



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**CENTRO TUTORIAL PARA EL DESARROLLO FÍSICO, INTELECTUAL  
Y PERSONAL PARA NIÑOS DE CINCO A DOCE AÑOS, HIJOS DE  
LOS COLABORADORES DE SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A.  
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**AUTORES:**

**ING. MIULYN JACQUELINE MAYORGA CHANG  
ING. MARIA DEL PILAR VERA LARA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. RAFAEL CASTAÑO**

**JULIO 2007  
GUAYAQUIL - ECUADOR**

## **DECLARACION EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos  
corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la  
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

---

**Miulyn Mayorga Chang**

---

**Ma. Del Pilar Vera Lara**

## DEDICATORIA

*Dedico esta Tesis a Dios y a la Mater por darme la constancia y la fe. A mi esposo, a mis padres, hermanas, cuñados, suegros, y especialmente a mi angelito y al que está en camino por su paciencia silenciosa. Y a todos mis amigos y familiares que de una u otra forma me han ayudado en esta etapa.*

***Ma. Del Pilar***

*Esta Tesis la dedico a Dios y a la Virgen por darme perseverancia para continuar en este camino, a mi madre por su ejemplo de constancia ante todo obstáculo, a mi familia por el apoyo incondicional que me han dado en todo momento y a mis amigos que me ayudaron con sus habilidades y conocimientos.*

***Miulyn***

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestro agradecimiento eterno a Dios y la Virgen, por darnos la salud, fe, constancia durante toda la maestría, al Dr. Rafael Castaño, Director de Tesis, y a todos nuestros facilitadores por sus enseñanzas. Y en especial a nuestros padres, hermanos, esposo, compañeros y familiares que de uno u otro modo nos apoyaron con sus consejos, experiencias, que nos han fortalecido y enriquecido en nuestra vida profesional.

**Ing. Miulyn Mayorga Chang**

**Ing. Ma. Del Pilar Vera Lara**

## INDICE GENERAL

	Págs.
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Antecedentes de la investigación	3
1.2. Problema de investigación	4
1.2.1. Planteamiento del problema	4
1.2.2. Formulación del problema de investigación	6
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	6
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco de referencia de la investigación	9
1.5.1. Marco teórico	9
1.5.2. Marco conceptual	16
1.6. Formulación de Hipótesis y variables	16
1.6.1. Hipótesis general	17
1.6.2. Hipótesis particulares	17
1.6.3. Variables e Indicadores	18
1.7. Aspectos metodológicos de la investigación	19
1.7.1. Tipo de estudio	19
1.7.2. Métodos de investigación	20

1.7.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de información	21
1.7.4.	Tratamiento de la información	22

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

2.1.	Estudio histórico lógico de Supermercados	
	La Favorita C.A.	23
2.2.	Análisis de la situación actual	25
2.3.	Las Cinco Fuerzas de Porter	27
2.4.	Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas	31
2.4.1.	Análisis de la Oferta	31
2.4.2.	Análisis de la Demanda	35
2.4.3.	Población Objetivo	38
2.4.4.	Determinación del tamaño de la muestra	38
2.5.	Resultados obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos de recopilación de información	41
2.6.	Resultados esperados	53
2.7.	Verificación de hipótesis	53

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE CREACION**

3.1.	Naturaleza del proyecto	57
3.1.1.	Nombre de la empresa	59
3.1.2.	Descripción de la empresa	59
3.1.3.	Misión	60
3.1.4.	Visión	60
3.1.5.	Objetivos	61
3.1.6.	Principios y Valores	61
3.1.7.	¿Que ofrecemos?	62
3.2.	Estudio de la organización	63
3.2.1.	Organigrama	63
3.2.2.	Descripción de Cargos y Funciones	64
3.2.2.1.	Competencias de los colaboradores	68
3.2.3.	Diseño Arquitectónico	69
3.2.3.1.	Localización	69
3.2.3.2.	Diagrama de Espacios	74
3.2.4.	Imagen de la Empresa	75
3.2.4.1.	Slogan y Logotipo	75
3.2.5.	Sistema de Servicio	76
3.2.6.	Normativa de Pago	78
3.3.	Análisis de la situación	79
3.3.1.	Análisis FODA	79
3.3.1.1.	Fortalezas	79

3.3.1.2. Debilidades	80
3.3.1.3. Oportunidades	80
3.3.1.4. Amenazas	80
3.3.2. Segmentación del mercado	81
3.3.3. Ventajas Competitivas	82
3.4. Plan de marketing	82
3.4.1. Objetivo Estratégico de Marketing	82
3.4.2. Posicionamiento y Desarrollo de Mercado	84
3.4.3. Marketing Directo	85
3.4.4. Control de Marketing	85
3.4.5. Proceso de Medición, Análisis y Mejora	86
3.5. Estudio Legal	87
3.5.1. Constitución de la empresa	87
3.5.2. Normas Jurídicas	88
3.5.2.1. Requisitos de Constitución de Sociedades Anónimas	88
3.5.2.2. Requisitos para Constitución de un Centro Tutorial	90
3.5.2.3. Requisitos para Autorización de Pensiones	92
3.6. Estudio Financiero	93
3.6.1. Presupuesto inicial	93
3.6.1.1. Inversión Inicial	93
3.6.1.2. Ingresos por Ventas	96
3.6.1.3. Gastos Iniciales	96

3.6.2.	Presupuesto de Egresos	97
3.6.2.1.	Gastos de Personal	99
3.6.3.	Presupuesto de Ingresos	101
3.6.4.	Proyección de Ventas	103
3.6.5.	Flujo de Caja	104
3.6.5.1.	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	105
3.6.6.	Análisis de Sensibilidad	109
3.6.7.	Punto de Equilibrio	110
3.6.8.	Estado de Pérdidas y Ganancias (Resultados)	111
3.6.9.	Utilidades	112
3.6.10.	Evaluación Financiera	113
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>117</b>

## SIMBOLOGIA Y ABREVIATURAS

<b>%</b>	Porcentaje
<b>\$</b>	Dólar Americano
<b>Cdla.</b>	Ciudadela
<b>C.T.</b>	Centro Tutorial
<b>pg.</b>	Página
<b>Univ.</b>	Universidad
<b>Cap.</b>	Capítulo
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto
<b>TMAR</b>	Tasa Mínima Atractiva de Retorno

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Competidores Sustitutos	31
Tabla No. 2	Oferta de Servicios de la Competencia	32
Tabla No. 3	Servicios adicionales de los Planteles Educativos	33
Tabla No. 4	Costos de los Servicios de los Centros Tutoriales	34
Tabla No. 5	Análisis Poblacional	38
Tabla No. 6	Segmentación de Mercado	81
Tabla No. 7	Presupuesto Inicial	95
Tabla No. 8	Egresos	98
Tabla No. 9	Remuneraciones del personal	100
Tabla No. 10	Ingresos	102
Tabla No. 11	Proyección de Ventas	103
Tabla No. 12	Flujo de Caja	104
Tabla No. 13	Análisis de Sensibilidad	110
Tabla No. 14	Estado de Resultados	111

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1.	Las Cinco Fuerzas de Porter	28
Gráfico 2.2	Histograma y Proyección de Empleados	36
Gráfico 2.3.	Proyección de Clientes	37
Gráfico 2.4.	Pregunta 1 – Empleadores	41
Gráfico 2.5.	Pregunta 2 – Empleadores	42
Gráfico 2.6.	Pregunta 3 – Empleadores	42
Gráfico 2.7.	Colaboradores hombres por status	43
Gráfico 2.8.	Colaboradoras mujeres por status	43
Gráfico 2.9.	Rango de salarios de los empleados	44
Gráfico 2.10.	Encuestados por status y edades	45
Gráfico 2.11.	Zona de trabajo de empleados encuestados	45
Gráfico 2.12.	Pregunta 1 - Empleados	46
Gráfico 2.13.	Pregunta 2 - Empleados	46
Gráfico 2.14.	Pregunta 3 - Empleados	47
Gráfico 2.15.	Pregunta 4 - Empleados	47
Gráfico 2.16.	Pregunta 5 - Empleados	48
Gráfico 2.17.	Pregunta 6 - Empleados	48
Gráfico 2.18.	Pregunta 7 - Empleados	49
Gráfico 2.19.	Pregunta 8 - Empleados	50
Gráfico 2.20.	Pregunta 9 - Empleados	50
Gráfico 2.21.	Pregunta 10 - Empleados	51
Gráfico 2.22.	Pregunta 11 - Empleados	51

