, entidades de capacitación, que canalizadas a través de Hogar de Cristo, se les designe un proyecto para que sean los

encargados de transferir sus conocimientos y experiencia a este grupo de microempresarias, brindándoles apoyo y asesoramiento en el desarrollo de sus negocios.

Para efectos de evaluación, se deberá establecer reuniones mensuales entre el director del programa de iniciativas empresariales con una representante de cada microempresa, realizando un análisis del desenvolvimiento del negocio y completando un formulario de evaluación el mismo que será auditado con el objetivo de verificar que todo se esté cumpliendo a cabalidad.

Para el caso de la distribuidora de leche es necesario proceder a la licitación de varias haciendas productoras de leche con la finalidad de seleccionar y escoger uno o dos proveedores adicionales, para garantizar

Sitios en Internet consultados

www.salinerito.com

www.fundacionavanzar.org

www.hogardecristo.org.ec

www.gestiopolis.com/canales/emprendedores

www.grameen.com

<http://www.microempresas.com.co/portal/index.php>

<http://www.fundacionmariosantodomingo.org.co/microempresas.htm>

www.micip.gov.ec

www.fundacionmendoza.org.ve

www.inec.gov.ec

www.fondoesperanza.com.cl

<http://www.zietlow.com/docs/MEA-Honduras.pdf>

Bibliografía

“146 madres compran y venden leche a bajo precio”, Diario Expreso, pág. 4, 2da Sección, 28-07-04

“Más que una casa, un hogar”, Informativo Hogar de Cristo, Agosto 2002.

“Entrevista al Tío Paco 1913-2001”, Informativo Hogar de Cristo, Agosto 2002.

“El camino eficaz para ayudar a los pobres” Informativo 37 Hogar de Cristo, Diciembre – Enero 2005

PRADO, JULIO JOSÉ, Microcrédito: un segmento que gana fuerza, artículo publicado en Revista Económica del IDE Perspectiva, Enero 2006

PRADO, JULIO JOSÉ, Una mirada a las microempresas del Ecuador, artículo publicado en Revista Económica del IDE Perspectiva, Noviembre 2006

KOTLER, PHILIP, Dirección de marketing, Prentice Hall Inc., 10ma Edición en español, New Jersey, USA, 2001

ARMSTRONG, GARY y KOTLER, PHILIP, Principios de Marketing, Prentice Hall Inc., 8va Edición en español, New Jersey, USA, 2001

LAMBIN, JEAN-JACQUES, Marketing Estratégico, McGraw - Hill, 3ra Edición en español, Madrid, España, 1995

AMECONI, OSCAR EDUARDO, Microempresas en acción, Ediciones Macchi, 1ra Edición, Buenos Aires, Argentina, 2004.

ANEXOS 1

CUESTIONARIO SOBRE INCLINACIONES Y PREFERENCIAS DEL GRUPO OBJETIVO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TESIS DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MELANI MURGUEYTIO, MARÍA LEONOR ZAMBRANO, VERÓNICA ARÉVALO

MUESTRA: 1% DEL UNIVERSO

UNIVERSO: HABITANTES DE LA ZONA ALEDAÑA A EL KILÓMETRO 26,5 VÍA PERIMETRAL, 12000 PERSONAS

DIA MES AÑO Enc. #.....

FILTRO

1. CIUDAD:

2. SEXO: (POR OBSERVACIÓN) HOMBRE 1 MUJER 2

3. Primero que nada, por favor, ¿podría decirme qué edad tiene Ud.?, (ANOTAR EDAD EXACTA Y LUEGO COLOCAR EN EL RANGO CORRESPONDIENTE) EDAD: _____

De 18 a 35 años	1
De 36 a 50 años	2

4. ESTADO CIVIL: SOLTERA 1 CASADA 2 SEPARADA 3
 DIVORCIADA 4 UNIÓN LIBRE 5

5. ¿Vive usted independientemente?

Sí	1	
No	2	

6. ¿Su familia consta de cuantas personas?

De 1 a 3	1	
De 3 a 5	2	
De 5 a 7	3	
De 7 a más	4	

7. ¿Dentro de la dieta alimenticia de su familia, se contempla el consumo de leche?

diariamente	1	
De 2 a 3 veces por semana	2	
Ocasionalmente	3	
nunca	4	

8. ¿Conoce de la existencia de la leche vendida por Hogar de Cristo?

Sí	1	
No	2	
Si la contestación es no, terminar encuesta		

9. ¿Ha comprado ese producto?

Sí	1	
No	2	
<i>Si la contestación es no, pasar a pregunta 12</i>		

10. ¿Por qué ha comprado ese producto?.....

.....

11. ¿Qué cantidades en litros suele comprar?

Entre 1 y 3	1	
Entre 3 y 5	2	
Entre 5 y 10	3	
Más de 10 litros	4	

12. ¿En qué gustaría que mejore el producto?

PERFIL DEMOGRAFICO DEL ENCUESTADO (Encuesta telefónica –con puntaje-)

¿Cuál es el máximo grado de instrucción alcanzado por usted? ¿Cuál es su estado civil? (Opc.) ¿Cuántos hijos tiene?

Ninguna/Primaria incompleta	1
Primaria completa/Secundaria inc.	2
Secundaria completa/Sup. Técnica inc.	3
Sup. Técnica completa/Sup. Univ. inc.	4
Sup. Universitaria completa	5
Post Grado	6

Soltero	1	1	5
Casado	2	2	6
Conviviente	3	3	7
Separado/Divorciado/Viudo	4	4	más

¿Cuál es su principal ocupación?

¿Cuántos menores de 12 años?

DATOS DEL HOGAR

1. ¿Cuál es el grado de instrucción alcanzado por el jefe de hogar?

0 Pts

Ninguno / Analfabeto	1	1 Pto.
Primaria incompleta	2	
Primaria completa	3	
Secundaria incompleta	4	2 Pts.
Secundaria completa	5	
Superior técnica incompleta	6	

Superior técnica completa	7	3 Pts
Superior universitaria incompleta	8	
Superior universitaria completa	9	4 Pts
Post grado	10	

2. ¿El jefe de hogar es un trabajador dependiente, es independiente, o no trabaja actualmente?

No trabaja	1	PASAR A P3 (Puntaje educación menos 1 pto)
Trabajador dependiente	2	APLICAR P2b y P2c
Trabajador independiente	3	APLICAR P2b y P2c

2b. ¿Cuál es la principal ocupación del jefe de hogar? (la que genera mayor ingreso)

1 punto		3 puntos	
Obrero eventual	1	Empleado de rango intermedio, técnico	15
Vendedor ambulante	2	Transportista, taxista, chofer propietario	16
Servicio doméstico	3	Funcionario público de rango intermedio	17
Obrero poco especializado/ de limpieza	4	Oficial FF.AA./Policía	18
Empleado poco esp./mensajero, vigilante	5	Prof. indep, abogado, catedrático, consultor	19

Subalterno de las FF.AA./Policía	6	Funcionario profesional de Sector Público	20
Campeño/ pequeño agricultor	7	Ejecutivo profesional del Sector Privado	21
Pescador	8	Pequeño empresario (de 5 a 20 trabajadores)	22
Artesano	9	4 puntos	
2 puntos		Gerente, alto ejecutivo	23
Obrero especializado, mecánico, chofer, electricista	10	Empresario (más de 20 trabajadores)	24
Vendedor comisionista	11		
Pequeño comerciante (con puesto)	12		
Profesor escolar, profesor no universitario	13		
Agricultor mediano	14		

3. ¿Cuál de los siguientes bienes posee en su hogar

	SI	NO	PUNTAJE _____	
Refrigeradora en buen estado	1	2	Cero bienes= 1 Pto	Dos bienes= 3 Ptos
Lavadora de ropa en buen estado	1	2	Un bien = 2 Ptos	Tres bienes= 4 Ptos
Servicio doméstico (empleada permanente o por horas)	1	2		

4. ¿Cuántas personas conforman el hogar? _____ (SIN CONTAR A EMPLEADOS DE LA VIVIENDA)

5a. ¿Cuántos baños tiene dentro de su hogar o no tiene ninguno?

(R: MARCAR

"CERO" SI NO TIENE) _____

1 a 2 personas		3 personas o más	
0 baños	1 pto	0 baños	1 pto
1 a 2 baños	3 ptos	1 baño	2 ptos
3 o más baños	4 ptos	2 a 3 baños	3 ptos
		4 o más baños	4 ptos

5b. ¿Cuántos focos tiene en su hogar o no tiene ninguno? (R: MARCAR "CERO" SI NO TIENE) _____

0 a 3 focos	1 pto	11 a 24 focos	3 ptos
4 a 10 focos	2 ptos	25 o más focos	4 ptos

Resultados de las Encuestas

TABULACION DE ENCUESTA

CUESTIONARIO SOBRE INCLINACIONES Y PREFERENCIAS DEL GRUPO OBJETIVO

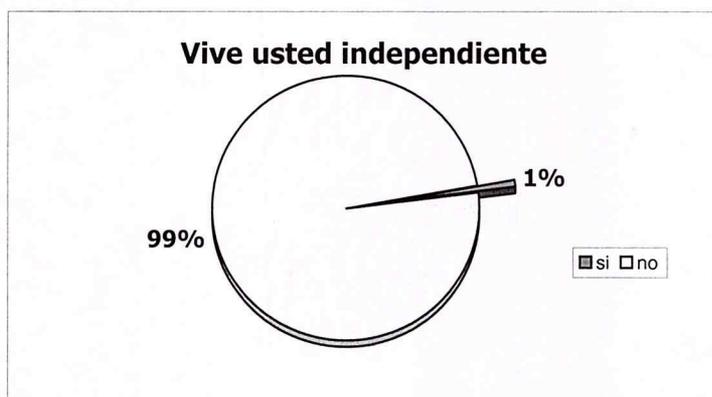
FECHA: 26 AGOSTO DEL 2006

MUESTRA: 1% DEL UNIVERSO

UNIVERSO: HABITANTES DE LA ZONA ALEDAÑA A EL KILÓMETRO 26,5 VIA PERIMETRAL, 12,000 PERSONAS

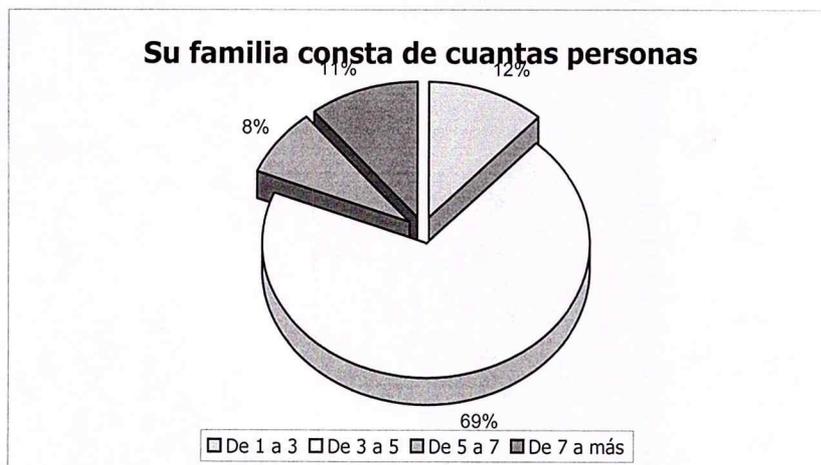
5. Vive usted independiente

si	1
no	120
	121



6. Su familia consta de cuantas personas

De 1 a 3	14
De 3 a 5	84
De 5 a 7	10
De 7 a más	13
	121



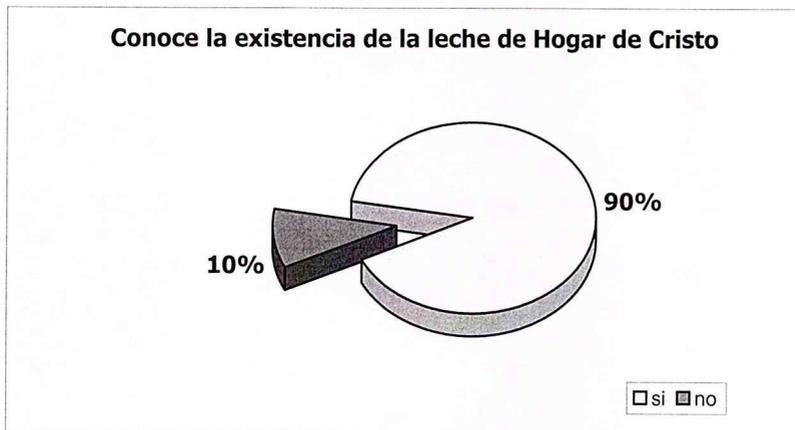
7. Dentro de la dieta alimenticia de su familia, se contempla el consumo de leche

diariamente	61
de 2 a 3 veces por semana	43
ocasionalmente	15
nunca	2
	121



8. Conoce de la existencia de la leche vendida por Hogar de Cristo

si	109
no	12
	121



9. Ha comprado ese producto

si	98
no	11
	109

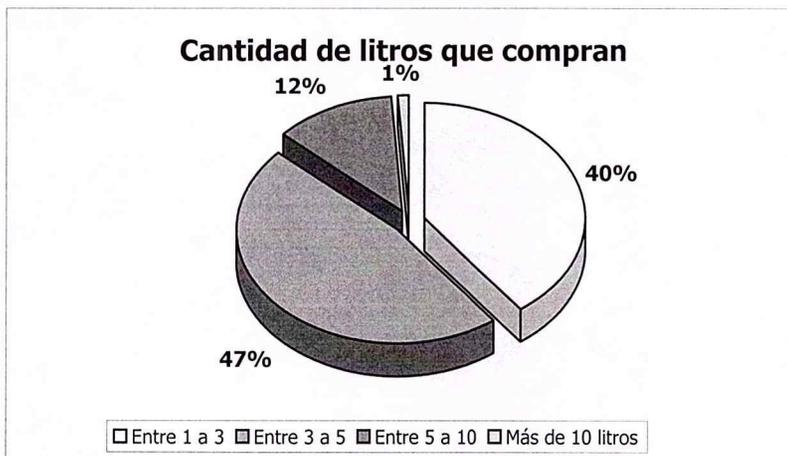


10. Por qué ha comprado ese producto

- Es más barata, es pura y de mejor calidad
- Es de buena calidad, y buena para los niños
- Se puede revender a otras personas, se puede crear un negocio.
- Para desayunar y cocinas
- Porque mi hermana / mamá vende esta leche
- Porque es buena para la salud

11. que cantidades en litros suele comprar

Entre 1 a 3	39
Entre 3 a 5	46
Entre 5 a 10	12
Más de 10 litros	1
	98



12. En que le gustaria que mejore el producto.

- Más organización por parte de las señoras que venden.

- Mejorar la atención, la forma de vender y repartir la leche
- El horario de venta, empiezan muy temprano y la leche no llega siempre a la misma hora.
- Que el producto se venda en un envase
- Que las señoras no sean groseras
- Es muy cara porque la vende la sra del barrio
- Que la leche llegue más temprano
- Deben ser más limpio, el lugar la mayoría de veces está sucio
- Facilidades para ir a comprarla

Resultados por Preguntas

Se encuestó a 120 personas un 90% mujeres entre 18 y 50 años de edad de NSE bajo, amas de casa, comerciantes, la mayoría con negocios informales o desempleadas, y un 10 % hombres entre 18 y 45 años de NSE bajo, la mayoría realiza negocios informales o prestan servicio de mano de obra, albañilería o guardianía, de acuerdo a los perfiles de encuestados.

Comenzaremos la tabulación desde la pregunta numero 5 ya que las 4 primeras son para efecto del perfil encuestado.

5.- Vive usted independientemente?

El análisis de las encuestas nos arrojó que el 98% de los encuestados viven dependientes a un grupo familiar. Un 2% adjudica su independencia a su vejez o abandono.

6.- ¿Su familia consta de cuantas personas?

Aquí tuvimos la respuesta de que en la mayoría de los hogares aledaños, es decir un 88% de la muestra, habitan aproximadamente entre 3 y 5 personas.

7.- ¿Dentro de la dieta alimenticia de su familia, se contempla el consumo de leche?