Gráfico 2.23.	Pregunta 12 - Empleados	52
Gráfico 2.24.	Motivos de desinterés a la encuesta	52
Gráfico 2.25.	Diagrama de Causa y Efecto	54
Gráfico 3.1.	Inversión Inicial	93
Gráfico 3.2.	Gastos iniciales	96
Gráfico 3.3.	Proyección de Egresos	97
Gráfico 3.4.	Proyección de Ingresos	101
Gráfico 3.5.	Relación entre Ingresos y Egresos	112
Gráfico 3.6.	Utilidades proyectadas	112

## INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Proyección de Empleados
- Anexo 2 Proyección de Clientes
- Anexo 3 Formato de Entrevistas y Encuestas
- Anexo 4 Ponderación Pregunta 1 – Empleadores
- Anexo 5 Ponderación Pregunta 2 – Empleadores
- Anexo 6 Ponderación Pregunta 3 – Empleadores
- Anexo 7 Ponderación Resultados encuestas a empleados
- Anexo 8 Zona de trabajo de empleados encuestados
- Anexo 9 Ponderación Pregunta 1 – Empleado
- Anexo 10 Ponderación Pregunta 2 – Empleado
- Anexo 11 Ponderación Pregunta 3 – Empleado
- Anexo 12 Ponderación Pregunta 4 – Empleado
- Anexo 13 Ponderación Pregunta 5 – Empleado
- Anexo 14 Ponderación Pregunta 6 – Empleado
- Anexo 15 Ponderación Pregunta 7 – Empleado
- Anexo 16 Ponderación Pregunta 8 – Empleado
- Anexo 17 Ponderación Pregunta 9– Empleado
- Anexo 18 Ponderación Pregunta 10– Empleado
- Anexo 19 Ponderación Pregunta 11– Empleado
- Anexo 20 Ponderación Pregunta 12– Empleado
- Anexo 21 Motivos de desinterés a la encuesta
- Anexo 22 Costos por ausencias de la empresa

- Anexo 23 Convenio de Prestación de Servicio Tutorial
- Anexo 24 Ficha de Inscripción
- Anexo 25 Hoja de atención mensual del Centro Tutorial
- Anexo 26 Volante publicitaria
- Anexo 27 Contrato de arrendamiento
- Anexo 28 Presupuesto Operativo
- Anexo 29 Formato de Contratos profesionales
- Anexo 30 Inversión Inicial

## INTRODUCCION

El departamento de Recursos Humanos es la parte intermedia que sirve de nexo entre los miembros de toda organización principalmente entre los empleadores y colaboradores, y cuya función principal es alinear las políticas del área con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la técnica a través de las personas en un clima laboral estable.

El personal a cargo de este departamento tendrá que lidiar con inconvenientes de tipo socioeconómico, cultural y educacional de sus hijos, los mismos que afectarán en alguna medida al trabajador, limitándolo en su desarrollo o crecimiento profesional, ocasionando entre otros problemas, el Ausentismo Laboral.

Cuando el empleado cae en frecuentes inasistencias disminuye su rendimiento y además incurre en sanciones del Reglamento Interno de la empresa. Esta situación en el individuo limita el desarrollo de las capacidades profesionales, creativas y manuales, lo que representa desventajas frente a sus compañeros de trabajo, que completan sus actividades diarias laborales y por lo tanto, tienen posibilidades de ascensos y desarrollo dentro de la empresa.

Debido a los constantes cambios en todos los ámbitos y debido a la situación económica del país, las familias actualmente han cambiado sus estilos de vida para poder obtener un mejor nivel dentro de la sociedad.

¿Con quién dejo a mis hijos mientras trabajo? Es una de las preguntas más frecuentes que se cuestionan los padres que laboran jornadas largas y que no poseen alguna persona de confianza que pueda vigilar a sus hijos durante su ausencia.

Escoger quién los cuide se ha convertido en un verdadero dilema, ¿se los dejará al cuidado de familiares? ¿De alguna persona contratada? o ¿alguno de los dos se quedará al cuidado de ellos?

A través de esta investigación se estudiará y analizará la manera de disminuir el ausentismo de los trabajadores de la cadena de Supermercados La Favorita C.A. que son padres de niños en edades comprendidas de cinco a doce años.

Una vez realizada la investigación y el análisis de los datos obtenidos se propondrá brindar un beneficio adicional financiado parcialmente por la empresa, creando un centro tutorial para niños, que ofrecerá el cuidado y supervisión integral en áreas de la educación y el esparcimiento.

## CAPITULO I

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

Los funcionarios del departamento de Recursos Humanos de Supermercados La Favorita C.A., han observado en los últimos cinco años la variación del comportamiento que ha tenido el personal con respecto a los permisos frecuentes y a la pérdida de tiempo de trabajo durante la jornada laboral.

Al indagar más sobre este tema las autoras encontraron que el problema de estas ausencias, se fundamenta básicamente en asuntos familiares, siendo el de mayor peso el de los colaboradores con niños en edad escolar.

Para este problema existen alternativas, y una de ellas es proponer la creación de un centro tutorial para los hijos de los colaboradores de la empresa, ofreciendo este servicio como un beneficio adicional.

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

Anteriormente el padre de familia era el que mantenía el hogar, pero la constante evolución global también ha afectado la situación familiar y en estos tiempos, tanto el hombre como la mujer buscan desarrollarse como personas integrales en todos los ámbitos.

Actualmente en el Grupo de Empresas de Supermercados La Favorita C.A. uno de los principales problemas es el ausentismo laboral, el mismo que trae como consecuencia inconvenientes para el desempeño fluido de las actividades cotidianas de la empresa.

Se ha podido observar que esta situación se presenta principalmente en los colaboradores que poseen hijos pequeños que asisten a escuelas y que la principal causa de sus ausencias se debe a la preocupación que ellos mantienen con respecto a sus hijos.

La mayoría de los colaboradores que son padres, no conocen un lugar seguro y confiable, o no cuentan con algún familiar o persona de confianza con quien dejar a sus hijos durante su ausencia en el hogar.

Según información recopilada actualmente la empresa está incurriendo en rubros adicionales que son causados no solamente por la ausencia física del personal sino también por la ausencia presencial.

Si se suman los imprevistos, los permisos justificados, los atrasos, las llamadas telefónicas de tipo personal, las horas extras de trabajo por tareas incompletas o atrasadas; obtendremos los costos adicionales en los que está incurriendo la empresa.

Si este problema no es solucionado, en un corto plazo traerá consigo mayor rotación en el personal, acarreará un ambiente de inestabilidad laboral, pudiendo llegar a perjudicar la imagen de la empresa por el reflejo de la situación interna.

Por este motivo, en este trabajo se investigó más a fondo sobre las causas de las ausencias de los padres de niños pequeños que son colaboradores de la empresa y que constantemente se preocupan por el desarrollo y bienestar de ellos y se ha propuesto la creación de un centro tutorial que funcionará después del horario de clases y que será un lugar de apoyo en el ámbito educativo, social y personal con un staff especializado.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

Sobre la base de sugerencias y comentarios de padres de familia que son colaboradores de la empresa y que debido a su jornada laboral extendida, están en constante preocupación sobre el desempeño de sus hijos después del horario de clases y por los resultados del estudio exploratorio realizado por las autoras, el problema de investigación es:

¿Como es posible disminuir el ausentismo de los colaboradores de la cadena de Supermercados La Favorita C.A. que son padres de niños entre cinco y doce años?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

¿Cuáles serán las causas fundamentales por las que existe ausentismo y rotación constante de colaboradores de la cadena de Supermercados La Favorita C.A. que son padres de niños en edad escolar?

¿Se puede mejorar la actitud individual del personal ante el trabajo con un beneficio adicional, para sus hijos?

¿La creación de un centro tutorial para los hijos de los colaboradores de la empresa, será la solución para disminuir el ausentismo laboral?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Crear un Centro Tutorial, como un beneficio adicional a los padres que son colaboradores de Supermercados La Favorita C.A. de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de disminuir el ausentismo.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Analizar las causas de la rotación y ausencia laboral de los padres que son colaboradores de Supermercados La Favorita C.A. de la ciudad de Guayaquil.

Observar el desempeño de los colaboradores con relación a los beneficios otorgados.

Diseñar un centro tutorial que funcione de 14h00 a 18h00, especializado en la educación y supervisión de niños de cinco a doce años, hijos de los colaboradores de la empresa.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El ausentismo laboral, sea este presencial o no, justificado o sin justificación, contribuye a reducir la productividad en la Cadena de Supermercados La Favorita C.A, provocando problemas organizacionales y generando costos.

Según datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, las autoras observaron que el ausentismo laboral es más acentuado en los colaboradores que son padres de familia que trabajan largas jornadas.

Considerando este problema, se propone otorgar un beneficio adicional para lograr disminuir el ausentismo laboral, el mismo que se brindará exclusivamente a los padres que son colaboradores de la empresa y que tienen hijos de cinco a doce años.

La propuesta consiste en la creación de un Centro Tutorial que brinde asistencia y cuidados a los niños después de la jornada escolar.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Marco teórico**

#### **- Ausentismo (Absentismo) Laboral**

Para obtener los primeros conceptos sobre el ausentismo laboral las autoras investigaron en la siguiente página Web:

<http://www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral>, y algunos libros detallados en la bibliografía.

El absentismo laboral o ausencia al trabajo fue tenido en cuenta por primera vez por Dubois en 1977, ya que se dio cuenta del tiempo de trabajo perdido en el siglo XIX debido a las largas jornadas de trabajo, en las que se incluían los días de fiesta.

Dubois, sitúa este comportamiento como una forma de acción obrera que se manifiesta para expresar el rechazo hacia la situación laboral o bien para poder obtener la remuneración sin trabajar y emplear el tiempo en otras actividades, como pasar el fin de semana completo con la familia, ir de vacaciones, realizar otros trabajos para tener así un sueldo extra o evitar impuestos.

El absentismo puede adoptar diferentes significados en función de quién realice el análisis, en cualquier caso, el absentismo laboral implica necesariamente ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal.

Existe cierto consenso entre los investigadores, a pesar de la gran diversidad, en una serie de axiomas básicos bien establecidos empíricamente, que resumen el estado de la cuestión acerca del absentismo laboral (Rhodes y Steers, 1990).

1.- El absentismo es un fenómeno universal, que se distribuye de manera ubicua en organizaciones de diverso tipo y características, en grupos diferenciados de individuos y en países de diferentes culturas y situación geográfica.

2.- El absentismo es costoso, tanto para la organización como para el individuo.

3.- El absentismo está influenciado por una constelación de diferentes factores interrelacionados entre sí.

4.- El absentismo está asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas.

El ausentismo laboral ecuatoriano está ubicado en el 7% y en un porcentaje superior en el sector público, mientras en Norteamérica y Europa está en el 4,5%, en el Japón el 3,8%. Con la utilización del sistema de intermediación se ha bajado en nuestro país al 3%, gracias a la colaboración y responsabilidad de los trabajadores tercerizados. Eugenio Fernández (2007, 11 de Julio). Tercerizadoras esperan resolución. Diario El Mercurio. p. 5

### **Tipos de ausentismo**

Existen tres tipos de ausentismo laboral que son:

1. Cuando el empleado se ausenta de su puesto dentro del horario de trabajo por causas justificadas reconocidas legalmente (incapacidad temporal, permisos relacionados con la actividad sindical...).
2. Cuando el empleado se ausenta y su no presencia no es justificada (retrasos, salir a fumar, recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, etc.).

3. El absentismo presencial, que consiste en acudir al trabajo, pero dedicando una parte de la jornada a actividades que no guardan relación con las tareas propias del puesto que se ocupa. Consultar páginas Web y usar el correo electrónico con fines personales son algunas de las más comunes.

Hoy asociamos el absentismo presencial al uso de las nuevas tecnologías, pero su práctica es muy antigua. En otras épocas -y aún hoy- consistía en leer el periódico en horas de trabajo o hacer llamadas a amigos y familiares.

### **Causas del ausentismo**

Para mayor información acerca de las causas del ausentismo las autoras consultaron la siguiente página Web.:

[www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral](http://www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral)

Las causas del ausentismo laboral son:

- Problemas de salud.
- Stress y ansiedad laboral.
- Situaciones de inseguridad y/o clima laboral insostenible.
- Falta de valores y expectativas del empleado.
- Insatisfacción laboral del individuo.

- **Baja motivación.**
- **Falta de promoción laboral y desigualdad en oportunidades.**
- **Agravios comparativos.**
- **Responsabilidades familiares.**

### **¿Dónde y cuando se da el ausentismo laboral?**

- **En ambientes con bajo rendimiento laboral.**
- **En trabajos rutinarios, deshumanizados y poco gratificantes.**
- **En grupos con relaciones interpersonales difíciles.**
- **En áreas con desequilibrios en la distribución de las cargas de trabajo.**
- **En ambientes de bajo reconocimiento y baja motivación del individuo.**
- **En situaciones donde da lo mismo trabajar que no trabajar.**
- **En empresas con más de 250 colaboradores.**

### **Consecuencias del ausentismo laboral**

1. **Accidentes laborales.**
2. **Protestas.**

3. Agravios comparativos.
4. Baja productividad. Aumento de costos.
5. Disminución en la calidad de realización de la tarea.
6. Pérdida de tiempo para que el empleado sustituto conozca, se adapte y se familiarice con la nueva tarea, siendo en la mayoría de los casos para ausencias concretas.

Un elevado absentismo laboral puede provocar problemas organizativos y de costos anteriormente nombrados. Por todo ello, el control del absentismo es una de las tareas principales del departamento de Recursos Humanos.

Para tener una visión mas clara acerca del concepto y el proceso del departamento de recursos humanos las autoras recurrieron a la pagina web; [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_Humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_Humanos)

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Fernando Arias Galicia

Normalmente en la función de Recursos Humanos se contemplan funciones ligadas tanto a la administración de Recursos Humanos (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo de recursos Humanos (formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.) a la gestión de la organización (estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

### **1.5.2 Marco conceptual**

**Ausentismo.-** La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo o absentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

**Recursos Humanos.-** se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**Centro tutorial.-** Lugar de formación integral, con personal especializado para brindar un aprendizaje en diferentes áreas.

**Tutor.-** Instructor, persona capacitada para impartir conocimientos en una materia específica.

### **1.6 Formulación de Hipótesis y variables**

El análisis de la evidencia teórica existente en la literatura así como los resultados de la observación de las autoras en el desarrollo de esta

investigación permiten afirmar que el ausentismo de los padres empleados en empresas esta influenciado principalmente por la necesidad de atender a sus hijos en el horario extraescolar que coincide con su propio horario laboral. Esto indica que es altamente probable que si los niños son cuidados en ese horario los padres no abandonarían el trabajo, con los costos para su economía familiar y para la empresa que esto conlleva.

### **1.6.1 Hipótesis general**

La creación de un Centro Tutorial para los hijos de los colaboradores de Supermercados La Favorita, que logre que estos sean atendidos en horario extraescolar, como un beneficio adicional, ayudará a la disminución del ausentismo de los padres.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

1. El personal de la empresa que se ausenta presencial y físicamente, están constituido mayoritariamente por padres de familia con hijos en edades escolares.
2. Los permisos continuos que solicitan los colaboradores se deben a actividades relacionadas con la formación y educación de sus hijos.

3. El cuidado en horario extraescolar para los hijos de los miembros de la empresa, incrementará la satisfacción laboral, el rendimiento, el desempeño y las posibilidades de promoción por parte de ellos.