El 87% de la muestra consume leche diariamente obteniendo comentarios en los cuales para ellos la leche es uno de los alimentos con mayor importancia en sus dietas alimenticias.

8.- ¿Conoce de la existencia de la leche vendida por el Hogar de Cristo?

Esta pregunta es muy crucial, nos dio resultado mayoritario de que el 76% si la conoce.

9. ¿Ha comprado ese producto?

El 84% de quienes conocen el producto lo han comprado, directamente o por medio de terceras personas, siendo un 14% de ese 84% personas que compran el producto para su reventa.

10.- ¿Por qué ha comprado ese producto?

Esta pregunta abierta nos define que la compra del producto se da principalmente por el precio y las posibilidades de reventa, mas no por calidad, además, nos define una idiosincrasia del grupo objetivo en la cual la importancia de la salubridad no influye en su decisión de compra más si la incomodidad de la distribución.

11.- ¿Qué cantidades en litros suele comprar?

Esta pregunta es aclara el punto de decisión a seguir pues nos da como resultado que el 44% de los encuestados compra entre 5 y 10 litros, tomando en cuenta que el consumo de ellos es básico y en algunos casos no poseen refrigeradores, ese producto se da a la reventa.

12.- ¿En qué gustaría que mejore el producto?

En el 87% de los encuestados se manifestó un descontento por el sistema de organización y distribución de la leche mas no por la insalubridad, además se detectó que la demanda de leche posee restricciones y preferencias para personas determinadas lo que crea malestar en los demás. También se logró constatar que existe mucho descontento con el trato interpersonal de algunas de las personas que distribuyen la leche.

Conclusiones generales a partir de las encuestas

Como conclusión podemos definir que las mujeres del grupo objetivo efectúan el acto de compra no como fin de consumo sino como posibilidad de negocio, encaminándonos a un cuestionamiento más serio sobre la tecnificación de una planta distribuidora o envasadora de leche, y llevando al análisis de una mejora de la infraestructura, el sistema de distribución y servicio para obtener como fin, la expansión de una microempresa que brinde el producto de una manera más asequible y confiable más no de una manera más técnica y elaborada como se contemplaba en la hipótesis.

Tomando en cuenta que el nivel de salubridad no es considerado por el consumidor, pues en su mayoría este opta por comercializarlo, la estrategia a implementar podría encaminarse comunicando los beneficios de un nuevo producto más sano y conveniente para ellos. Es decir, la tecnificación (si es que se contempla luego de analizar costos de inversión) debe ser encaminada a la mejora del producto y no a la distribución bajo una marca.

Las plazas de trabajo podrían aumentar por medio de la organización jerárquica interna y la creación de canales de distribución al consumidor final, optar por la implementación de un servicio de repartición el cual difunda marca no a través del producto sino del servicio mismo, evitando la disertación de los consumidores que se proveen para la reventa y creando el consumo en los hogares con poco acceso al producto, sea por razones de falta de comunicación o falta de organización distributiva.

ANEXO 2

PRIMERA VISITA HOGAR DE NAZARETH

TEMA: Proceso de creación de Microempresas

FECHA: Domingo 6 de marzo del 2005

En el programa de iniciativas empresariales se inició con la iniciativa de corte y confección de mochila. Este tuvo éxito, pero se lo realizó de una manera muy empírica. Se trabajó con personas que vivían en extrema pobreza y resulto muy difícil adaptar proceso empresariales. Este contaba de 10 mujeres

Para esta actividad se les otorga capacitación y crédito para que puedan empezar con su negocio. El proceso de capacitación duro de 4 a 6 meses aproximadamente

En las iniciativas empresariales se trabaja bajo cuatro ejes que son: PRODUCCIÓN COMERCIO SERVICIO Y CAPACITACION.

COMERCIALIZADORA DE LECHE

En **septiembre del 2003**, se realizó una propuesta de mutuo acuerdo en la cual Oscus se responsabiliza de comercializar a consignación el producto y las señoras aprenderán el proceso de elaboración (2 meses). Hacer el costeo para la venta resultaba muy costoso.

Septiembre 2004, las señoras vendían el producto y se crearon registros para manejar la venta lunes, miércoles y sábado se vende la leche, aproximadamente se comercializa 7000 Lt semanales y al término del periodo 2004 50.0000 litros.

Desde la hacienda San Carlos (propiedad de voluntarios de Oscus) se transporta leche hasta la perimetral norte, a las microempresarias se les dio un microcrédito el cual las ayudó a crear su microempresa y de esta manera empiezan con la comercialización. A las microempresarias se les paga \$5.00 diarios por el trabajo.

El costo de la leche es de \$0.32 y el PVP \$0.40 yt teniendo una utilidad de \$0.08cvt

La idea del proyecto es de vender al por mayor. Este grupo consta de 10 mujeres entre 30 a 50 años las mismas que se encargan de todo el trabajo, Oscus solo es un facilitador.

Cuando llega el camión se mide la leche y luego de ello se conecta una manguera para poder vaciar la leche en pequeños recipientes.

La empresa aun no esta constituida para poder evadir impuestos.

ANEXO 3

SEGUNDA VISITA HOGAR DE NAZARETH

FECHA: Sábado 12 marzo 2005

TESTIMONIOS DE LAS INTEGRANTES DEL PROGRAMA:

Son un grupo de 9 señoras, muchas de ellas son madres de familias y madres solteras sin posibilidad de obtener un trabajo. Por medio de este programa se han beneficiado para ayudarse en sus gastos, y obtener su propio negocio.

Ellas comenzaron gracias a Hogar de Cristo. Se dedican a hacer y vender productos lácteos como leche y queso. La leche viene directamente de la hacienda del kilómetro 26.5., es pura y está higiénicamente envasada. En esta microempresa llevan aproximadamente 11 meses y siempre han tenido buenas ventas, aunque en ciertos meses varía. Ganan 5 dólares vendiendo leche.

Entre todas se reparten el trabajo: unas cobran, otras venden, otras hacen la limpieza, otras van a los bancos, etc. Asisten a Hogar de Nazareth 3 días a la semana lunes, miércoles y sábado, desde las 6:00 de la mañana hasta las 12:00 del día, hora en que se desocupan. Tienen otras ventas en Bastión Popular los días martes y viernes

SUS NECESIDADES:

Ellas quieren un transporte que las acompañe en sus funciones, sobre todo al momento de la entrega de la leche, desde la Hacienda hasta Hogar de Nazareth, ya que el que tienen por ahora es caro. Además desean utensilios de trabajo, y lo más importante para ellas es tener otros lugares y clientes para vender más, además de hacer propaganda en otros sectores para incrementar sus volúmenes de pedidos de leche. Ellas quisieran poder vender diariamente, y así tener más rentabilidad para sus hogares y poder mantenerse.

¿Cuál fue la función de Giovanni Vera como colaborador de Hogar de Nazareth?

El les enseñó, las preparó, las orientó como hacer el proceso de comercialización de la leche.

La primera base fue ir a la hacienda a ver el proceso automático de ordeñar a las vacas y como sacan la leche. Las vacas son ordeñadas por medio de máquinas, lo que hace que la leche sea pura y completamente higiénica. Luego de ir a conocer todo el proceso, enviaron a algunas señoras a visitar los diferentes barrios y sectores que podrían comprar la leche.

Cabe recalcar que no todas las señoras pertenecen al mismo banco. Son escogidas cada una de diferentes bancos, con la finalidad de darle trabajo y cabida a todas.

¿Se sienten motivadas? ¿Qué les gustaría tener para sentirse motivadas y seguir trabajando?

Que las asesoren con más puntos para vender, así mismo que las asesoren en como facilitar el trabajo, y poder hacer los procesos mejor, para de ésta forma darle facilidades a los clientes y se sientan satisfechos tanto con la venta como con la organización.

PROCESO DE VENTA

Como ya se estableció anteriormente, el trabajo es dividido, por ejemplo mientras una cobra, la otra sella la nota de pedido. Si el camión de la leche ya ha llegado, 3 o 4 de señoras comienzan la respectiva repartición de leche en los envases, según la nota de pedido.

La forma de pago es en efectivo, pero también se les permiten créditos, para este proceso llevan un diario de las personas que deben.

¿Qué les gustaría que les ayuden con la venta de la leche?

Por ahora se sienten bien, están muy agradecidas a Dios a Hogar de Cristo por ayudarlas a salir delante de ésta forma.

Con el tiempo les gustaría que las apoyen en la búsqueda de nuevos clientes. Las participantes recalcaron que les gusta su trabajo y se sienten a gusto con la organización.

ENTREVISTA:

Sr. Giovanni Vera

Coordinador General del programa de Microempresa

Primero se establece un cronograma con las 9 señoras que se dedican a éste proceso, de tal forma que cada una sepa que día tienen que venir.

Hay 3 días para distribuir la leche: lunes, miércoles y sábado. Se las organiza a cada participante de tal manera que cada una de ellas pueda cubrir la demanda del puesto y sus funciones de atender a la gente. Los sábados vienen de 4 a 5 señoras, por que es el día de mayor venta.

Cuando se pide menos leche, lógicamente van menos socias encargadas de distribuir, por el contrario, cuando se encarga más leche, se necesita de más socias para poder hacer efectivamente el proceso de repartición de leche.

Este programa y su hecho de trabajar con iniciativas empresariales, nació como idea o principio dentro del departamento de hogar de Cristo. Ellos los apoyan con el proceso de formación y de concientización del trabajo, lo que les ayuda a darse cuenta de que si hay espacio de trabajo si se organizan bien, entregándoles una gran oportunidad a gente que vive en extrema pobreza para que así puedan subsistir. Cabe recalcar que son personas que sólo tienen 1 dólar diario para vivir.

Para Hogar de Nazareth, el crédito es una herramienta para entrar en los sectores

Este programa de microcréditos, que a manera general es un programa de desarrollo integral tanto comunitario como de la familia.

En el inicio, las propuestas de trabajo siempre han llegado a Hogar de Cristo, para poder así manifestarlas a las socias de los bancos comunales que acceden a los microcréditos.

De éstas iniciativas empresariales, se viene distintas alternativas de productos o negocios, tal es el caso de la leche que se la obtuvo por medio de una oferta de la hacienda, que facilitó la leche a consignación en primera instancia, asumiendo costos de transporte, etc. Luego por el mes de julio se estableció el compromiso de que un grupo tome este negocio y comience a distribuirlo al por mayor, por lo que a partir de septiembre comenzaron a prepararse, capacitarse en los procesos, conocieron el negocio a fondo, por lo que les gustó la idea, e iniciaron su trabajo y sus ventas respectivas.

A todas las participantes se las capacita constantemente en distintos procesos, éstos pueden durar 1 mes, 2 meses, 6 meses, 1 año o 3 años, esto depende de cómo la gente se enganche o capte mejor.

Estos procesos no son obligatorios ni fijos, sino que depende de acuerdo del comportamiento y la etapa en que este el grupo.

La primera parte del proceso fue que conocieran cual era la propuesta de trabajo de fondo, la cual era dar fuentes de trabajo y a su vez entregar un valor agregado al programa, ya que están vendiendo leche 100% pura, que les va a ayudar a la nutrición de las familias que viven éstos sectores.

Con ésta oportunidad se ha dado cabida a aproximadamente 100 familias que se dedican a distribuir y comercializar la leche en éstos lugares.

Semanalmente se vende de 6.000 a 7.000 litros aproximadamente, con un margen de utilidad de 0.20 centavos por litros. Están contribuyendo con 1400 dólares en los distintos sectores, que es algo representativo dentro del campo de acción, ya que son 1400 dólares que antes no había.

El proceso es largo, y se lo realiza paso a paso, por lo que se tiene planificado capacitarlas en todas las áreas técnicas como es contabilidad para fortalecer todo lo que son registro de cuentas, ya que se ha llegado a una etapa donde están dejando productos a crédito, y el retorno de ese dinero es donde se vuelve

más complicado, por lo que no van a tener todo el capital invertido para poder depositarlo, ya que ellas tienen que cancelar al día la leche.

Otras áreas que se tendría que capacitar son las de administración y mercadeo. De éste último, ya se hizo un pequeño taller en el mes de diciembre.

Siempre se les va incorporando nuevas capacitaciones o fortalecimientos en las áreas que necesitan, para complementar la eficiencia de cada proceso, los cuales hasta ahora son llevados bien empíricamente, pero se podrían llevar mejor.

La leche en Hogar de Nazareth se vende a 0.40 centavos, con un margen de 0.08 centavos. De acuerdo al volumen les da una rentabilidad para que cada participante que distribuye al por mayor, se gane 5 dólares diarios equitativamente.

Se planifica mensualmente cuantos litros de leche se venderán por día, para que de ésta forma se puedan cubrir con los gastos del día y de transporte. Particularmente los días sábados, que es donde más se vende, queda un mayor margen de utilidad, que aparte de pagarse los 5 dólares respectivo a cada socia por su trabajo, también es destinado en ocasiones para implementar mejores herramientas o camisetas para ellas.

Las metas a vender tienen que ir de acuerdo con el cronograma, para poder así cubrir el puesto con un determinado número de socias, estableciendo por medio éste cuantas socias van a venir ese día.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LECHE

En el mercado se venden las leches desde 0.60 centavos hasta 0.80 centavos, dependiendo de su empaque o de su proceso de elaboración. Sin embargo, la leche de Hogar de Nazareth, ha sido analizada y comparada con las demás, por lo que se concluyó que no se asemeja ni a un 50%, por ser más puras que el resto.

Se estableció un precio de acuerdo al mercado de leches, para poder entrar a competir, estableciendo las virtudes de la leche que se comercializa en la institución, haciendo conocer a los clientes, los diferentes cuidados que se debe mantener, por ser una leche pura, para poder conservarla adecuadamente.

Se colocó un precio base de 0.40 centavos o 0.60 centavos??, de ahí dependerá de cada señora y el negocio que tengan en éstos sectores, ellas comercializan el lácteo en pomos a domicilio desde \$ 2.50 hasta \$ 3.00, teniendo mayor margen de utilidad, pero eso ya es una libre y sana competencia entre cada una de ellas.

FACTORES MOTIVACIONALES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

El 99% de las señoras, que llegan a comprar la leche en canecas y poseen su propio negocio de entrega de leche, pertenecen a los diferentes bancos comunales.

Las socias tienen un segmento definido para realizar la venta. Este es un proceso que se ha llevado 3 años para llegar a la segunda etapa.

La primera etapa consiste en la concientización, hacer que ellos se den cuenta que si se organizan mejor, pueden sacar adelante muchas cosas, Se hacen desarrollos en las personas, familias y comunidades de éstos sectores.

Los resultados de las diferentes etapas, han llevado a tener una base o referencia para continuar con los siguientes procesos

Hogar de Cristo está presente en todos los procesos que desarrolla Hogar de Nazareth, el cual es el que respalda a todas las socias. Ellas ya conocen el fin y saben hacia donde van conjuntamente, por lo tanto existe una mayor organización, sacrificio, esfuerzo, y predisposición para el trabajo.

Uno de los factores que impide el cambio de vida en las diferentes etapas son:

- 1) No poseer disponibilidad de créditos, liquidez o capital, por vivir en extrema pobreza
- 2) Hay personas que tienen las habilidades para ciertas áreas, pero así mismo no han tenido los recursos para poderse capacitar
- 3) Constante manoseo de la sociedad en general, lo cual ha generado incredibilidad en la gente hacia políticos, gobernantes, bancos, etc., lo cual los desmotiva en su vida.

Con éstos antecedentes nos damos cuentas, con que grupo estamos trabajando, sin oportunidades de solicitar créditos al no poseer garantías, cuando se ha comprobado que los pobres, son los que mejores pagan, a tal punto que se tiene una cartera vencida de un 0.2%.

Lo importante es el compromiso de ellas, para con ellas mismas. Todas éstos factores, son motivaciones de ellas para salir adelante

Es por eso que Hogar de Nazareth trabaja para las socias de los bancos comunales, ya que ellas se deben.

DISTINTAS ETAPAS DE CAPACITACIONES EN LOS DISTINTOS PROCESOS CON LAS SOCIAS DE LOS BANCOS COMUNALES

Se las capacita constantemente en temas de valores, autoestima, desarrollo, autorrealización, auto motivación, etc. Adicionalmente hay temas que son herramientas de trabajo:

- Ventas y mercadeo
- Proceso de administración para la microempresa

- Atención al cliente

Otra dificultad que surge en el proceso de capacitación es el analfabetismo. Algunos conceptos como los de ventas, mercadeo y administración, tienen que ser explicados lo más claros y sencillos posibles, para poder llevarlos al mejor entendimiento, por ser un grupo de extrema pobreza, que muchas de ellas, en algunos de los niveles no han llegado a la secundario, o incluso no han terminado sus estudios, por lo que hay gente que se engancha con ciertos temas mejores que otros.

Las promotoras encargadas de impartir las capacitaciones, son entrenadas por el SEPAN y otras organizaciones que nos apoyan tipo convenio, para que así cada una tenga las herramientas necesarias para trabajar en éstos módulos.

Estas personas se dedican a entregar las capacitaciones de acuerdo al programa de capacitación anual. Cabe recalcar que son distintos módulos de capacitación para cada grupo, ya que hay socias que llevan 2 años en el programa y otras que recién empiezan, por lo que no todas se encuentran en la misma parte del proceso, lo que traerá diferencias en ciertos temas de capacitación.

Una vez que ya se tiene una base de formación, se prosigue con los temas específicos que se puedan desarrollar.

Existen 2 tipos de capacitaciones:

- motivacional y de orientación
- parte técnica

Estos dos factores, son los que llevan al éxito a las socias con las que se trabaja.

La idea es que se formen grupos de iniciativas empresariales en las distintas áreas de producción, y poder volcar al 100% los temas de mercadeo, atención al cliente y administración para poder completar las herramientas para su negocio.

Hay otro tipo de capacitación que ya no depende directamente de Hogar de Cristo, que es lo que hace OSCUS, con carreras técnicas artesanales de 2 o 3 meses, donde pueden aprender a hacer pan, costura, lencerías, manualidades, etc. y poder así desenvolverse con el crédito que se les otorga, y complementa con la capacitación que reciben.

En un banco existe una representante que es la directora, luego está la promotora que tiene un grupo de bancos a su cargo y Giovanni tiene a su dirección un grupo de promotoras. El es el encargado de la parte operativa, el es delegado que coordina, planifica y ejecuta los procesos de capacitación.

Existen controles en las distintas etapas del proceso, por ejemplo entregar el respaldo de haber entregado el dinero. Son unos de los controles donde se nota si una promotora está haciendo correctamente su gestión. Además se entregan reportes semanalmente, donde se llevan las actividades y capacitaciones realizadas.

Hoy por hoy ellas son las responsables de manejar todo el proceso de comercialización de leche, desde que hacen el pedido hasta que venden la leche y depositan el dinero. Los coordinadores de Hogar Nazareth y Hogar de Cristo, solo intervienen en el asesoramiento, obtención de herramientas y la capacitación del programa.

NOTA DE PEDIDOS

Sirve de referencia para analizar los ciclos y volúmenes de ventas, si hay vendido mas, menos o se mantienen las ventas.

Se usa también para determinar lo que se comercializará al día siguiente, una vez hecho esto, se llama a la hacienda para que se haga el pedido, ya que se puede tener una base de 1.000 litros, pero se prevé por el análisis de los pedidos unos 1.200 litros más.

TESTIMONIOS DE CLIENTES Y EL PROCESO DE VENTA

- El transporte llega tarde entre las 10.00 AM y las 11:00 AM, supuestamente debe llegar a las 6.00 AM. Muchas veces al llegar tarde el camión de la leche, perjudica a los minoristas al momento de salir a su recorrido de venta, por lo que el cliente ya no realiza la compra. Los minoristas desean que llegue más temprano la leche para poder venderla, y no quedarse con el producto.
- La leche es buena, no le cambiarían nada

LLEGADA DEL CAMIÓN – ENTREGA DE LECHE

Llega el camión directamente de la hacienda con un tanque grande dentro del mismo, donde se encuentra la leche helada a 4 grados bajo cero.

Se coloca una manguera para sacar la leche del tanque y poder llenar las pomas y canecas de las personas, mayoristas o minoristas que se dedican a distribuirlas y venderlas en litros o medios litros.

Todas éstas personas esperan alrededor del camión, que sean llamados por número que se encuentran en la nota de pedido, para poder recibir su leche ordenadamente, y así realizar una futura venta en los diferentes sectores que viven o que visitan.

Existen Casos en que el pedido de leche está incompleta y no satisface a la demanda, y sin embargo en otras ocasiones, hay un exceso del producto por

Venta en marzo / 2005



Camión



Repartición

ANEXO 4

TERCERA VISITA HOGAR DE NAZARETH

FECHA: Sábado 9 de abril 2005

Cabe recalcar que hoy sábado 9 de abril, la leche fue distribuida en canecas, ya no en el tanque.

Las 10 integrantes de la microempresa participan en cada una de las funciones de la microempresa. Entre éstas se encuentran la limpieza de los recipientes. Una vez repartida y distribuida la leche a los mayoristas y minoristas, las señoras se encargan de la limpieza de las canecas, donde viene la leche desde la hacienda hasta Hogar Nazareth. Luego de la limpieza, éstas son devueltas a la hacienda en el camión para una nueva distribución de leche.

Los materiales que se utilizan para la limpieza de las canecas son:

- Detergente
- Cobro
- Agua hervida

PROCESO PARA LAVAR LAS POMAS O CANECAS.-

Primero se le saca con agua clara el residuo de la leche, se hacen varias enjuagadas. Luego se le hecha unas gotas de un líquido (detergente) llamado "Ciclón", a su vez gotas de cloro y por último se le agrega agua hervida. Se sacude y se mueve bien el recipiente, luego se bota esa agua y se vuelve a enjuagar las canecas con agua clara para sacar el residuo del detergente.

Cada caneca es lavada con esponja por dentro y por fuera. La tapa también es lavada, se le pone agua hervida, detergente Ciclón y cloro, y se las enjuaga bien. Luego son escurridas, para que no leven gotas de agua al recipiente y se tapan las pomas, para luego ser entregadas al camión y llevarlas a la hacienda.

PRODUCTO: QUESO

Poseen una refrigeradora o congelador dentro de un cuarto, en donde son almacenados los quesos elaborados y se guardan también las pomas con leche que sobraron del día, que posteriormente se las pueden vender al día siguiente.

Dentro de éste lugar también se realizan trabajos como panadería y la elaboración de queso, que es vendido los días lunes, miércoles y sábados.

El queso se realiza en una gran tina, donde son colocados los litros de leche necesarios para su elaboración. Dentro de ésta instalación, existen condiciones higiénicas muy bajas, lo cual debería mejorarse

con el proyecto que estamos planteando, ya que trabajar en éstas condiciones puede perjudicar la calidad del producto, causar enfermedades a los clientes y por ende disminuir las ventas.

PROCESO PARA ELABORACION DEL QUESO

La leche a utilizar en este proceso, tiene que estar en una temperatura al ambiente. Se ponen dentro de la tina, 100 litros de leche y 2 sobresitos de "Cuajo" que es un polvo blanco especial para hacer quesos, se mueve con una gran pala de madera y se lo deja 1 hora 20 minutos aproximadamente para que cuaje.

Cuando la leche está como gelatina, se le hace unos cortes en partes o en cuadritos, ahí se los deja entre unos 20 a 30 minutos para que por consiguiente el agua o suero suba.

Luego son sacados por lo menos unos 20 litros de suero o líquido del queso, se agrega kilo y medio de sal y se lo comienza a mover uniformemente, y se los deja unos 20 a 25 minutos para que el queso absorba la sal. Después de éste tiempo, se coloca los pedazos de queso en unas cernideras para que el agua o líquido se suba y se comience a salir.

Luego los quesos son colocados en moldes para que se vayan ajustando a los tamaños respectivos para la venta. Inmediatamente se procede a guardar los quesos en la refrigeradora y en seguida se lavan todos los utensilios utilizados para la elaboración como: ollas, moldes, jarras, tinas, palas, etc.

Este proceso dura 5 horas aproximadamente y es realizado por dos personas encargadas según el turno.

De éstos 100 litros, se sacan de 42 a 44 libras de queso. Cada libra cuesta \$1.30

Cabe recalcar, que para éste proceso, las señoras poseen mandiles, guantes, y gorros para evitar defectos en el producto. Pero en ciertas ocasiones se ha observado que no utilizan éstos implementos al momento de su preparación.

Todo estos pasos, los aprendieron en la hacienda, los cuales fueron enseñados teóricamente por el dueño a las 10 señoras integrantes de la microempresa, y ellas lo pusieron en práctica según lo dicho.

Se espera que próximamente, aprendan el proceso de elaboración del yogurt y del manjar.

PARTE FINANCIERA O CUADRE DEL DIA.-

Se cuadra de acuerdo a los pedidos y cuantos litros se vendieron.

La señora responsable del cuadre se encarga de:

- Arqueo del dinero
- Pago a cada una de las señoras

- Pago al chofer, transporte, tarjetas, otros
- Ir a depositar el dinero

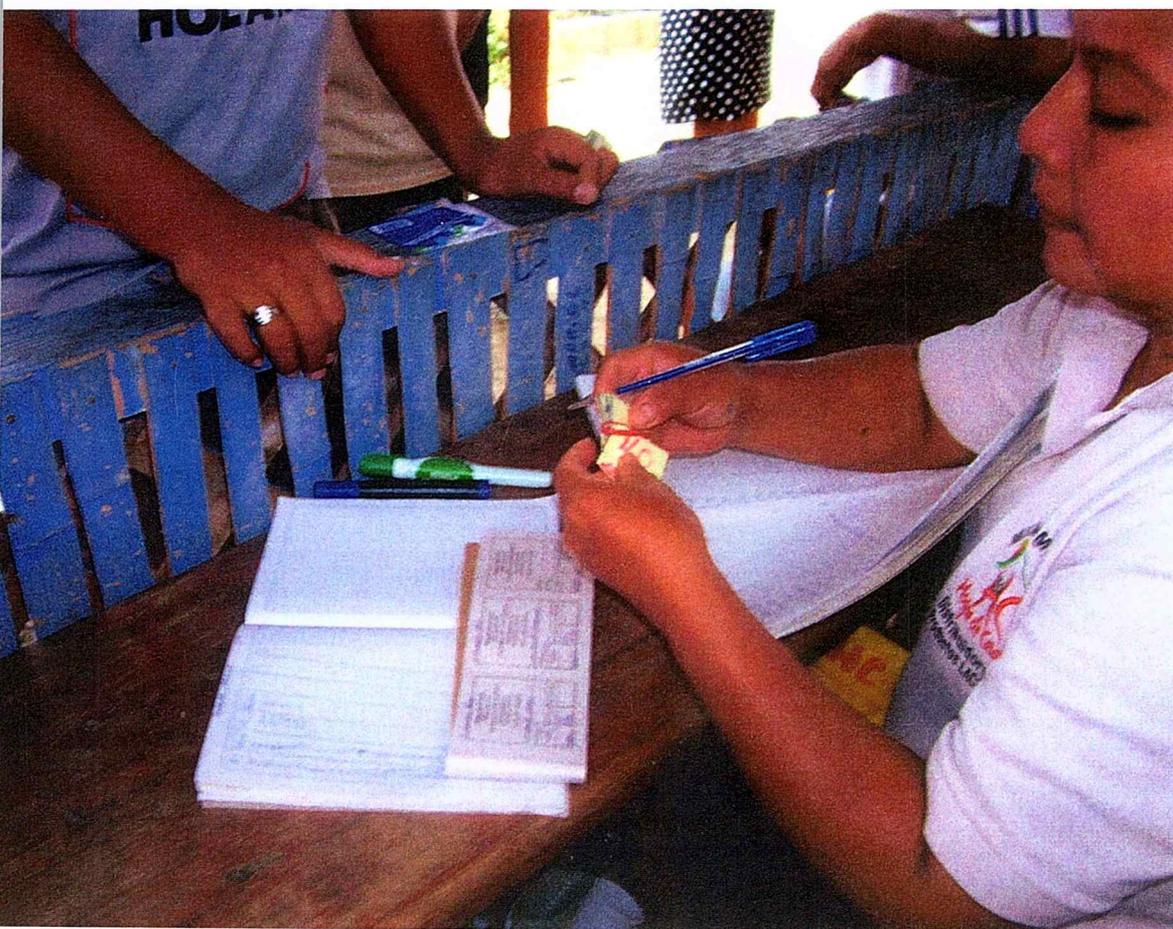
Ejemplo:

Hoy se pidieron 2200 litros a 0.32 ctvos, que son \$704 que hay que pagarle a la hacienda por los pedidos realizados. Y se vendió la leche a 0.40 ctvos, que son \$880 que tiene que haber de plata al momento del conteo

Se lleva un control del crédito que se hizo en el día, que va registrado en las hojas o soportes respectivos del cuadro diario. Además se maneja un libro diario, donde se anota cuanto se compró, se gastó, se vendió y se registran las cuentas por cobrar con la fecha de su cancelación.

Los créditos son para los clientes habituales y ya conocidos: 3 días de plazo y para las promotoras se les da quincena y fin de mes.

uevo Centro de Microempresarias



ANEXO 5

146 madres compran y venden leche a bajo precio

Las socias retiran el producto los lunes, miércoles y sábados

REDACCIÓN GUAYAQUIL

El miércoles, el camión que transportaba 1.100 litros de leche, desde la hacienda de la Sociedad Fiduciaria Inmobiliaria (Sofca) -en San Carlos-, llegó al Hogar de Nazareth a las 07:00.

En la cooperativa del mismo nombre, al interior del centro de capacitación Tío Paco, ubicado en el kilómetro 26,5 de la vía Perimetral Norte, 20 mujeres esperaban con envases plásticos de dos litros y canecas amarillas de 20 litros.

La leche llega en un tacho negro grande, que permanece en el balde de madera del camión. De la parte inferior del recipiente salen dos mangueras verdes. Cada una tiene una llave por donde expulsa el líquido que, a través de un embudo plástico, pasa las lavacaras o directamente a las canecas.

Claribel Olvera, de 36 años; Dominga Chalar, de 53 años; y María Morán, de 54 años; son tres de las mayoristas que compran el producto a 0,40 dólares el litro y lo venden a 0,60 en los sectores donde viven y en otros.

Ellas son socias de los 370 bancos comunitarios de Hogar de Cristo, que agrupan a 4 mil madres de escasos recursos, quienes reciben microcréditos que deben pagar en 4 meses.

Además, hay mil socias pasivas que se encuentran en forma, señaló Geovanny Vera,

suma leche de calidad y más barata, y que su venta fortalezca los negocios de las microempresarias.

Desde inicios de junio se realiza la distribución del producto. Primero "lo hacía la hacienda, en convenio verbal con Hogar de Nazareth, pero asumimos la responsabilidad total el 3 de julio", dice Antonio Cabello, miembro de la última institución de ayuda.

La entrega se realiza los lunes, miércoles y sábados. Los primeros dos días se reparte entre 1.000 y 1.100 litros de leche, mientras que los sábados la cantidad se duplica.