### **1.6.3 Variables e Indicadores**

Para poder medir las causas de los problemas presentados utilizaremos las siguientes variables e indicadores:

Variable dependiente:

Ausentismo laboral

Indicadores de la variable dependiente:

1. Rendimiento
2. Satisfacción laboral
3. Estabilidad laboral
4. Imagen empresarial

Variable independiente:

Centro Tutorial

### Indicadores de la variable independiente:

1. Control de tareas
2. Recreación (deporte y cultura)
3. Calidad del vínculo familiar
4. Comunicación

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

Este puede clasificarse de la siguiente manera:

- **Descriptivo.-** Porque describe los motivos de ausentismo laboral de los miembros de la empresa que son padres que trabajan en jornada completa, así como también las características de los centros tutoriales en nuestro país específicamente en la ciudad de Guayaquil.
- **Explicativo.-** Porque explica las causas y las consecuencias relacionados con el ausentismo laboral.
- **Cuantitativo.-** Porque se emplean resultados numéricos y procedimientos estadísticos para formular las conclusiones.

### **1.7.2 Métodos de investigación**

Se emplearon métodos teóricos y empíricos.

**Métodos teóricos:**

1. Histórico lógico.- utilizado en el análisis histórico de la cadena de Supermercados La Favorita C.A.
2. Inductivo deductivo.- utilizado en la elaboración del marco teórico y del marco conceptual.
3. Análisis y síntesis.- utilizado en la elaboración del análisis de la situación actual de la empresa, de la oferta, de la demanda, en el marco teórico y referencial.
4. Hipotético deductivo.- utilizado en la formulación de hipótesis y en su comprobación.

**Métodos empíricos:**

1. Método de recopilación de información.- utilizado en las encuestas a colaboradores y entrevistas a empleadores.

2. Método estadístico matemático: utilizado en el procesamiento de la información empírica y en la comprobación de hipótesis.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Las fuentes primarias utilizadas para la recopilación de información fueron a través de entrevistas y encuestas, realizadas a empleadores y colaboradores.

Así mismo, se emplearon fuentes secundarias, cuyos datos que se encontraron diseminados, en textos, folletos, revistas, archivos y otras fuentes de información, como por ejemplo el Internet.

Para la recolección de información, escogimos un total de mil colaboradores de la Cadena de Supermercados La Favorita C.A. y esto lo fijamos como nuestra población.

De este universo, se obtuvieron 368 empleados (entre hombres y mujeres) que laboran en horario de tiempo completo y que tienen hijos con edades comprendidas entre cinco y doce años.

	<b>Total colaboradores</b>	<b>Colaboradores con hijos de 5 a 12 años</b>	<b>Total de niños de 5 a 12 años</b>
Caja	270	99	149
Ventas	50	18	28
Oficinas	10	4	6
Planta	650	239	358
Jefaturas	10	4	6
Ejecutivos	10	4	6
	1000	368	550

Fuente: Dpto. Recursos Humanos (Junio 2006)

De acuerdo al análisis estadístico (Véase página 40), la muestra aleatoria fue de 188 personas.

#### **1.7.4. Tratamiento de la información**

Las Encuestas y entrevistas consistieron en una serie de preguntas sobre datos personales, familiares y de interés en la creación de un centro tutorial. Véase Anexo No.3

Estas se realizaron a:

- Empleadores
- Colaboradores

Una vez obtenidos todos los datos mediante las encuestas y entrevistas se procedió a tabularlos y a realizar cuadros para una mayor comprensión de los mismos.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Estudio histórico lógico de Supermercados La Favorita C.A.**

Lo que hoy conocemos como Supermercados La Favorita se inició en 1934 como una pequeña distribuidora de abarrotes en la Plaza de San Francisco en la ciudad de Quito.

El negocio empezó a crecer, y en 1952, aprovechando la coyuntura aparentemente negativa de que el local que albergaba su negocio debía desocuparse, alquilaron un local en la calle Sucre entre García Moreno y Venezuela.

Fue tal la aceptación del público, que provocó que a corto plazo, se establecieran locales exclusivamente destinados a la venta de juguetes, durante la temporada navideña; fue el inicio de los llamados Salón del Juguete, cuyo primer almacén se ubicó en la Av. 6 de Diciembre y la Niña.

A partir de 1975 Supermercados La Favorita se convierten en una compañía abierta, con nuevos accionistas, obteniéndose así el respaldo financiero que permitiría consolidar las bases del acelerado crecimiento de la empresa.

En 1979 se inauguraba el Supermercado la Favorita en el nuevo Centro Comercial Policentro, primer supermercado de la empresa en la ciudad de Guayaquil. Con el nacimiento del nuevo local porteño, surge también un nuevo nombre para los supermercados: Supermaxi-La Favorita y en 1997 se inaugura el primer Hipermercado en el país MEGAMAXI.

Supermaxi es para entonces sinónimo de calidad en el servicio, ambiente acogedor para la realización de compras, seriedad en la gestión empresarial, y alta calidad e higiene en los productos que expende. Estas cualidades llevan a la empresa a atender los requerimientos comerciales de otras zonas del país y se extienden hacia Ambato en el Centro Comercial Caracol, y en Cuenca en el Centro Comercial El Vergel.

La empresa tiene ya una presencia nacional en las principales ciudades, a través de Supermaxi, Juguetón, TVentas, Sukasa y dependencias anexas a esta como: Salón de Navidad y Flores y Radio Shack.

Supermercados La Favorita C.A., tiene en el ámbito nacional 23 supermercados – comisariatos conocidos como SUPERMAXI y, 12 Supermercados de Juguetes identificados por el público como “JUGUETON”, 5 Hipermercados conocidos como MEGAMAXI, y varias Superdespensas AKI.

Se puede manifestar que al momento se encuentra entre las primeras de Latinoamérica. (Manual Supermaxi, 2005)

## **2.2 Análisis de la situación actual**

Se observa que los padres se encuentran en constante preocupación en horas laborales debido a la falta de supervisión de tareas y de problemas conductuales de sus hijos. Esta situación se evidencia principalmente en los cajeros que constantemente muestran descuadres y pérdida de documentos.

Las llamadas telefónicas de tipo familiar se hacen cada vez más frecuentes y de larga duración ya que están constantemente monitoreando el uso del tiempo de sus hijos en casa.

También se registra un incremento de permisos, ya sea por el transporte escolar, por enfermedades, por preocupaciones de alimentación después de la escuela, por citas escolares, por mal comportamiento o falta de responsabilidad para realizar tareas en casa, entre otras.

En el caso del personal de oficinas se ha detectado que la mayoría de las personas tiene sobretiempo causado por los permisos, llamadas largas o salidas de improvisado, generando horas extras del cien por ciento (fines de semana) que son realizadas para concluir sus tareas laborales ocasionando un gasto adicional a la empresa.

Según datos proporcionados por el departamento de Recursos Humanos, se realizó un análisis de las horas no laborables, permisos y faltas por

parte de los empleados y se determinó que maximizan los costos, y en consecuencia minimizan las utilidades de la empresa. Véase Anexo No.22

La Empresa siempre ha estado pendiente de la satisfacción laboral de sus colaboradores que trabajan en jornadas de tiempo completo y trata de compensarlos con beneficios brindados no solo para ellos sino también para sus familias.

Actualmente la empresa ofrece a los siguientes beneficios:

- Tarjeta de Comisariato Supermaxi (costo \$2,24).
- Seguro Médico para todos sus empleados (Empresa cubre el 70 por ciento y el empleado cubre el 30 por ciento).
- Compras en Almacenes Sukasa a crédito descontado de su rol de pagos (máximo a 12 meses).
- Compras en Almacenes Salón de Navidad a crédito (sujeto a cupos).
- Médico Pediatra para los hijos de los empleados totalmente gratis.
- Atención Médica gratuita en UMU (Unidad Médica Urdesa).
- Atención dental (Clínica dental Crespo).
- Atención oftalmológica (Óptica Lozano).

La empresa ha deseado brindar el servicio de un Maternal para los hijos de sus colaboradores, pero según análisis realizados por el departamento de Recursos Humanos, existe mayor número de niños mayores a cinco años y no de infantes menores a cuatro, que justifique el contratar este servicio.