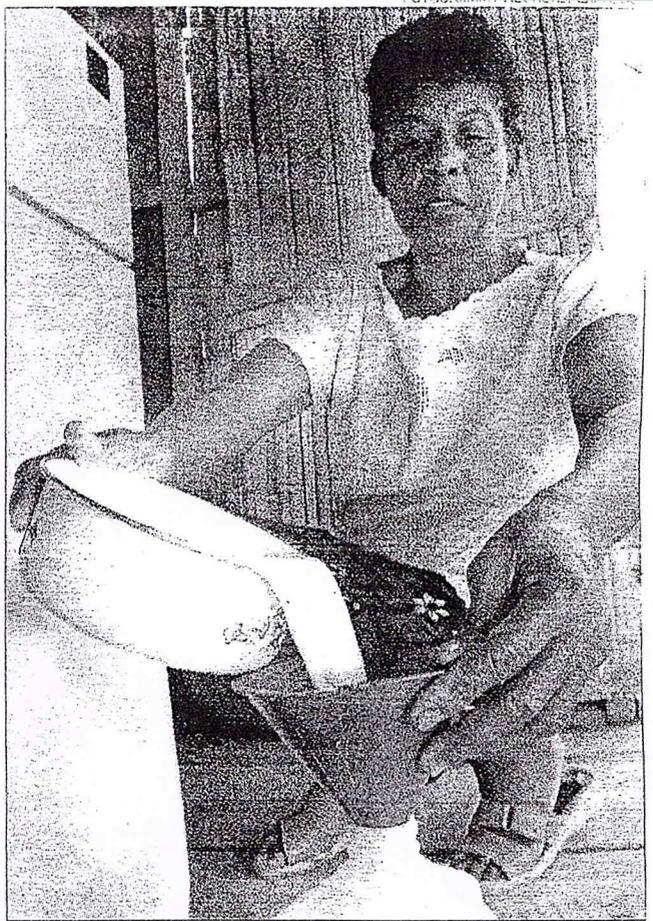
Los lunes y miércoles 36 mayoristas y 10 minoristas -quienes compran de 4 litros en adelante- adquieren el producto. Los sábados las clientes oscilan entre las 80 y 100.

Morán adquiere 220 litros los tres días y los distribuye en San Nicolás, Las Lomas en la Ferroviaria y a 30 choferes de la línea 52, en la estación ubicada en Mapasingue. Pero, el miércoles no solo fue como cliente sino como responsable de la entrega a sus compañeras.

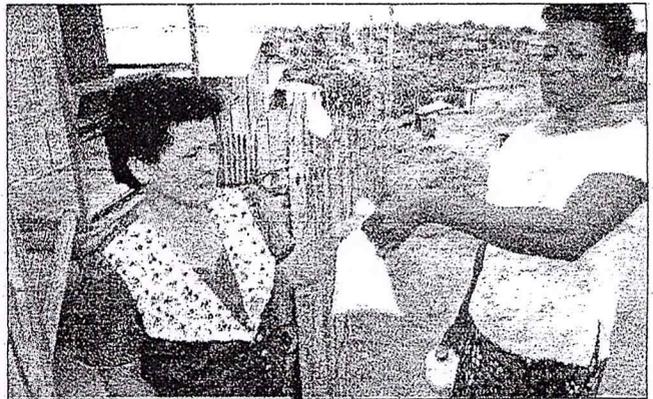
Olvera, quien vive en Flor de Bastión, llevó 60 litros. "Nos dan la leche a 0,40 centavos y la vendo ganando 0,20 por litro, cada poma deja 4 dólares de ganancia. El negocio sí resulta, es el sustento de mis cuatro hijos, mi marido, que recién lo botaron



a Chalar, de 53 años, compra 40 litros de leche para vender.



Las dos canecas llenas del producto las lleva a su casa en la Balerio Estacio, donde lo envasa.



Feliza Moreira es una de las clientes de Chalar. Las dos integran el banco Asociación de Mujeres.

asa, situada en la co-
Balerio Estacio, con
s amarillas (40 litros
mes comenzó la
a a puerta en su sec-
es, miércoles y sába-
n bus hasta Hogar de
de la misma forma
los envases llenos.
la deja al pie de la
u barrio. De ahí tiene
r dos cuadras y subir
oma empinada hasta
a. Afortunadamente
cuenta quien la ayu-

plásticas de cuatro litros en el patio. En la entrada de la vivienda, sobre el piso de madera deposita las canecas y los galones. Con destreza vira el tacho, llena una pequeña bandeja blanca de hierro enlosado y a través de un embudo deposita el líquido en el galón. Una vez que termina con las pomas, de la parte superior de su refrigeradora toma seis fundas plásticas de un litro. En fundas dobles envasa 3 litros. Una hora le toma visitar las 16 casas de sus clientes, que esperan el lácteo para consumirlo

“NO BAUTIZAR LA LECHE CON AGUA”

En la hacienda de la Sociedad Fiduciaria Inmobiliaria se producen 3.500 litros diarios de leche, mil de los cuales se envían a Guayaquil. En la granja se realiza el ordeño automático y luego pasa a refrigeración a 4 grados. El único momento en que el producto está en contacto con el ambiente es cuando llega y las socias la retiran en los envases”, dice Antonio Cabello, de la fundación Hogar de Nazareth subsidiaria de Hogar

Antes de la entrega, las mujeres reciben tickets para ser atendidas, según la cantidad de leche que haya llegado y los litros que las mayoristas llevan. Las instrucciones para que no se dañe la leche son: hervirla enseguida, guardarla en refrigeración; lavar con agua el recipiente después de vaciarlo, echarle unas gotas de cloro y enjuagar; lavar el tapón, no usar la misma poma más de cinco veces y “no bautizar la le-



focus group

Realizados en Centro de microempresarias

ANEXO 6

FOCUS GROUP: Realizado en las instalaciones de venta de leche en el Km 26.5 vía Perimetral

Monitor: ¿Cómo es el servicio que ustedes están entregando en este momento? ¿A qué se refiere?. De que se encarga cada una. Sabemos que cada una función distinta... una pide la leche...

Señoras: Unas reciben las canecas y otras despachan canecas

Monitor: Desde el punto de vista de ustedes como amas de casa... ¿cómo ven el servicio que están entregando a las otras personas?

Señoras: Es una ayuda en gran parte, porque además de que nosotras les damos la leche para que ellos la vendan, a su vez nosotros trabajamos...

Monitor: ¿Quiénes son sus verdaderos clientes en este caso?

Señoras: Los que vienen a comprar... Ellos son mayoristas que se dedican a la venta de leche.

Monitor: ¿A qué se dedican ellos?

Señoras: A la venta de leche, algunos son panaderos, con nuestra leche se dedican a hacer yogurt, otros hacen queso.

Monitor: Es decir ¿Uds. son distribuidoras de leche mayoristas, para distribuidores minoristas?

Señoras: Somos distribuidoras de la materia prima de sus negocios.

Monitor: ¿Qué es lo que les molesta a Uds. Del servicio?

Señoras: Que no viene completa la leche....

Monitor: ¿Por qué? ¿A qué se debe esto?

Señoras: porque últimamente la producción de leche se a aminorado, los pastos están secos, hay mucho sol y el clima no ha sido de gran ayuda últimamente en la hacienda.

Monitor: ¿Uds. tienen alguna queja de su proveedor?

Señoras: si

Monitor: ¿Cuál es?

Señoras: Está llegando demasiado tarde, más de las 9:30 a.m. y hay gente que está aquí desde 6:00 a.m., tras que viene tarde, nos quedan mal porque mandan la cantidad de canecas vacías y eso nos toma tiempo al estar entregando las canecas, ese es el inconveniente más fuerte que tenemos.

Monitor: Y por este problema con el proveedor, ¿Qué inconvenientes han tenido con sus clientes?

Señoras: Varios, porque los clientes reclaman, porque tienen derecho, porque las canecas no vienen llenas y ellos madrugan.

Monitor: ¿Uds. sienten que con esto están perdiendo a sus clientes?

Señoras: claro que sí..... por este inconveniente de que llega tarde y vacías las canecas ha habido muchas quejas.

Monitor: ¿Han bajado sus ventas?

Señores: si han bajado muco

Monitor: ¿Qué les parecería contratar a otro proveedor? ¿ A ustedes les parecería bien contar con otro proveedor?

Señoras: nos parece bien, necesitamos otro proveedor, pero necesitamos que nos garantice, como la hacienda nos garantiza a nosotros.

Monitor: ¿Qué les garantiza?

Señoras: Calidad de leche

Monitor: ¿y el precio?

Señoras: el precio que sea el mismo, el precio sería el mismo. Nos preocupa es la calidad de la leche... nosotros confiamos ciegamente en la hacienda porque conocemos la calidad de leche que nos mandan, como es el proceso, pero si vamos a ir a otra hacienda, y no sabemos cual es el proceso y no sabemos que calidad tiene, nosotros no podemos confiar en esto.

Monitor: ¿Cómo hicieron ustedes para contactar a el proveedor que tienen en este momento?

Señoras: por medio de hogar de cristo

Monitor: ¿Uds. conocen la hacienda?

Señoras: claro que sí, nosotros fuimos, nos han dado charlas de cómo cuidar la leche, como manejar a nuestros clientes.

Monitor: Alguna otra queja que Uds. tengan respecto al producto o servicio que están brindando? Además del proveedor....

Señoras: no, ese es el único problema porque la leche llega, la gente se altera y reclaman, solo por la leche

Nota: la única razón por la cual las señoras de esta microempresa cuentan con un solo proveedor, es porque la hacienda les garantizó desde un principio, que el 20% de la producción total de la leche está destinada para ayudar a este grupo de señoras. No existe ningún tipo de acuerdo escrito, en el que se estipule tal condición, toda negociación con la hacienda se ha hecho verbalmente y a través de los jefes del programa de microempresa. En la actualidad debido a la sequía por la que atraviesa la zona el nivel de producción de leche ha disminuido, esto a ocasionado que muchas canecas lleguen completamente vacías.

Monitor: ¿Qué creen que se podría hacer para mejorar el servicio?

Señoras: Traer más leche, otro proveedor, tener transporte propio disponible en el horario.

Monitor: ¿el transporte que trae la leche es suyo?

Señoras: No es propio, es de la hacienda. Si fuera propio estuviera a una hora adecuada.

Monitor: ¿Uds. no han buscado otro transporte o alguien que las ayude a transportar la leche desde la hacienda hacia acá?

Señoras: Estamos tratando, hemos tratado de conseguir a un transportista que nos ayude con esto. Queremos tener un transporte propio pero necesitamos ayuda.

Monitor: ¿Qué pensarían Uds. de que adicional a la entrega de leche, aquí creáramos un servicio a domicilio?

Señoras: Teniendo carro propio sí. Podríamos expandernos para otros lugares, llegar a otras zonas.

Monitor: Es decir con este servicio a las personas que viven por aquí se les entregaría personalmente y aquellas personas que vienen de otras zonas las entregaríamos a domicilio.

Señoras: es una buena idea.

Monitor: ¿Qué más les gustaría agregarles a este servicio?

Señoras: bueno además de llevar leche, hacer queso y venderlo, hacer yogurt, manjar, de la leche salen muchas cosas y podemos vender porque la gente si lo compra, por ejemplo el queso se vendía bien pero como ya no hay leche ya no lo hacemos. La gente pide queso pero no lo vendemos porque no hay leche.

Señoras: Al tener carro propio podemos vender la leche y los otros derivados.

Monitor: Para uds. ¿Qué más harían para implementar el servicio a domicilio? Ya dijeron tener carro propio... ¿qué más podemos hacer?

Señoras: Haciendo una encuesta, conocer quien quiere a domicilio y quien no

Monitor: identificar quienes son los clientes que quieren a domicilio y quien no. Más o menos que Uds. han trabajado en este tiempo en la microempresa, ¿cuántos clientes aproximadamente tienen?

Señoras: ahora que han bajado las ventas igual tenemos a nuestros clientes, son como 70.

Monitor: ¿Pero estos 70 clientes son de por aquí... de este sector?

Señoras: En parte, algunos son de Bastión Popular, El Fortín, Pancho Jácome. La mayoría del Norte, poco hay de la Trinitaria.

Monitor: ¿Qué inconvenientes Uds. Encuentran para establecer el servicio a domicilio?

Señoras: El grupo humano que se traslade tiene que tener el respaldo... una seguridad porque todos somos mujeres, vamos con transporte propio con el productos, quien garantice la integridad física de nosotras en el lugar al que vamos a ir.

Señora: Porque hace unos 6 u 8 meses atrás cuando yo ingresé habían robado en Bastión entonces ustedes saben que necesitamos tener el respaldo, una seguridad.

Monitor: ¿A ustedes les gustaría, tal vez que el servicio a domicilio fuera manejado por hombres?

Señoras: Pueden se guardías...

Monitor: Es decir, Uds. mientras están trabajando, desean que un guardia las esté acompañando...

Señoras: Si porque vamos con la mentalidad de vender el productos

Monitor: ¿Y si se dividen por zonas?... Por ejemplo ¿Ud. Dónde vive?

Señora: En el Fortín...

Monitor: Bueno, y si usted se encargara de organizar la entrega del producto en esa zona, que usted conoce... ¿Le gustaría hacer eso o preferiría trabajar con las demás dividiéndose por zonas?

Señora: Mire todo tiene un pro y un contra... porque si nosotros vamos a ese sector vamos a dañar el negocio de ciertas personas que compran aquí, que son nuestros clientes y que venden en el sector del Fortín, vamos a dañar el negocio de ellos, en caso de que nosotras tengamos que ir, ellos reparten los días Lunes, miércoles y sábado en las ciudadelas aledañas. Nosotras tendríamos que ver un día adecuado, un día de por medio en que no los perjudiquemos a ellos, ya no tendríamos la misma adquisición del producto por parte de ellos y tenemos que ver como lo llevamos hasta allá, yo creo que debemos pensarlo.

Monitor: Al hablar del servicio a domicilio, además de buscar nuevos clientes, en otras zonas, como ustedes dice, ¿Por qué no implementamos también este servicio con nuestros clientes potenciales?

Señoras: eso nos ayudaría a vender más porque ellos ya no tendrían que venir acá, sino que nosotras llevaríamos la leche hasta el negocio de cada uno.

Tendríamos mayor demanda.

Monitor: Podríamos manejanos que se yo a través de un programa y mapeo para saber en que zonas están nuestros clientes y así evitaríamos que ellos madruguen y vengan hasta acá y en el caso de existir algún retraso con el transportista como uds. mencionan, nosotros nos encargaríamos de llevar hasta el negocio.

¿Ahora hablaremos del producto? ¿Cuáles parece entonces, si hablamos de producto? Uds. tienen algún nombre para la leche? ¿Cómo las conocen en el sector?

Señoras: Ellos saben que nosotras repartimos la leche de hogar de Cristo, porque la calidad misma la garantiza.

Monitor: entonces si las identifican como Hogar de Cristo.

Señoras: Si, ya nos ven y nos dicen: "Ah... uds. son de Hogar de Cristo, déjeme 2 litros de leche". Ahora en esta época de Navidad piden por 8 o 10 litros, es ahí el momento de la cosecha, pero si no tenemos el respaldo de la hacienda no vamos a poder crecer.

Monitor: ¿Qué les pareceríamos si establecemos una marca a nuestra leche?

Señoras: Nos parece bien. Allá es a donde queremos llegar. Tener un logotipo, un empaque.

Monitor: ¿Ustedes como venden la leche?

Señoras: En canecas, solo en canecas, que ahora último vienen vacías.

Monitor: ¿Y el queso?

Señoras: Eso no lo vendemos ahora porque no hay leche. A nosotras nos gustaría tener una marca para nuestra leche como por ejemplo, en otras microempresas que se dedican a elaborar discos de harina para hacer empanadas ya tienen su propio logotipo y empaque, en el que dice: "Registro Sanitario en trámite", eso nos ayudaría a llegar a otros mercados.

Monitor: ¿Qué otras cosas ustedes requieren ya no como distribuidora de leche, sino como microempresa?

Señoras: trabajar todos los días

Monitor: ¿Cuántos días trabajan?

Señoras: solo tres días, pero tenemos pocos turnos, a veces trabajamos 3 o 2 días de acuerdo a como nos toque, no todas trabajan.

Monitor: ¿Cuánto ganan por trabajar?

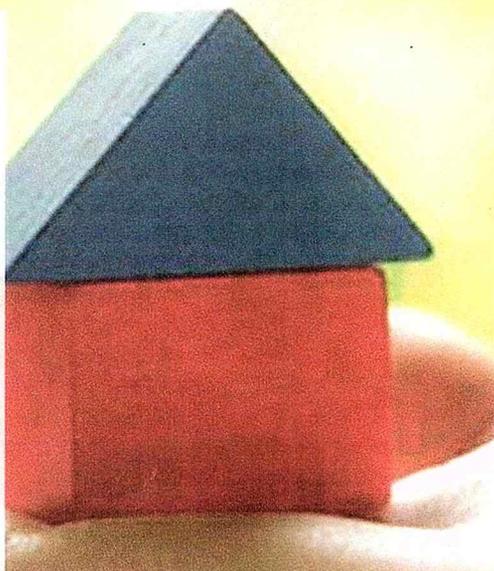
Señoras: Estamos ganando \$5, las que trabajan 3 días ganan más, pero hay algunas que no ganan por esos tres días, hay unas que solo trabajan un día. A veces ganamos de \$25 a \$30 y eso realmente no alcanza, en nuestra situación.