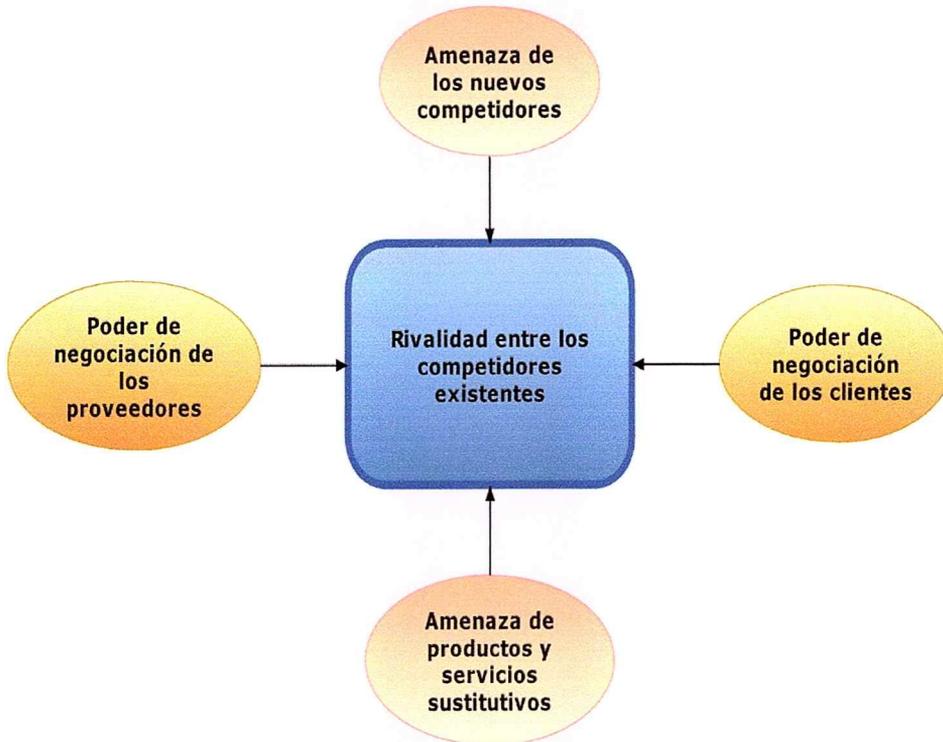
La empresa consciente de su responsabilidad moral y legal sobre las condiciones de trabajo y salud de sus trabajadores como motor del desarrollo económico y social, propone brindar un beneficio adicional para el personal con hijos en edad escolar, creando un Centro Tutorial con la finalidad de controlar el ausentismo, la rotación, la salud y el proceso productivo de ellos.

### **2.3 Las Cinco Fuerzas de Porter**

Un enfoque muy popular utilizado para la planificación de la estrategia corporativa, es el propuesto por Michael Porter, las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas: - el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos – se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia.

## GRÁFICO No. 2.1

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las Barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos.

El cambio tecnológico y la globalización están creando nuevas formas de competencia. La desregularización de las reglas de competencia están cambiando. Los mercados se vuelven cada vez más complejos e impredecibles. Toda esta presión de competencia acelerada, hace que el proceso de valoración de la población económicamente activa, sea más exigente.

Si bien es cierto el segmento no es muy atractivo, en cuanto se refiere a lidiar con niños, la tendencia es invertir en centros de estudios más rentables.

### **Rivalidad entre competidores**

La fortaleza de una estrategia está dada en saber anticiparnos y enfrentarnos a las maniobras y reacciones de los competidores y cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

Para nuestra empresa no será difícil ingresar y competir con otros proveedores de servicios similares, en vista de que sus objetivos, metas, costos, campañas publicitarias y nichos de mercados son muy diferentes a los nuestros.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Nuestros principales proveedores son los quienes nos alquilan el lugar para el funcionamiento, nos brindan la alimentación, el servicio de suministros y productos para la venta en el bar.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los principales compradores de nuestro servicio son los colaboradores de Supermercados La Favorita, padres de hijos con edades comprendidas entre cinco y doce años.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Si bien es cierto actualmente existen competidores sustitutos, entre los cuales podremos listar:

**TABLA No. 1**

**COMPETIDORES SUSTITUTOS**

<b>CENTROS TUTORIALES</b>	<b>TIPO DE SERVICIO</b>		
	<b>Particular</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>
CEEL Centro Educativo El Libertador			x
Centro de Tareas Avanti			x
Club El Becerrito Day Care			x
Clases por profesores a domicilio	x		
Escuelas y Colegios Particulares (Servicio Adicional)	x		

**2.4 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas**

**2.4.1 Análisis de la Oferta**

Se analizaron los establecimientos que ofertan este tipo de servicio, sus características y lo que valoran los clientes de ellos.

Para este análisis se contactó personalmente, vía telefónica y vía mail de lugares que ofrecen este tipo de servicios para evaluar sus debilidades y fortalezas.

A continuación se da a conocer una idea concreta de cómo funcionan estos centros tutoriales, con respecto a las actividades que realizan cada uno de ellos.

Por lo general brindan servicio de almuerzo, break, tareas y deportes.

**TABLA No. 2**

**OFERTA DE SERVICIOS DE LA COMPETENCIA**

Centros tutoriales	Tipo de Servicios				
	ST	SA	SB	TT	DA
CEEL Centro Educativo El Libertador		X	X	X	X
Centro de Tareas Avanti				X	
Club El Becerrito Day Care		X	X	X	X
ST	Servicio Transporte				
SA	Servicio Almuerzo				
SB	Servicio Break				
TT	Tutoría Tareas				
DA	Deportes y otras actividades				

Además existen las escuelas y colegios que ofrecen el servicio de tutoría después de clases con un costo adicional, como se puede observar a continuación:

**TABLA No. 3**

<b>SERVICIOS ADICIONALES DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS</b>			
<b>Completa ( ► ): Educación, deportes, talleres, tutorías</b>			
<b>Incompleta ( ■ ): Carencia de tutorías</b>			
<b>Institución</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Institución</b>	<b>Infraestructura</b>
Abdón Calderón	►	Liceo Naval	►
Ac. Naval Illingworth	■	Liceo Norteamericano	■
Ac. Naval Guayaquil	■	Liceo Panamericano	■
Agora	►	Logos	►
Alemán Humbolt	►	Maria Auxiliadora	■
American School	■	La Moderna	►
Americano	►	Naciones Unidas	►
Balandra	►	NEK	►
Capeira	■	Nuevo Mundo	►
Cristóbal Colón	►	Pert Internacional	■
Cruz del sur	►	Politécnico	■
Delta	►	Sagrados Corazones	■
Espíritu Santo	►	San José la Salle	■
Femenino Espíritu Santo	►	Santa Catalina	■
Indoamérica	■	Santo Domingo de Guzmán	■
Jefferson	■	Sudamericano	■
Javier	■	Torremar	►
La Asunción	■	Urdesa School	■
La Dolorosa	■	Walt Whitman	►
La Inmaculada	■	Vicente Rocafuerte	■
Las Mercedarias	■	Colegio Guayaquil	■
Liceo De Francia	■	Aguirre Abad	■
Liceo Cristiano	■	Técnico Simón Bolívar	■
Liceo Italiano	■	Escuelas Fiscales	■

En la tabla el lector puede observar que es mayor el número de instituciones educativas que no poseen un servicio de tutorías o asistencia educativa para sus alumnos.

Según datos mostrados a continuación podremos observar los costos de algunos de los servicios de los Centros Tutoriales

**TABLA No. 4**

**COSTOS DE LOS SERVICIOS DE LOS CENTROS TUTORIALES**

Centros tutoriales	Costos			
	30 - 60	60 - 80	80 -100	> 100
CEEL Centro Educativo El Libertador		x		
Centro de Tareas Avanti		x		
Club El Becerrito Day Care			x	

Estos datos fueron recopilados por medio de llamadas telefónicas y visitas de parte de las autoras.

Teléfono: 04-2880074, Centro de Tareas Avanti.