ANEXO 7

Microcrédito: Un segmento que gana fuerza¹

POR: JULIO JOSÉ PRADO
Subdirector de Investigación IDE

A nivel latinoamericano, uno de los grandes problemas que deben enfrentar las Microempresas y las PYMES, sigue siendo el acceso al crédito. Según una encuesta realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los microempresarios ven como el mayor obstáculo para su crecimiento, las elevadas tasas de interés en un 45% de los casos, como segundo impedimento (15% de casos) se mencionó a las altas garantías que piden los bancos para otorgar un crédito y el tercer factor fueron los plazos demasiado cortos con que se emiten los créditos (11% se pronunciaron en éste sentido). Como vemos, los tres factores que más afectan al desarrollo de las empresas, están vinculados con el crédito. La situación es heterogénea, pero se pueden encontrar algunas puntos comunes: por ejemplo, en promedio el 75% de los créditos que se otorgan a las PYMES es de un plazo menor a 1 año; y en promedio, solo el 14% de las empresas pequeñas, tienen acceso al crédito, el resto, debe buscar financiamiento entre familiares y amigos o vía fuentes informales.



el Ecuador. ¿Podemos tener alguna cifra de nuestro país?

Tratemos de hacer una aproximación. Según la superintendencia de Bancos, sabemos que en el año 2004, se han concedido créditos a 364.000 microempresarios en el Ecuador, si asumimos que el número de micro y pequeños empresarios, es cerca de 1'400.000, tenemos que el sistema financiero de nuestro país, cubre con sus créditos el 26% de la demanda. Utilizando la misma metodología, encontramos que en el año 2002, la cobertura era de apenas el 6%. En unos pocos años se ha avanzado mucho en el sector de los microcréditos, pero aún se deben ir mejorando. Analicemos un poco más de cerca la evolución de este

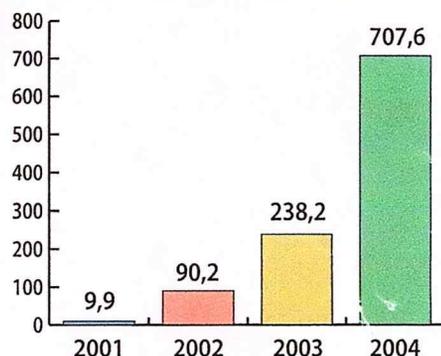
tipo de créditos en Ecuador.

Microcrédito, un segmento en crecimiento

Hasta hace 5 años, las líneas de crédito para los microempresarios, eran prácticamente inexistentes. Las entidades financieras ecuatorianas, estaban enfocadas en los créditos de consumo o comerciales a las empresas medianas y grandes, dejando sin atender al importante segmento de los micro y pequeños empresarios. Sin duda, el precursor de este tipo de crédito, a gran escala, fue el

Banco Solidario, que vio en los microcréditos un negocio rentable y de inmenso potencial; el éxito alcanzado por esta entidad, ha servido de ejemplo, permitiendo que las líneas de crédito de otros bancos, se abran en forma acelerada en los últimos 3 años.

Volumen del microcrédito en todo el sistema financiero (Millones de dólares)



Fuente: Grupo Acción Internacional

En el año 2001, el microcrédito era inferior a los \$10'000.000 de dólares, actualmente alcanza un valor total, de \$700'000.000 de dólares, con un crecimiento extremadamente importante, ya que solo entre 2003 y 2004, la variación fue del 200%. Justo después de que se adoptara la dolarización, solo 2.000 personas tenían acceso al crédito, cinco años más tarde, el microcrédito tiene más de 360.000 usuarios en todo el sistema financiero.

Estas cifras, son alentadoras. Por otra parte, el crecimiento del volumen del crédito (no solo de microcréditos), da cuenta de un sistema financiero más estable, y que se muestra más dispuesto a ofrecer sus servicios (recordemos que justo después de la crisis financiera del 99, el crédito fue muy restringido); todo es resultado de la recuperación económica del país, que nos guste o no, es resultado del proceso de dolarización, que después del duro ajuste que debimos soportar todos los ecuatorianos, ha comenzado a rendir sus frutos. En cuanto a su participación con respecto al total, el microcrédito también ha venido creciendo. En el año 2001, este tenía una participación del 0,2% sobre el total, y hoy alcanza ya el 4,1% del total.

Cobertura del mercado potencial de microempresas por país

	Tamaño estimado del mercado	Mercado atendido (2004)	Cobertura
Bolivia	681.160	379.713	55,7%
Chile	603.590	168.799	28,0%
Perú	3'433.095	642.560	18,7%
Colombia	3'250.900	442.109	13,6%
México	5'136.950	647.874	12,6%
Venezuela	1'623.635	13.368	0,8%
Total	17'409.115	2'596.957	14,9%

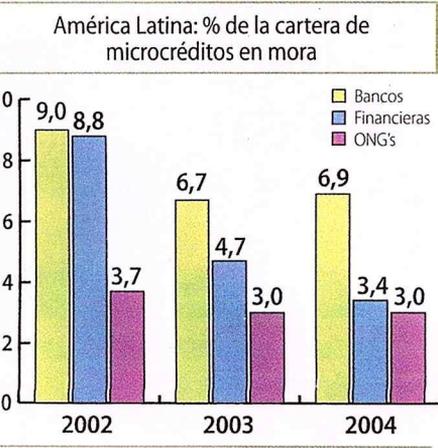
Fuente: Grupo Acción Internacional

Según un reporte reciente del Grupo Acción, una ONG dedicada a promover el microcrédito (www.accion.org), el país latinoamericano con mayor porcentaje de Microempresas que tienen acceso al crédito es Bolivia, con un 56%, y le siguen Chile y el Salvador con 28% y 27% respectivamente. Los países con las tasas de cobertura más bajas son Venezuela con menos del 1% y Honduras con el 3,9%. El reporte del Grupo Acción, reconoce que pueden haber algunos errores en las estadísticas, ya que se hicieron algunas estimaciones, pero es un buen acercamiento para entender la situación de la región. En la lista, no aparece

70% de los créditos a microempresarios es entregado por los bancos, el 21% por cooperativas de distintos tamaños, y el porcentaje restante por otras instituciones. Dentro del sector bancario, el crédito se concentra prácticamente en 3 instituciones: Banco Solidario (\$378'000.000 dólares), Banco Pichincha (\$75'000.000 dólares), y Banco Centromundo (\$37'000.000 dólares). Es importante señalar, que a nivel latinoamericano, el Banco Solidario, ocupa el primer lugar entre las entidades que mayor número de microempresarios atiende (166.000), le sigue de cerca el Banco do Noreste del Brasil con una atención a 163.000 microempresarios a finales de 2004.

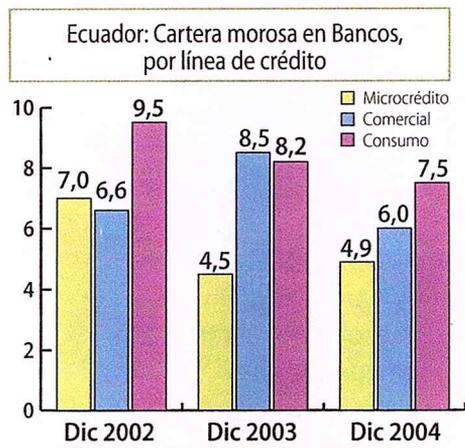
Microempresarios: ¿Buenos pagadores?

Generalmente las entidades del sistema financiero han tenido cierto recelo al prestar dinero a los microempresarios, pues se creía que representan un segmento de alto riesgo, lo cual ha resultado ser falso. No solo que los niveles de cartera morosa para este rubro, son más bajos que la morosidad de los créditos comerciales, sino que además, en toda América Latina, el nivel de morosidad de los microcréditos sigue bajando, en todas las instituciones vinculadas. Así, vemos que en el caso de los bancos, la morosidad ha venido bajando de 9% en 2002 al 6,9% el año pasado, y la situación ha sido aún mejor en otras instituciones financieras de la región. Esta mejoría en la cartera de préstamos, se atribuye a la generalizada estabilidad económica que viven nuestros países; tenemos tasa de inflación más bajas, y la economía crece a un ritmo lento, pero estable. Esto hace que las personas no solo puedan acceder más fácilmente al crédito, sino también permite que paguen sus deudas a tiempo. No nos queda duda, que los pequeños y microempresarios suelen ser los más cumplidos a la hora de pagar; esta aseveración, se respalda tanto en las cifras



Fuente: Grupo Acción Internacional

presentadas, cuanto en los relatos de banqueros y empresarios, quienes reconocen esta virtud en sus clientes de menor tamaño. Otro tema importante para analizar qué tan bueno es el negocio de los microcréditos, es el nivel de rentabilidad de las entidades financieras que los emiten. A nivel regional, en 2002, la rentabilidad sobre activos (ROA), y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), de las entidades vinculadas al microcrédito era inferior al promedio del sistema financiero, pero la rentabilidad de este tipo de créditos ha venido creciendo en forma consistente. Así, el ROA para los Bancos de este ramo pasó de 0,5% en 2002 a 4,2% en 2004, mientras que el ROE pasó del 6,8% al 31% en el mismo periodo (el promedio del sector bancario latinoamericano es: ROA 2%, y ROE 8%). Nuestra conclusión sobre este tema, es que el negocio del microcrédito, a pesar de los bajos montos que se manejan por cada usuario, es una actividad muy rentable para los bancos, por lo que con seguridad, en el futuro cercano comenzaremos a ver más entidades que se dediquen a esta línea, lo que será muy saludable para la actividad empresarial en general.



Fuente: Superintendencia de Bancos

¿Sucede algo parecido en el Ecuador? Sí. En general, la morosidad de todas las líneas de crédito de la banca ecuatoriana, ha venido bajando en forma constante desde que la economía comenzó a dar los primeros signos de estabilidad (es decir a finales del año 2001 e inicios del 2002), y las que más han bajado son las relacionadas con el crédito a la vivienda y el microcrédito. En el caso de esta última, la morosidad se encuentra en el 4,9%, valor que es inferior al registrado para las carteras de consumo (7,5%) y comercial (6%).

Por el lado de la rentabilidad, hay resultados interesantes para el caso ecuatoriano. El ROE,

del sistema bancario es de 21%, mientras el ROE, de la línea de bancos que se dedican a la Microempresa es del 28%. El ROA en microcréditos es del 2,8%, mientras el promedio es de 2,1%. ¿Qué nos dicen estos indicadores? Pues, al igual que vimos en el caso latinoamericano, el negocio del microcrédito en Ecuador, resulta ser rentable. Hace unos pocos años, nadie daba nada por esta línea de negocio, pero actualmente, es una de las que tiene mejores perspectivas de crecimiento. Uno de los problemas de los bancos de Microempresa, sigue siendo su bajo nivel de liquidez, que se encuentra en el 23% cuando el promedio del sistema es de 29%, aun cuando está dentro de niveles "saludables", habrá que seguir de cerca la evolución de este índice. Bancos que tradicionalmente han basado su

El negocio del microcrédito en Ecuador, resulta ser rentable. Hace unos pocos años, nadie daba nada por esta línea de negocio, pero actualmente, es una de las que tiene mejores perspectivas de crecimiento.

negocio en el área de créditos comerciales, como el Banco del Pichincha (el más grande del país), están encontrando nichos importantes en el microcrédito; de hecho, según estimaciones del Grupo Acción, el microcrédito representaría para el Pichincha cerca del 16% de sus ingresos totales. El porcentaje es mucho más alto, para bancos como el Solidario o el Centromundo que se han especializado, con mucho éxito, en los microcréditos.

	Total sistema	Bancos comerciales	Bancos consumo	Bancos vivienda	Bancos microempresa
ROE ¹	1,1%	8,4%	5,2%	2,2%	8,0%
ROA ²	2,1%	1,8%	4,4%	0,3%	2,8%

1) Rentabilidad sobre patrimonio: se puede leer como el retorno que obtienen los accionistas.
2) Rentabilidad sobre Activos: representa la eficiencia en el uso de los activos.

Fuente: Superintendencia de Bancos

En general, el microcrédito, finalmente comienza a ser una opción viable para los bancos ecuatorianos. Esto resulta muy positivo para la economía y sobretodo para todos aquellos pequeños empresarios, que tienen una opción real (aunque todavía muy limitada), de acceder a fuentes formales de financiamiento.

ANÁLISIS I

Una mirada a las microempresas del Ecuador



▶ LA DEUDA EXTERNA EN DISCUSIÓN



▶ LA MALDICIÓN DEL COACH LIGHT



▶ ¡DESCONFÍE DE SU INTUICIÓN!



▶ CÓDIGOS, OCULTISMO ECONÓMICO Y OTRAS VERDADES A MEDIAS.

DIRIGIDA POR:
PABLO LUCIO PAREDES

PERSPECTIVA es una publicación mensual de la ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS - IDE

DIRECTOR GENERAL DEL IDE
Dr. Gabriel Rovayo

CONSEJO EDITORIAL:
Dr. Gabriel Rovayo Vera
Dr. Pablo Lucio Paredes
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

PRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN:
Econ. Julio José Prado

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN:
Ing. Álvaro Andrade

DISEÑO GRÁFICO:
Wendy Pincay Mussó

IMPRESO POR MAXIGRAF

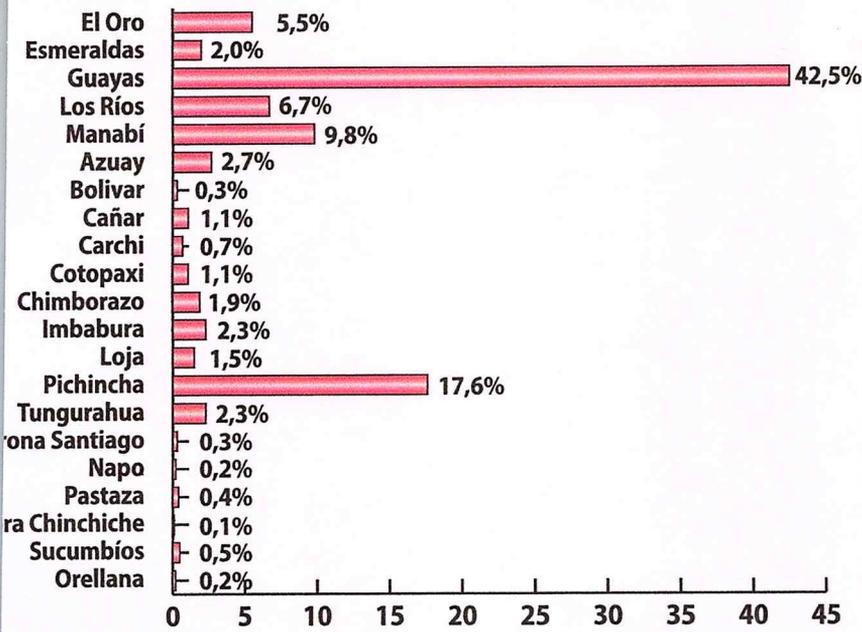
DEL IDE:
Quito: Tungurahua 518 y Marco Aguirre (Pinar bajo)
1 de Octubre.
Pbx: (593-2) 243 40 43
(93-4) 2455029 Fax 243 40 43 (ext. 100)
(93-4) 2450297 www.ide.edu.ec



Econ. JULIO JOSÉ PRADO
Dpto. Investigación IDE

Están en boca de todos. Políticos, analistas y empresarios en general, han hablado durante los últimos años de la gran contribución en empleo y producción, que genera la actividad microempresarial. Se oye de todo. Que estas empresas contribuyen con un altísimo porcentaje a la riqueza nacional, que son las mayores generadoras de empleo del país, y que están en crisis, entre tantos otros temas importantes, que a veces son tomados muy a la ligera. En épocas de campaña política, las microempresas

están en la mira de la mayoría de candidatos, quienes ofrecen y prometen: la reactivación del sector, la concesión de más y mejores líneas de crédito, la reducción de trabas para montar una empresa, etc... Lo cierto, es que a pesar que todos hablamos de las microempresas, el entorno real en el que se desarrollan, es muy poco conocido. Por eso, daremos un vistazo a este sector empresarial, para conocer su situación, sus motivaciones, sus problemas y necesidades.