Teléfono: 04-2392001, CEEL

Teléfono: 04-2291586, Club El Becerrito

En relación a estos datos, MIUPI Centro Tutorial, definió establecer nuestros precios aplicando criterios similares, pero considerando precios especiales a empleados de Supermercados La Favorita C.A., y según número de hijos por cada empleado.

Actualmente el gobierno nacional cuenta con organismos que se dedican al control de instituciones de cuidado infantil, entre ellos el ORI (Operación de Rescate Infantil) que se encarga de supervisar a un conjunto de guarderías para infantes (menores a cuatro años).

Por consiguiente un organismo estatal no representa competencia alguna porque no va dirigido al mercado enfocado.

#### **2.4.2 Análisis de la Demanda**

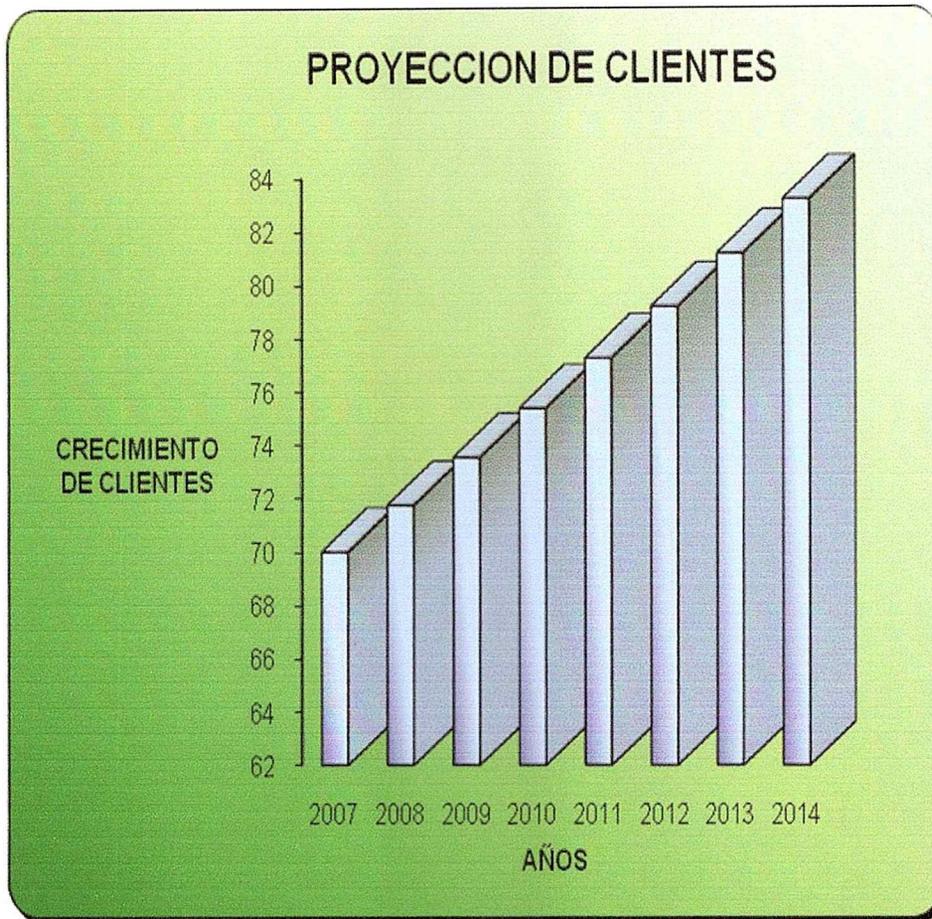
Según datos proporcionados por la empresa se ha realizado un análisis del crecimiento de sus empleados y en base a este porcentaje se ha realizado una proyección para los futuros siete años.

GRÁFICO No. 2.2



Según el crecimiento normal de la empresa en los últimos 7 años ha sido de un 12 por ciento aproximadamente, es por esto, las autoras han realizado la proyección tomando como base el mismo porcentaje de crecimiento. Véase Anexo No. 1

GRÁFICO No. 2.3



Al momento de iniciar el proyecto empezariamos con 70 niños, debido a la capacidad instalada, la cual no nos permite tener más niños en el centro alquilado. Véase Anexo No. 2.

Para el análisis de la demanda se realiza una encuesta dirigida a los colaboradores de Supermercados la Favorita C.A. de la ciudad de Guayaquil, y que tengan hijos cuyas edades estén entre 5 y 12 años.

### 2.4.3. Población Objetivo

La población objetivo que se desea investigar para determinar si existe demanda de nuestro proyecto son colaboradores de Supermercados La Favorita C. A. con hijos de 5 a 12 años de la ciudad de Guayaquil.

**TABLA No. 5**

**TABLA DE ANÁLISIS POBLACIONAL**

	<b>N (Población)</b>	<b>n (Muestra)</b>	<b>Metodo</b>	<b>Muestreo</b>
<b>Trabajadores</b>	<b>368</b>	<b>188</b>		
Hombres	281		Encuesta	Aleatorio
Mujeres	87		Encuesta	Aleatorio
<b>Empleadores</b>	<b>15</b>			
Gerentes	3		Entrevista	-
Administradores	12		Entrevista	-

*\*Véase fuente de datos página 40*

### 2.4.4. Determinación del tamaño de la muestra

Nos basaremos en el método científico debido a que pretendemos llegar al conocimiento científico de una realidad, para esto es necesario acercarnos al objeto de estudio, y de esta manera, poder relacionar o aplicar la teoría diseñada.

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra, se considerará la siguiente fórmula:

En donde: 
$$n = \frac{o^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N-1) + o^2 \times P \times Q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo (personal con hijos de 5 a 12)

E = Margen de error admisible. En nuestro caso será 5 por ciento

o = Nivel de confianza

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

Para determinar el tamaño de la muestra:

Se especifica el error de muestreo. Este es la diferencia máxima aceptable entre la proporción de la muestra y la proporción de la población. El error de muestreo que se establece para este estudio es de + - 0.05 ó 5 por ciento.

Se especifica el nivel de confianza, se desea un nivel de confianza de 95 por ciento, por tanto será de 1.96 según las tablas estadísticas.

Se estima la población mediante información proporcionado por Supermercados La Favorita C.A.

Al reemplazar estos valores en la fórmula para calcular el tamaño de la muestra se obtiene:

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 \times 368 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 (368 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{353.43}{1.8779}$$

$$n = 188,20$$

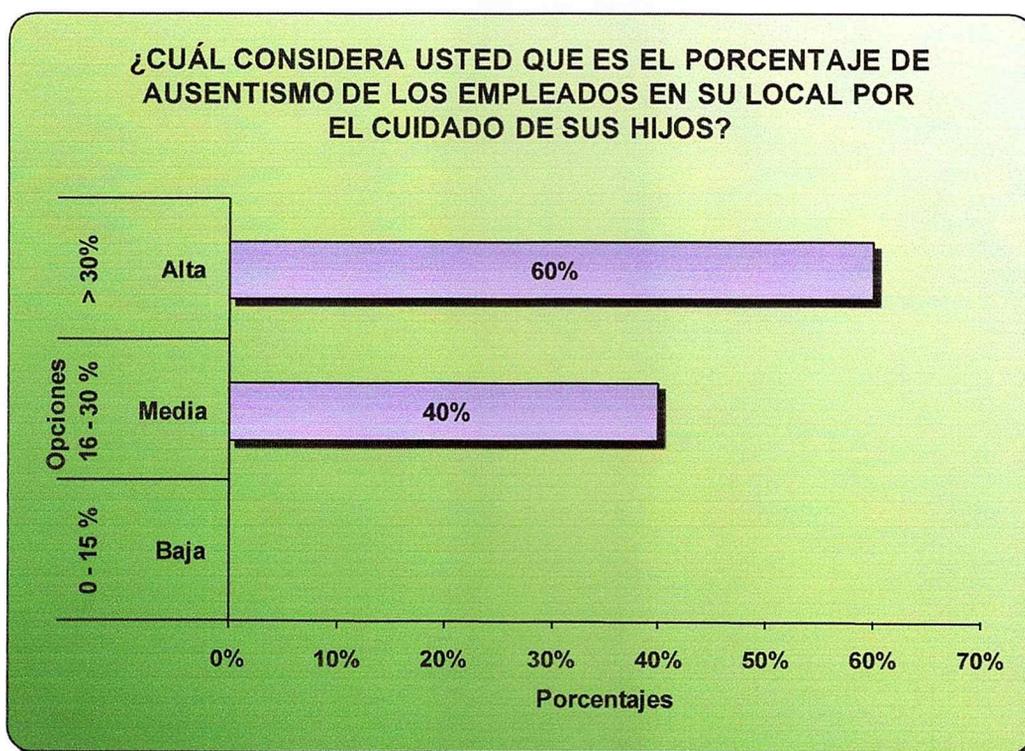
El tamaño de la muestra que se tomará es de 188 personas con nivel de confianza de 95 por ciento y un margen de error de 5 por ciento, como se explicó anteriormente.