Características de las microempresas

neros, es lógicamente tener una estructura clara:

microempresa" es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, es de propiedad y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio decisivo sobre productos, mercados y precios, y además constituye una importante (y a veces más importante) fuente de ingresos para el hogar.

En un estudio contratado por USAID, en el Ecuador se estima que existen 646.000 microempresas. Esta cifra se refiere a personas naturales que son propietarios y operan por sí mismas una microempresa como fuente de ingresos primaria o secundaria. Por consiguiente, representa el número de personas y no el número de empresas.

La provincia que tiene la mayor presencia de microempresas, es Guayas, con un 42% del total nacional, seguida de Pichincha con 17,6%, Manabí con 9,8%. La Costa, por sí sola reúne el 68% del total. Aquí salta a la vista una primera conclusión interesante; la distribución geográfica de este tipo de empresas, es muy diferente de la observada para el caso de las medianas y grandes empresas (en Pichincha se concentran casi el 50% de este tipo de empresas, en el Guayas 36%) y para el peso económico relativo (Guayas y Pichincha aportan por sí solas el 25% del PIB cada una).

Así mismo, las microempresas están mayoritariamente ubicadas en ciudades y poblados grandes (68%), y en el 32% de los casos en poblados pequeños y medianos (con poblaciones hasta 100.000 hab.). Sin embargo, dentro de los poblados de menor tamaño, la microempresa es muy importante, y representa en algunos casos, más de las 3/4 de las empresas existentes.

La educación es un tema primordial: tan solo el 46% de los microempresarios han tenido o terminado su educación primaria, el 42% ha tenido algún contacto con la educación secundaria (pero la mitad de ellos, no ha terminado la secundaria), y solo cerca del 12% se ha relacionado con educación superior. Por supuesto, este es un tema que tiene sus raíces en el nivel de educación global en el Ecuador, pero al tener microempresarios con bajos niveles de instrucción, inevitablemente tendremos prácticas empresariales de menor calidad.

Empleo generado

Las microempresas del Ecuador, generan poco empleo adicional al dueño. A nivel nacional, en el 70% de estas empresas, trabaja solo el dueño. Y en un 18% de los casos tienen un empleado más. Esta es una diferencia fundamental con respecto a las medianas y grandes empresas, que pueden ser pocas en número, pero generan mucho empleo adicional. En promedio

cada microempresa, genera 1,7 empleos directos, es decir existirían alrededor de 1.018.000 empleados trabajando en 646.000 microempresas, incluyendo propietarios

Si tenemos en cuenta que la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador es de alrededor de 4,5 millones de personas, entonces las microempresas contribuyen con el 23% del empleo nacional. Este porcentaje es cercano a la realidad observada en Perú y Colombia donde la microempresa representa el 30% del empleo. No se debe confundir esto con la participación respecto al número de empresas, pues en ese caso, al igual que en gran parte de América Latina, las microempresas representan más del 90% del total.

Nuestras estimaciones, en base a datos de desempleo y subempleo, indican que las microempresas, serían las mayores generadoras de empleo formal del país, con 57% del total. Las PYMEs generan el 24%, y las grandes el 19% del empleo formal. ¡Ojo! No olvide que una buena parte de las microempresas, sobretodo aquellas en áreas rurales dedicadas a la agricultura (que no fueron cubiertas en el estudio de USAID), pueden ser consideradas como empleo informal. Si hacemos una estimación total, del empleo en microempresas (o Unidades Productoras Agrícolas - UPA's, en el caso de la agricultura), sería así: urbanas y suburbanas 1.000.000 empleos directos; rurales y agrícolas: 900.000; Total estimado 1.900.000 empleos directos.

En general, el empleo en las empresas, no ha crecido significativamente. Tan solo el 11% de estas dicen haber aumentado el número de empleados desde que fueron creadas (pero tan solo el 6% habían reducido el empleo).

EMPLEO TOTAL GENERADO POR LA MICROEMPRESA

Empleados por empresa (incluido propietario)	Número de empresas	Mano de obra estimada
1	445.553	445.553
2	113.484	226.968
3	49.004	147.012
4	18.055	72.220
5	9.027	45.135
6	4.513	27.078
7	1.935	13.545
8	1.935	15.480
9	1.290	11.610
10	645	6.450
11	644	7.084
TOTAL	64.6085	1.018.135

Nota: Si sumamos el empleo rural y agrícola, la mano de obra empleada prácticamente se duplica.
Fuente: Estudio de microempresa en Ecuador, USAID.

amente, estas respuestas deben ser
zadas en el contexto en el que fueron
zadas, es decir, casi 6 años después de
otada la dolarización. Si se hubiese,
ntado esta información durante 1999, o
so en los 2 años posteriores, la propor-
de personas que montaron empresas
falta de oportunidades hubiese sin
a sido mayor. La estabilidad económica
por inflación, cero devaluación, etc...),
na ventaja indiscutible al momento de
ntar una empresas.

Problemas y limitaciones

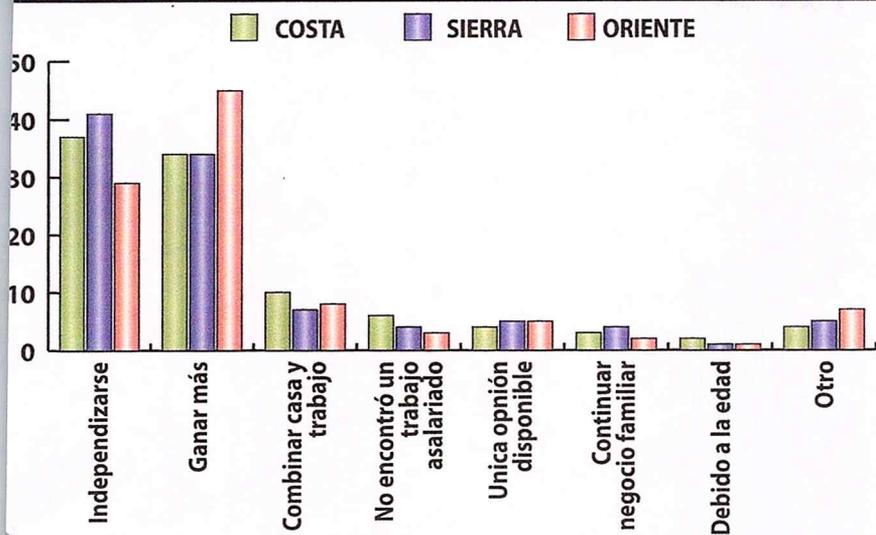
Las microempresas, se crean para satisfacer una necesidad que ha sido identificada por el emprendedor, sin embargo, esto no significa que el análisis haya sido realmente exhaustivo. Es muy probable que los empresarios, tomen sus decisiones sin hacer un análisis estratégico de la demanda, la competencia, etc... Esto explicaría, por qué el 64% de ellos considera que su principal problema es la competencia o el

tienda grande, que dé empleo a 10 personas, es mejor que tener 10 microtiendas? Ahí queda planteado un tema de reflexión...

El segundo problema más importante identificado, fue el financiero. Los negocios, no son lo suficientemente rentables como para generar un flujo de caja que permita hacer nuevas inversiones, por lo que deben necesariamente conseguir créditos o financiamientos. No se percibe a las altas tasas de interés como un problema, sino más bien a la imposibilidad misma de conseguir un crédito, es por eso que ante la falta de un sistema financiero formal que los atienda, la mayoría de ellos acude al "chulco". Cabe recalcar que las instituciones financieras del país, han encontrado en el microcrédito un nicho importante para extender sus operaciones crediticias. Hace 6 años, el volumen de microcrédito era inferior a los 30 millones de dólares anuales, y hasta mediados del año 2006, bordeó los 700 millones de dólares. El número de operaciones crediticias realizadas durante el año 2005 fue de 750.000, con lo que el monto promedio de crédito por operación fue de 860 dólares.

La encuesta realizada por USAID, encontró que el 85% de los microempresarios, no habían solicitado ningún tipo de crédito formal, por lo que generalmente se financiaron solo con las ventas del negocio, préstamos familiares, u otros medios informales. Entre el 15% restante que sí pidió un crédito, casi la totalidad recibieron el crédito solicitado. Es decir que el temor general que existe entre los microempresarios, quienes no solicitan créditos porque consideran -de antemano- que van a ser rechazados, es completamente erróneo.

MOTIVOS PARA INICIAR NEGOCIO



no vimos anteriormente, los empresari-
están mayoritariamente satisfechos
su nivel de ingresos, y esto se traduce
una visión positiva del negocio en el
mediano plazo. Tanto es así que el 70% de
microempresarios están pensando ampliar
negocio. Este porcentaje parece ser un

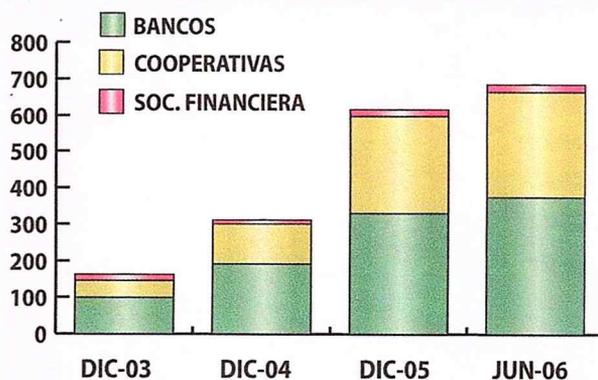
mercado; específicamente, la existencia de
demasiada oferta de productos similares, o
la poca demanda.

El problema es complejo, pues solucionar el
tema de la excesiva oferta, debe necesaria-
mente implicar una reducción del número
de microempresas, ya que las estrategias
formales de "diferenciación" ya sea por
precio o calidad, son muy difíciles de aplicar
en empresas tan pequeñas (que muchas
veces solo funcionan como intermediario o
comerciantes). ¿Cuál es
el punto de equilibrio?
¿Queremos más empres-
sas, que ganen menos; o
queremos menos
empresas que ganen
más?. No es asunto
sencillo.... Piense usted
por ejemplo, en las
tiendas de su barrio, ¿no
se ha preguntado como
sobreviven tantas en
una misma calle? ¿Será
que tener una sola

**Conocer el tema de la excesiva
oferta, implica una reducción del
número de microempresas, ya
que las estrategias formales de
"diferenciación" ya sea por precio
o calidad, son muy difíciles de
aplicar en empresas tan
pequeñas.**

costo elevado, y es muy difícil que se
establezca en un proyecto de ampliación
del negocio, pero de cualquier forma es un indica-
dor de las expectativas positivas que tienen
generalmente las personas que operan los
negocios.

MICROCRÉDITOS OTORGADOS (MILLONES USD)



Fuente: Market Watch - Superintendencia de Bancos.

EMPLEO GENERADO SEGÚN TIPO DE EMPRESA (ESTIMADO)

	Número de empleos	% del empleo formal	% de la PEA
Micro	1.020.000	57%	23%
PYMES	420.000	24%	9%
Grandes	340.000	19%	8%
Total empleo Formal	1.780.000	100%	40%
Empleo informal	2.270.000		50%
Desempleo	450.000		10%
PEA	4.500.000		100%

Fuente: Estimaciones autor - IDE

Nota: Si sumamos el empleo rural y agrícola, la mano de obra empleada prácticamente se duplica.

Los sectores que más empleados promedio por microempresa generan son la elaboración de químicos y plásticos (2.6) y la construcción (2.4). Los promedios más bajos se encuentran en el transporte y el comercio (1.4). Pero igualmente, en los sectores de Químicos y Construcción, es en donde más inestabilidad laboral existe, pues las variaciones positivas y negativas del personal superan el 20% (recuerde que en promedio la reducción del personal ha sido del 6%).

Ventas e ingresos

Medir las ventas reales de las microempresas, puede resultar muy complicado pues, la mayoría de ellas, no lleva registros contables adecuados, y no existen informes oficiales sobre su actividad en la superintendencias de compañías. La fuente que hemos venido utilizando en este análisis (el estudio realizado por USAID), ha estimado las ventas en función de las encuestas realizadas en todo el país a microempresarios, y a pesar que este no es un cálculo exacto, se aproxima mucho a la realidad. El problema, tiene su origen en el tipo de negocio, pues existen empresas que funcionan a tiempo completo, mientras otras operan solo parcialmente, o tienen flujos de ventas poco estables debido a que han sido abiertas recientemente.

El promedio de ventas mensuales es de 778 dólares. Con lo cual el total de ventas anuales generadas por todas las microempresas sería del orden de 6.000 millones de dólares. Si comparamos este valor con las ventas de las PYMES (en una muestra de 2500 empresas) que fue de 5500 millones, y con el valor de las ventas de las 20 empresas más grandes del país que fue de 5.000 millones de dólares, vemos claramente las disparidades existentes. Las Pymes tienen ventas promedio de 183.000 dólares por mes, y las 100 empresas más grandes del país, tienen un promedio de 3 millones al mes.

Así, las microempresas, representan alrededor del 17% del PIB del Ecuador. En México, estas empresas representan el 13% del PIB, y en Brasil y Perú el 9%. En comparación, las 100 empresas más grandes del país, representan el 40% del PIB del Ecuador. Es decir, que las microempresas, son grandes generadoras de empleo, pero contribuyen poco a la riqueza nacional (al PIB).

Los sectores microempresariales que mayores ventas generan, son los de Químicos, Producto de metal y Comercio. Sin embargo, debido a su estructura de costos, estos son los menos rentables. Aquellos de más alta

rentabilidad media, son los de Servicios personales, Transporte y Reparación de Vehículos. El promedio de ingresos mensuales, es de 350 dólares. Si tenemos en cuenta que según el INEC, a nivel nacional el ingreso mensual de las familias más ricas es de 1420 dólares y el de las más pobres es de 280 dólares, se aprecia que el ingreso de un microempresario estaría dentro del rango más pobre. Por lo tanto, las microempresas son el sustento económico de gran parte de la población pobre del Ecuador; su importancia en el contexto nacional es alta, y a nivel de la gente de escasos recursos se trata de una cuestión de subsistencia vital.

A pesar de estos resultados, aparentemente magros, los microempresarios consultados señalan en un 48% de los casos, que su nivel de ingresos es "muy bueno o bueno", y tan solo en el 5% de los casos mencionan que es "malo". Y el 69% de ellos, considera que sus ingresos son mejores que cuando eran asalariados. Esta sensación de relativa complacencia con su empresa, puede deberse no solo al ingreso, sino también a la satisfacción que genera el hecho de ser "su propio jefe".

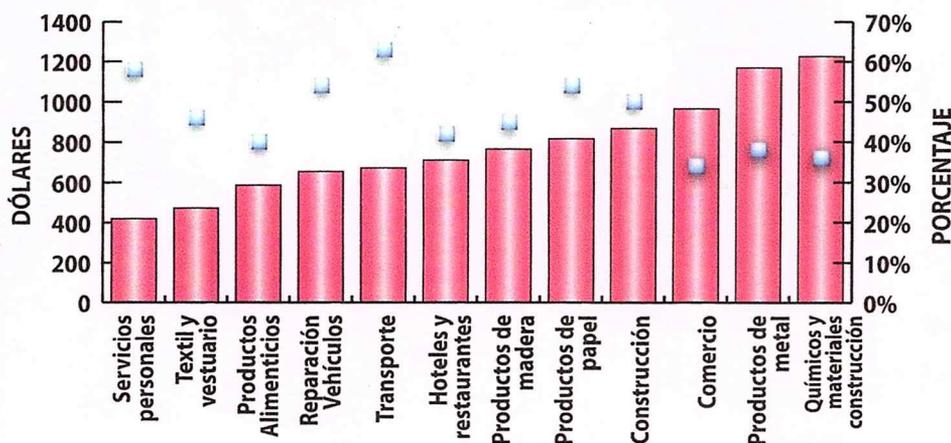
Condiciones en las que se desarrollan

En general, se estima que la motivación de los microempresarios latinoamericanos para montar un negocio, se origina en la falta de oportunidades para conseguir un trabajo asalariado o ante un despido. Esto parece ser así en algunos países de la región, pero no en el Ecuador. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en el Ecuador cerca del 70% de los emprendedores, montan sus empresas para aprovechar una oportunidad de mercado; el resto, lo hace por falta de oportunidades laborales. ¿Se confirma esta tendencia para el caso de las microempresas?

Ciertos estudios académicos, sostienen que la proliferación indiscriminada del número de microempresas en un país, no contribuye significativamente al desarrollo, pues estas empresas son generalmente muy inestables, con una visión de corto plazo, y se forman solo como una reacción al no conseguir trabajo formal por falta de educación o capacidad. Nuevamente, este no parece ser el caso del Ecuador. Los microempresarios, han iniciado su negocio, en el 72% de los casos, como respuesta a una oportunidad clara, o al deseo personal de tener un trabajo propio. Tan solo el 10%, montó su empresa en respuesta a la falta de otras opciones laborales.

PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES EN MICROEMPRESAS Y RENTABILIDAD.

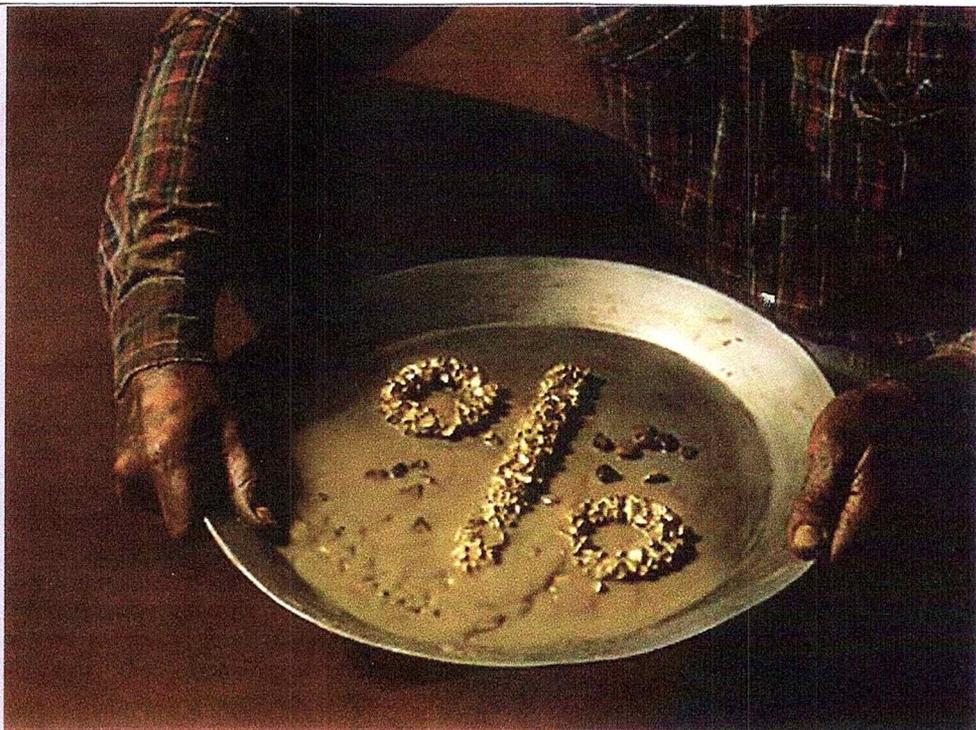
■ VENTAS ■ RENTABILIDAD



Las entidades financieras del país, han comprendido esto, y por tanto, en los últimos dos años se han hecho campañas más agresivas de información sobre el procedimiento para pedir un crédito. ¿El resultado? Según reporta de la Superintendencia de Bancos, el número de clientes atendidos en el año 2005, habría sido de 327.000, y para el 2006, se espera que sea casi el doble. Si estas cifras se confirman (aunque suenan demasiado buenas, como para ser verdad), se estaría atendiendo una alta proporción del requerimiento de crédito de las "micro". Esta conclusión es solo relevante para microempresas de áreas urbanas, que están bien servidas por las agencias financieras, pero en el ámbito rural, la cobertura es todavía deficitaria.

Pero aquí surge un tema importante. En la sección anterior vimos que el mayor problema de las empresas no era el financiamiento, sino la competencia de otras microempresas y el reducido tamaño del mercado. Si se otorgan más créditos (el doble, según las cifras), habrá más competencia, más microempresas, y por tanto menos espacio de maniobra. ¿Será que la cura es peor que la enfermedad? Si el aumento del ingreso per cápita de los consumidores, se genera en una proporción igual o mayor, habrá más espacio para nuevas microempresas (más competencia), de lo contrario, habrá una fuerte readequación del sector microempresarial del país. Por otra parte, el aumento del crédito es sin duda positivo, porque permite que las empresas se adapten de mejor forma a las exigencias de la demanda, mejorando, por ejemplo, su productividad (comprar una nueva máquina, capacitarse, etc...).

Por lo pronto, el crédito que se ha entregado a microempresarios, parece tener una correlación positiva alta con el nivel de éxito del negocio. Si bien, no existe un estudio formal sobre el tema, se aprecia que dentro de las empresas que han crecido fuertemente, el 40% recibió créditos; los que decrecieron, recibieron créditos solo en el 17% de los casos. No se puede sacar una conclusión solo a partir de estos datos, pero existe una tendencia clara. El éxito, parece estar asociado al nivel de crédito. Igualmente, no deja de ser preocupante el hecho



que 31% de empresas que pidieron crédito, no hayan crecido o hayan decrecido.

Retos del futuro

Existe una alta tasa de informalidad en las microempresas del Ecuador. El 73%, no tiene RUC, el 80% no lleva registros contables, y solo el 14% de empresarios están afiliados al IESS. El 70% de microempresarios, no tiene ahorros formales, y tan solo el 6% mantiene una cuenta corriente. Con ese nivel tan bajo de bancarización, se torna más difícil conseguir créditos.

La capacitación, es otro de los retos. Menos del 20% de empresarios han recibido capacitación formal o asistencia técnica en el manejo del negocio. Los estudios demuestran que para que las microempresas sean exitosas, es más importante que exista un manejo adecuado del negocio, antes que

Los estudios demuestran que para que las microempresas sean exitosas, es más importante que exista un manejo adecuado del negocio, antes que tener más crédito para producir; el riesgo es que metamos más dinero en un barril sin fondo.

tener más crédito para producir; el riesgo es que metamos más dinero en un barril sin fondo. La capacitación generará mayor valor agregado, y hay una necesidad no satisfecha que podría ser cubierta por algunas instituciones públicas y privadas, ya que el 60% de empresarios dicen estar dispuestos a pagar por obtener mayor conocimiento.

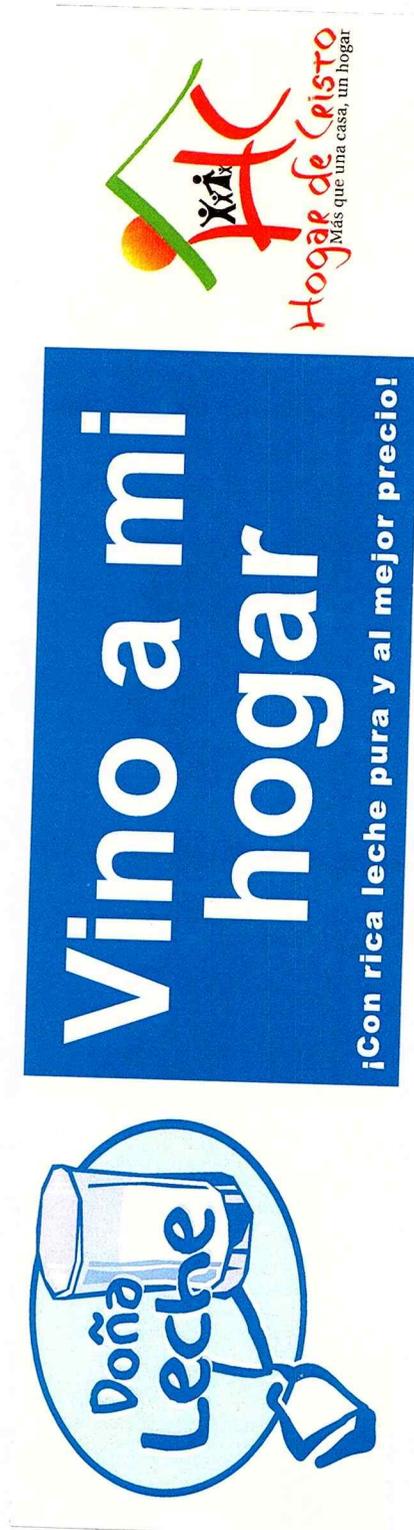
Para que las microempresas, continúen generando un impacto positivo en términos de empleos y eleven su contribución en términos de generación de riqueza, es necesario comenzar a dotarlas de herramientas y servicios. El crecimiento del crédito, es una buena señal, pero hay otros aspectos que se deben fomentar y mejorar. Como dicen los propios empresarios, la estabilidad económica los ha ayudado, pero eso no es suficiente; claramente el reto está por el lado de la administración, más que por el lado económico.

CORRELACIÓN ENTRE CRECIMIENTO MICROEMPRESA Y EL CRÉDITO

Nivel de crecimiento de la empresa	% de empresas que recibieron créditos en cada categoría
Alto	42%
Medio	28%
Bajo	26%
Cero	14%
Negativo	17%

Fuente: Estudio de microempresa en Ecuador, USAID.

ANEXO 9



volante 14.7x21 cm

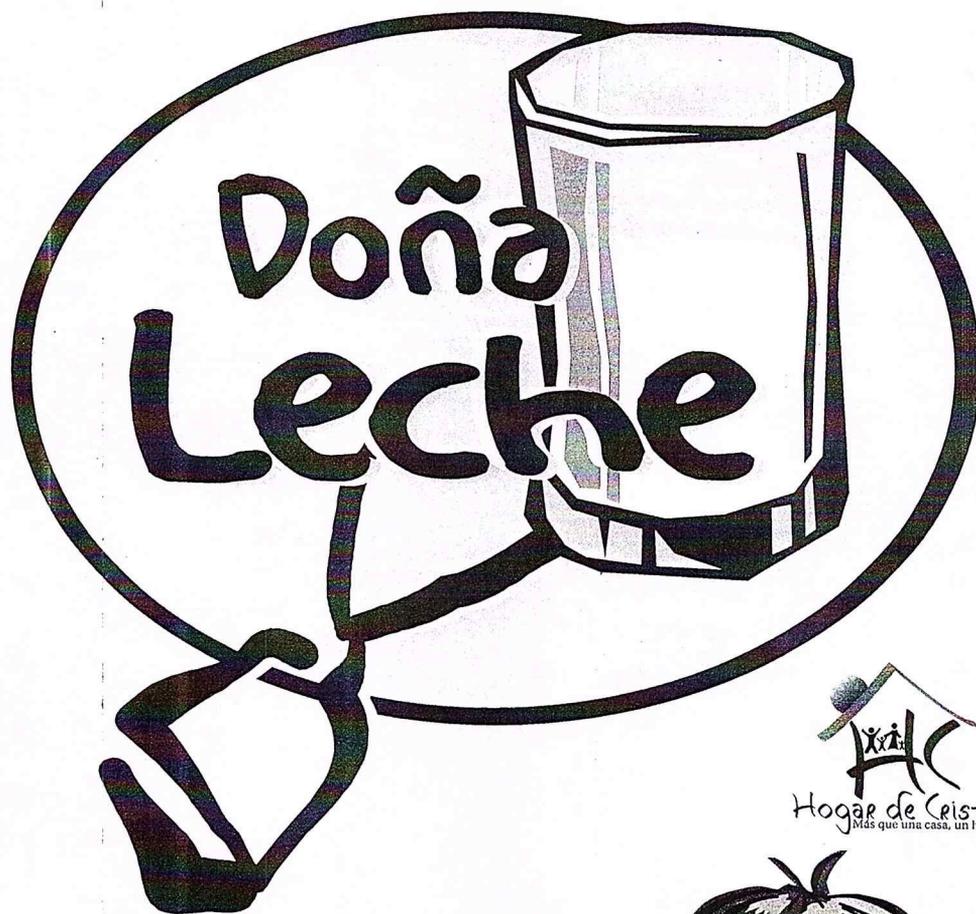
MUY PRONTO...




Hogar de Cristo
Más que una casa, un hogar

**¡Rica leche pura y
natural espérala...!**

**Espérala lista
con tu recipiente
¡Rica leche pura al mejor precio!**




Hogar de Cristo
Más que una casa, un hogar

Ahora no salgas
de tu casa...
Doña Leche pasará
todos los días



Apréndete los horarios de repartición

**07h00 primer recorrido
09h00 segundo recorrido
11h00 tercer recorrido**

**Espérala lista
con tu recipiente
¡Rica leche pura al mejor precio!**



Ahora no salgas
de tu casa...
Doña Leche pasará
todos los días



■ Apréndete los horarios de repartición ■

**07h00 primer recorrido
09h00 segundo recorrido
11h00 tercer recorrido**

colgante 35X 40 CM




Hogar de Cristo
Más que una casa, un hogar

DE VENTA AQUI
¡Rica leche pura y al
mejor precio!

GUIA DE PLANEACION FINANCIERA

1.- Año de Planeación:	31-Dec-07	2007
2.- Actividad de la Empresa:	Venta de leche	
3.- Canales de Venta de la Empresa:	Al contado y a crédito	
4.- Inflacion para la Economía 2007:	4%	
5.- Objetivo de La Empresa para el 2006:	Crecimiento del	5%
6.- Costo Unitario de Compra de leche:	\$	0.28 por litro
7.- P.V.P. de leche (revendedores):	\$	0.40 por litro
8.- P.V.P. de leche (consumidor final):	\$	0.70 por litro

DATOS REALES:

9.- Ventas mensuales (en litros) last year:	7,000 (a)
10.- % Proyección de ventas a consumidores finales:	30%

11.- Política de Ventas:

	Distrib.	Cons. Final
Contado	80%	100%
Crédito	20%	0%

Plazo a crédito:

60 días

12.- Gastos de Ventas:

Personal:	5	170	850
Publicidad y promoción: (Presupuesto)	7% (En relación a las ventas)		

13.- Gastos de Administración:

Personal:	6	170	1020
Servicios Básicos:	150 Mensuales		
Suministros de Oficina:	100 Mensuales		

14.- Costos de Ventas:

Flete	\$	0.02	por litro (d)
-------	----	------	---------------

15.- Proveedores:

	Prov.
Contado	30%
Crédito	70%

Política de pago a proveedores

30 Días

16.- Porcentaje de Depreciaciones:

Muebles de Oficina	10%
Equipos de Oficina	10%
Equipos de Computación	33%

17.- Pago de Dividendos:

Al final del periodo (e)

18.- Información del Préstamo:

Monto por el que se solicitará préstamo:	\$	8,000.00
Tasa de Interés:		12%
Plazo en años:		5
Fecha de Inicio		1-Jan-07
Fecha de Fin:		31-Dec-11

19.- Información para Ventas:

# días de Ventas por semana last year:	3
# días de Ventas por semana current year:	6

20.- Provisión para cuentas malas: 1.20%

- (a) Distribuidores
- (b) Debido a la característica de estos segmento las ventas sólo podrían ser viables al contado.
- (c) Sueldo mínimo aprobado por el ministerio de gobierno vigente para el 2007.
- (d) Por lo general, lo que se suele pactar cuando no se tienen camiones, camionetas para distribución es establecer un costo variable por transportación de cada litro, y esto se cancela por la distribución de la mercadería. Sugiero investigar un costo real.
- (e) Los dividendos a los accionistas sólo pueden ser cancelados al final del período, no es viable el pago de dividendos de manera mensual.