## 2.5 Resultados obtenidos de la aplicación de los métodos empíricos de recopilación de información

Se realizó una entrevista a los siguientes empleadores: Gerente de Recursos Humanos, Gerente Regional y Administradores de locales, para conocer sus opiniones del ausentismo laboral y la posibilidad de la creación de un centro tutorial. Véase Anexo No. 3

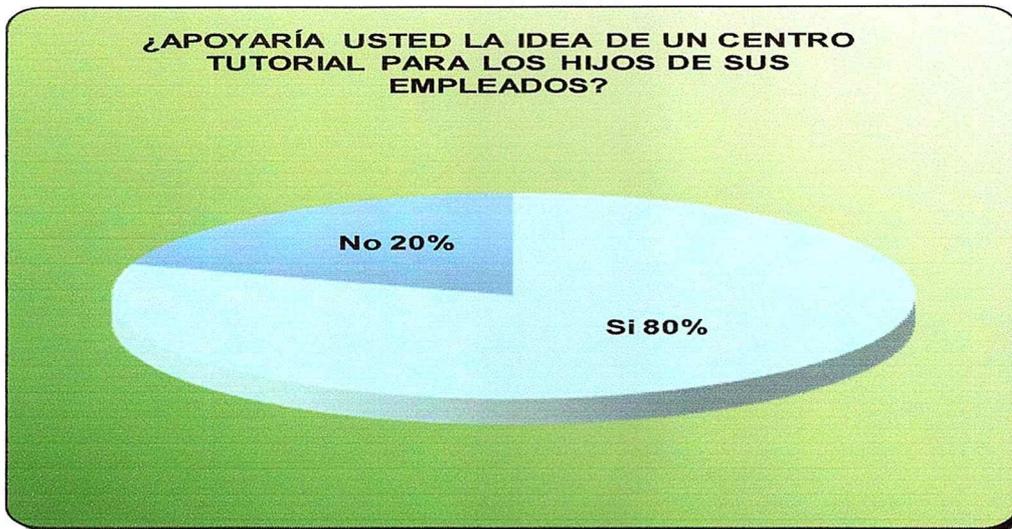
A continuación aparecen los resultados y el análisis de los mismos:

GRÁFICO No. 2.4



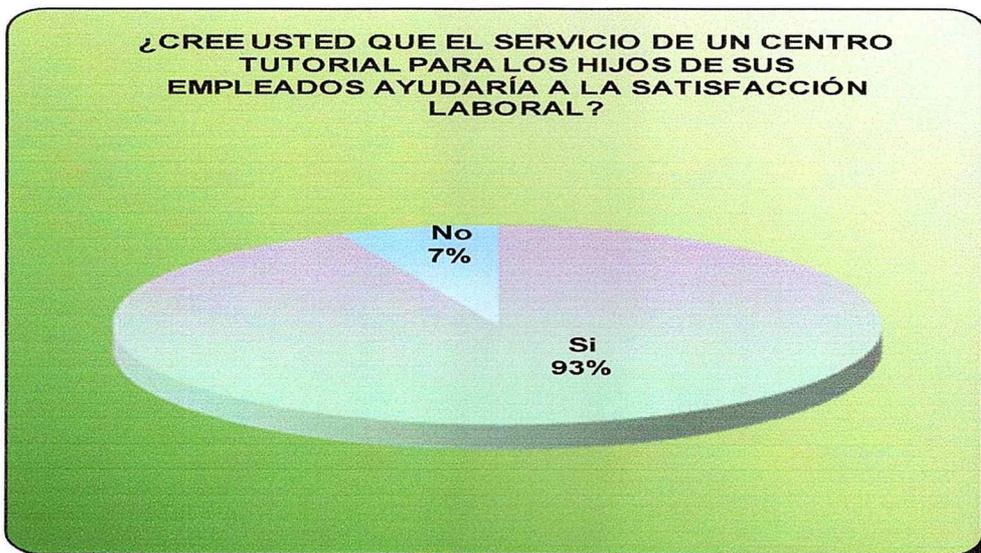
El número de colaboradores que se ausentan de sus funciones debido a responsabilidades familiares es alto. Véase Anexo No. 4

**GRÁFICO No. 2.5**



Según las entrevistas realizadas los empleadores si apoyarían la idea de un centro tutorial para los hijos de los empleados. Véase Anexo No. 5

**GRÁFICO No. 2.6**

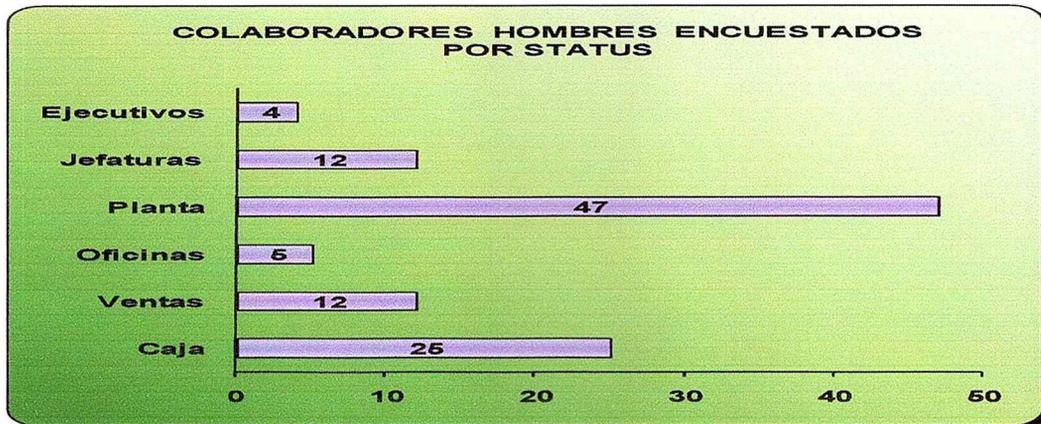


La entrevista determinó que el 93 por ciento considera la creación de un centro tutorial ayudara en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Véase Anexo No. 6

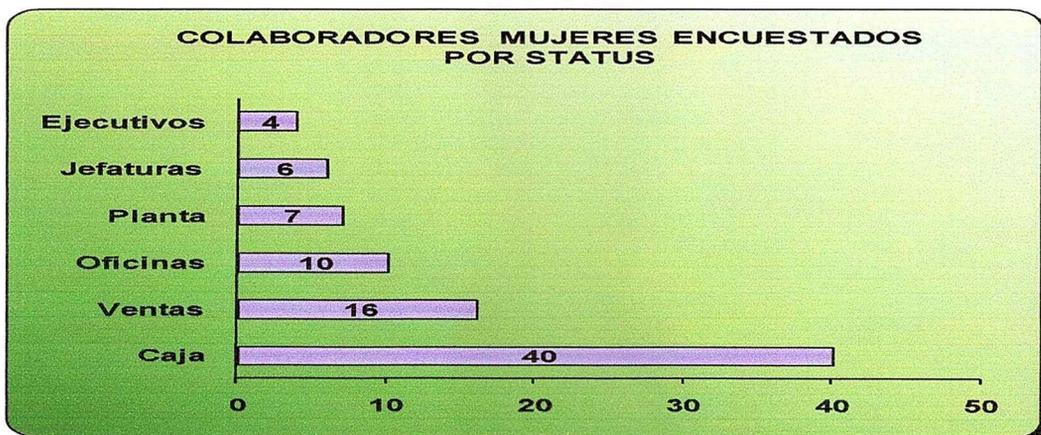
Según las encuestas realizadas a los empleados (188) se obtuvo los siguientes datos estadísticos: Véase Anexo No.7