Presupuesto de Ventas Preliminar
Year: 2007

Mes	%
Enero	8%
Febrero	8%
Marzo	8%
Abril	9%
Mayo	9%
Junio	8%
Julio	8%
Agosto	8%
Septiembre	8%
Octubre	8%
Noviembre	8%
Diciembre	10%
	100%

Crecimiento: 5%

Ventas	P.V.P.	Litros	USD
Ventas Totales por Año:	0.40	84,000	33,600.00

Ventas	P.V.P.	Litros	USD
	0.40	176,399	70,559.60

Ventas	P.V.P.	Litros	USD
	0.70	75,600	52,919.70

Dias de Trabajo: 156
Promedio diario de ventas: 538.46

(1) 312
(2) 565.38

Presupuesto de Ventas para el año:

	Ventas Unidades Last Year	PVP Last Year	Ventas USD Last Year
Enero	6,720	0.40	2,688.00
Febrero	6,720	0.40	2,688.00
Marzo	6,720	0.40	2,688.00
Abril	7,560	0.40	3,024.00
Mayo	7,560	0.40	3,024.00
Junio	6,720	0.40	2,688.00
Julio	6,720	0.40	2,688.00
Agosto	6,720	0.40	2,688.00
Septiembre	6,720	0.40	2,688.00
Octubre	6,720	0.40	2,688.00
Noviembre	6,720	0.40	2,688.00
Diciembre	8,400	0.40	3,360.00
	84,000		33,600.00

Subdistribuidores

	Ventas Unidades 2007	PVP 2007	Ventas USD 2007
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	15,876	0.40	6,350.40
	15,876	0.40	6,350.40
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	14,112	0.40	5,644.80
	17,640	0.40	7,056.00
	176,400		70,560.00

Servicio a domicilio

	Ventas Unidades 2007	PVP 2007	Ventas USD 2007
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,804	0.70	4,762.80
	6,804	0.70	4,762.80
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	6,048	0.70	4,233.60
	7,560	0.70	5,292.00
	75,600		52,920.00

529.20

- (1) Corresponde al número de días que se laboraría en el nuevo año 6 días por semana por 52 semanas.
- (2) Corresponde al promedio de ventas diario si se considera el % de incremento en ventas tomado de la guía de planeación.
- (3) Corresponde a las ventas presupuestadas en base a Guía de Planeación (corresponderá al 30% en relación a las ventas a distribuidores).
- (4) No se considera un incremento en el precio por inflación debido a que este es un mercado sensible en el que un incremento de precios afectaría la demanda del producto. De igual manera se trabajará con esta premisa para los costos.

	Ventas		Ventas	
	Totales Cantidades 2007	Totales USD 2007	Contado	Credito
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	22,680	11,113.20	9,843.12	1,270.08
	22,680	11,113.20	9,843.12	1,270.08
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	20,160	9,878.40	8,749.44	1,128.96
	25,200	12,348.00	10,936.80	1,411.20
	252,000.00	123,480.00	109,368.00	14,112.00

Presupuesto de Compras Preliminar

Year:

Presupuesto de Compras para el año:

	Compras		Compras			
	Totales	Costo	Totales			
	Cantidades	Unitario	USD	Contado	Crédito	Total
	2007	2007	2007			
Enero	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Febrero	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Marzo	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Abril	22,680	0.28	6,350.40	1,905.12	4,445.28	6,350.40
Mayo	22,680	0.28	6,350.40	1,905.12	4,445.28	6,350.40
Junio	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Julio	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Agosto	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Septiembre	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Octubre	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Noviembre	20,160	0.28	5,644.80	1,693.44	3,951.36	5,644.80
Diciembre	25,200	0.28	7,056.00	2,116.80	4,939.20	7,056.00
	252,000.00		70,560.00	21,168.00	49,392.00	70,560.00

BALANCE GENERAL INICIAL

1-January-07

ACTIVOS

CORRIENTE

Caja - Bancos	3.000
Inventarios	-
Cuentas por Cobrar Clientes	-
(-) Provisión para Cuentas Malas	-
Suministros de Oficina	500
Arriendos pagados por anticipado	-
	<u>3.500</u>

FIJO

Terrenos	-
Edificios	0
Dep. Acum	<u>0</u>
Muebles de Oficina	2000
Dep. Acum	<u>0</u>
Equipos de Oficina	1500
Dep. Acum	<u>0</u>
Equipos de Computació	1500
Dep. Acum	<u>0</u>
	<u>5.000</u>

NO CORRIENTE

Gastos de Constitución	2.500
------------------------	-------

TOTAL DE ACTIVOS 11.000

PASIVOS

CORRIENTE

Cuentas por Pagar	-
less	-
Décimo Tercer Sueldo	-
Décimo Cuarto Sueldo	-
Fondo de Reserva	-
Comisiones por Pagar	-
Proveedores	-
Obligaciones Bancarias	8.000
Intereses por Pagar	-
TOTAL PASIVOS	<u>8.000</u>

PATRIMONIO

Capital Social	3.000
Utilidad	-
TOTAL DE PATRIMONIO	3.000

TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIC 11.000

Presupuesto de la Cobranza Current Year

CRONOGRAMA DE COBROS:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Saldo Final de la Cuenta
Saldo Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Enero	1,129	-	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Febrero	1,129	-	-	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marzo	1,129	-	-	-	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-
Abril	1,270	-	-	-	-	1,270	-	-	-	-	-	-	-
Mayo	1,270	-	-	-	-	-	1,270	-	-	-	-	-	-
Junio	1,129	-	-	-	-	-	-	1,129	-	-	-	-	-
Julio	1,129	-	-	-	-	-	-	-	1,129	-	-	-	-
Agosto	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	1,129	-	-	-
Septiembre	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,129	-	-
Octubre	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,129	-
Noviembre	1,129	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,129
Diciembre	1,411	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,411
	-	-	1,129	1,129	1,129	1,270	1,270	1,129	1,129	1,129	1,129	1,129	2,540

Cta por Cob. 31-Dec-07

Clas. Incob. 31-Dec-07

30.48

Cuentas Incobrables
Prov. Cuentas Incobrables

30.48

30.48

PRESUPUESTO DE PROVEEDOR (ANEXO BALANCE GENERAL Y FLUJO DE CAJA)

CRONOGRAMA DE PAGOS:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Saldo de Cta. por Pagar 31-Dec-07
SALDO INICIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENERO	-	3,951.36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEBRERO	-	-	3,951.36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARZO	-	-	-	3,951.36	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ABRIL	-	-	-	-	4,445.28	-	-	-	-	-	-	-	-
MAYO	-	-	-	-	-	4,445.28	-	-	-	-	-	-	-
JUNIO	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,951.36	-
DICIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,939.20
TOTAL A PAGAR	-	3,951	3,951	3,951	4,445	4,445	3,951	3,951	3,951	3,951	3,951	3,951	4,939.20

Cuentas por Pagar

31-Dec-07

AÑO 2006

Anexo para el BG y PYG

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Depreciación Gasto
Activo Fijo Neto	5,000.00	4,929.17	4,858.33	4,787.50	4,716.67	4,645.83	4,575.00	4,504.17	4,433.33	4,362.50	4,291.67	4,220.83	
(+) Compras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Current Year
(-) Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Terreno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles de Oficina	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	16.67	200.00
Equipos de Oficina	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	150.00
Equipos de Computación	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	500.00
Total de Depreciación	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	70.83	850.00
Saldo Activo Fijo Neto	4,929.17	4,858.33	4,787.50	4,716.67	4,645.83	4,575.00	4,504.17	4,433.33	4,362.50	4,291.67	4,220.83	4,150.00	4,150.00

PRUEBA

Saldos de las	
Cuentas Balance	
31-Dec-07	
-	-
-	-
1,800.00	Administrativos
1,350.00	Administrativos
1,000.00	Administrativos
4,150.00	4,150.00

Prestamos

Tasa 12%
Plazo En Años 5
Pagos al año 12
Monto 8,000
Payment: (\$177.96)

Periodo	Capital	Interes	Dividendo	Saldo
0				8,000
1	98	80	178	7,902
2	99	79	178	7,803
3	100	78	178	7,703
4	101	77	178	7,602
5	102	76	178	7,500
6	103	75	178	7,397
7	104	74	178	7,293
8	105	73	178	7,188
9	106	72	178	7,082
10	107	71	178	6,975
11	108	70	178	6,867
12	109	69	178	6,758
13	110	68	178	6,647
14	111	66	178	6,536
15	113	65	178	6,423
16	114	64	178	6,309
17	115	63	178	6,195
18	116	62	178	6,079
19	117	61	178	5,961
20	118	60	178	5,843
21	120	58	178	5,724
22	121	57	178	5,603
23	122	56	178	5,481
24	123	55	178	5,358
25	124	54	178	5,233
26	126	52	178	5,108
27	127	51	178	4,981
28	128	50	178	4,853
29	129	49	178	4,723
30	131	47	178	4,593
31	132	46	178	4,461

Prestamos

Tasa 12%
Plazo En Años 5
Pagos al año 12
Monto 8,000
Payment: (\$177.96)

Periodo	Capital	Interes	Dividendo	Saldo
32	133	45	178	4,327
33	135	43	178	4,193
34	136	42	178	4,057
35	137	41	178	3,919
36	139	39	178	3,780
37	140	38	178	3,640
38	142	36	178	3,499
39	143	35	178	3,356
40	144	34	178	3,211
41	146	32	178	3,065
42	147	31	178	2,918
43	149	29	178	2,769
44	150	28	178	2,619
45	152	26	178	2,467
46	153	25	178	2,314
47	155	23	178	2,159
48	156	22	178	2,003
49	158	20	178	1,845
50	160	18	178	1,685
51	161	17	178	1,524
52	163	15	178	1,362
53	164	14	178	1,197
54	166	12	178	1,031
55	168	10	178	864
56	169	9	178	694
57	171	7	178	523
58	173	5	178	351
59	174	4	178	176
60	176	2	178	0

Presupuesto de Caja para el 2006

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial	3000	7,120.44	6,887.47	7,783.46	8,992.40	10,174.92	10,718.11	11,755.22	12,651.21	12,612.20	13,508.19	14,404.18	3,000.00
Ingresos:													
Ventas al Contado	8,749.44	8,749.44	8,749.44	9,843.12	9,843.12	8,749.44	8,749.44	8,749.44	8,749.44	8,749.44	8,749.44	10,936.80	109,368.00
Cobranza	-	-	1,128.96	1,128.96	1,128.96	1,270.08	1,270.08	1,128.96	1,128.96	1,128.96	1,128.96	1,128.96	11,571.84
Ingreso del mes	8,749.44	8,749.44	9,878.40	10,972.08	10,972.08	10,019.52	10,019.52	9,878.40	9,878.40	9,878.40	9,878.40	12,065.76	120,939.84
Egresos:													
Gastos de Operación													
Sueldos	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	1,695.16	20,341.86
Planilla IESS	-	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	402.05	4,422.55
13er Sueldo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,714	1,714.17
14to Sueldo	-	-	-	467.50	-	-	-	-	-	-	-	-	467.50
Fondo de Reserva	-	-	-	-	-	-	-	935.00	-	-	-	-	935.00
Gastos de Promoción y Ventas	691.49	691.49	691.49	777.92	777.92	691.49	691.49	691.49	691.49	691.49	691.49	864.36	8,643.60
Servicios Básicos	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	1,800.00
Suministros de Oficina	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Total Gastos Operacionales:	2,636.64	3,038.69	3,038.69	3,592.63	3,125.13	3,038.69	3,038.69	3,038.69	3,973.69	3,038.69	3,038.69	4,925.73	39,524.68
Cuentas por Pagar:													
15% Part. Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fletes	120.96	120.96	120.96	136.08	136.08	120.96	120.96	120.96	120.96	120.96	120.96	151.20	1,512.00
Proveedores (Contado)	1,693.44	1,693.44	1,693.44	1,905.12	1,905.12	1,693.44	1,693.44	1,693.44	1,693.44	1,693.44	1,693.44	2,116.80	21,168.00
Proveedores (Crédito)	-	3,951.36	3,951.36	3,951.36	4,445.28	4,445.28	3,951.36	3,951.36	3,951.36	3,951.36	3,951.36	3,951.36	44,452.80
Imp. Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obligaciones Bancarias	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	177.96	2,135.47
Total Cuentas por Pagar	1,992.36	5,943.72	5,943.72	6,170.52	6,664.44	6,437.64	5,943.72	5,943.72	5,943.72	5,943.72	5,943.72	6,397.32	69,268.27
TOTAL EGRESOS	4,629.00	8,982.41	8,982.41	9,763.14	9,789.56	9,476.33	8,982.41	8,982.41	9,917.41	8,982.41	8,982.41	11,323.05	108,792.94
Saldo Final	7,120.44	6,887.47	7,783.46	8,992.40	10,174.92	10,718.11	11,755.22	12,651.21	12,612.20	13,508.19	14,404.18	15,146.90	15,146.90

Current Year Balance
Caja - Bancos 15,146.90

Estado de Resultados Proyectado para el año 2006

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	Total
Gastos de Ventas													
Sueldos	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200
DTC	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
DCT	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
Fondo de Reserva	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
Vacaciones	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425
Aporte Patronal	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,137
IECE - SECAP	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	102
Alquileres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Publicidad y Promoción	691	691	691	778	778	691	691	691	691	691	691	864	8,644
Cuentas Incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	30
Total Gastos de Ventas	1,893	1,893	1,893	1,979	1,979	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	1,893	2,096	23,088

Total Gastos Operacionales:

	3,655	3,655	3,655	3,741	3,741	3,655	3,655	3,655	3,655	3,655	3,655	3,858	44,236
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

Utilidad Operacional:

	458	458	458	885	885	458	458	458	458	458	458	1,283	7,172
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------	--------------

(-) Gastos No Operacionales:

Gastos Financieros	80	79	78	77	76	75	74	73	72	71	70	69	893
--------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Total Gastos No Operacionales:

	80	79	78	77	76	75	74	73	72	71	70	69	893
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Ganancia Antes de la PUT:

	378	379	380	808	809	383	384	385	386	387	388	1,214	6,279
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

(-) 15% P.U.T.

	57	57	57	121	121	57	58	58	58	58	58	182	942
--	----	----	----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	-----	-----

Ganancia Antes del Impuesto:

	321	322	323	687	688	325	326	327	328	329	330	1,032	5,337
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------

(-) 25% Impuesto a la Renta

	80	80	81	172	172	81	82	82	82	82	82	258	1,334
--	----	----	----	-----	-----	----	----	----	----	----	----	-----	-------

Utilidad Neta

	241	241	242	515	516	244	245	245	246	247	247	774	4,003
--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	--------------

BALANCE GENERAL
31 - DICIEMBRE - 2006

ACTIVOS

CORRIENTE

CAJA - BANCOS	15,147	
INVENTARIO DE MERC.	-	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	2,540	
(-) PROVISIÓN CTAS. INCOBRABLES	-30	
Suministros de Oficina	500	
Arriendos pagados por anticipado	-	
	<u>18,157</u>	

FIJO

TERRENOS	-	
EDIFICIOS	0	
DEPRECIACION ACUM.	-	
Muebles de Oficina	2,000	
Dep. Acum	-200	1,800
Equipos de Oficina	1,500	
Dep. Acum	-150	1,350
Equipos de Computación	1,500	
Dep. Acum	-500	1,000
	<u>4,150</u>	

NO CORRIENTE

Gastos de Constitución	2,500	
TOTAL DE ACTIVOS	<u><u>24,807</u></u>	

PASIVOS

CORRIENTE

IESS	402
13era.RUMUNERACIÓN	156
14ta. RUMUNERACIÓN	1,403
VACACIONES	935
FONDO DE RESERVA	935
PROVEEDORES	4,939
OBLIGACIONES BANCARIAS	6,758
INT.ACUM.POR PAGAR	-
IMPTO. RENTA POR PAGAR	1,334
15% POR PAGAR	942

TOTAL PASIVOS	<u>17,804</u>
----------------------	---------------

PATRIMONIO

CAPITAL	3,000
UTILIDAD	3,603
RESERVA LEGAL	400
UTILIDAD RETENIDA	-
TOTAL DE PATRIMONIO	<u>7,003</u>

TOTAL DE PASIVOS + PATRIMONIO	<u><u>24,807</u></u>
--------------------------------------	----------------------

DIFERENCIA: -