**GRÁFICO No. 2.7**



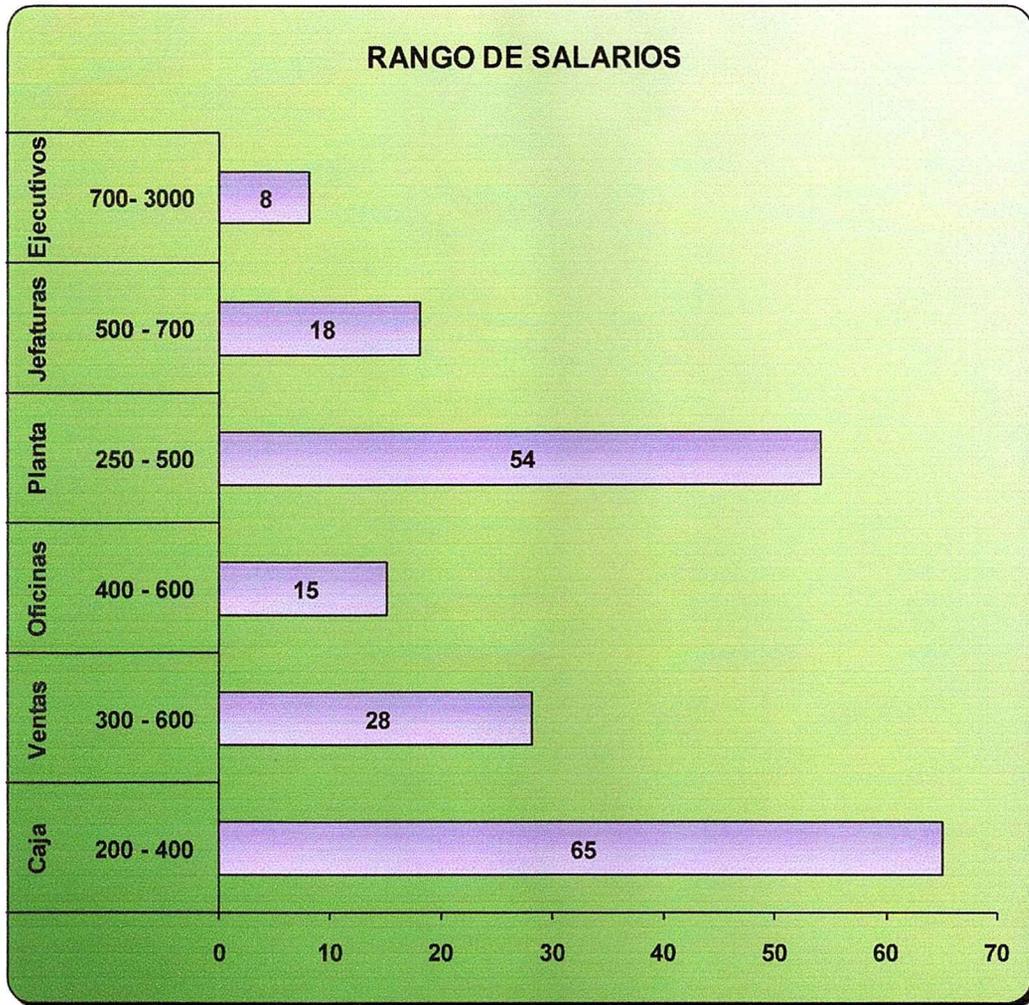
En el gráfico se puede observar que el mayor número de encuestados hombres trabaja en el área de planta.

**GRÁFICO No. 2.8**



Con respecto al personal femenino el mayor número de ellas, trabaja en el área de caja.

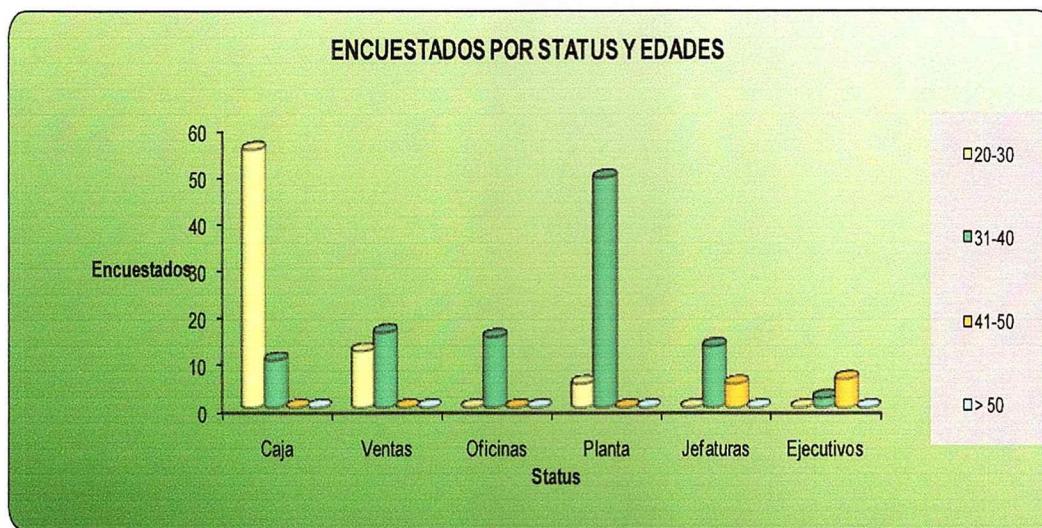
GRÁFICO No. 2.9



Fuente: Departamento de Recursos Humanos- Nómina

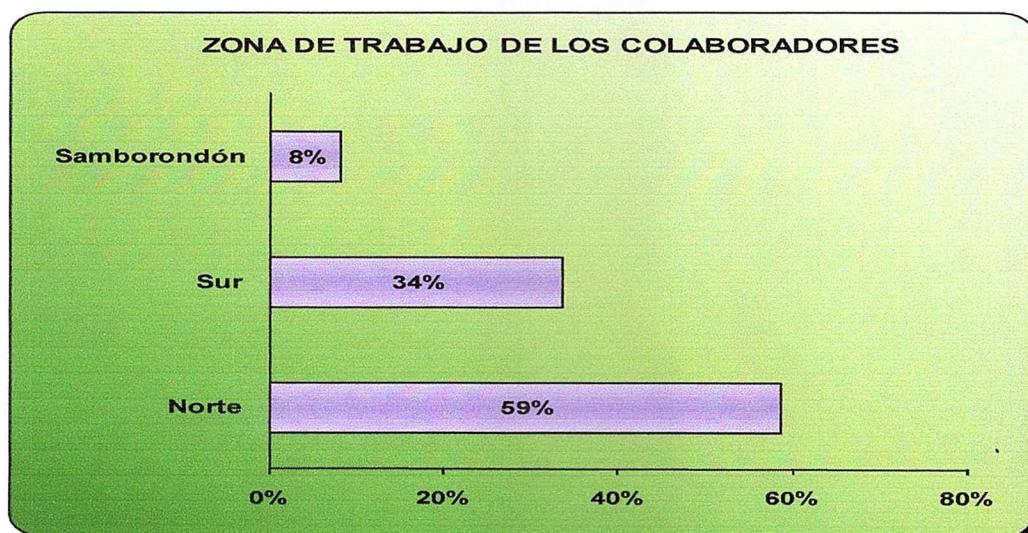
En el gráfico se puede observar que el mayor porcentaje de colaboradores trabajan en el área de caja con un 34 por ciento y en el área de planta trabajan el 29 por ciento de ellos.

**GRÁFICO No. 2.10**



Clasificando a los colaboradores el lector puede observar que el mayor número de empleados pertenece al área de caja con un rango de edad comprendida entre los 20 y 30 años.

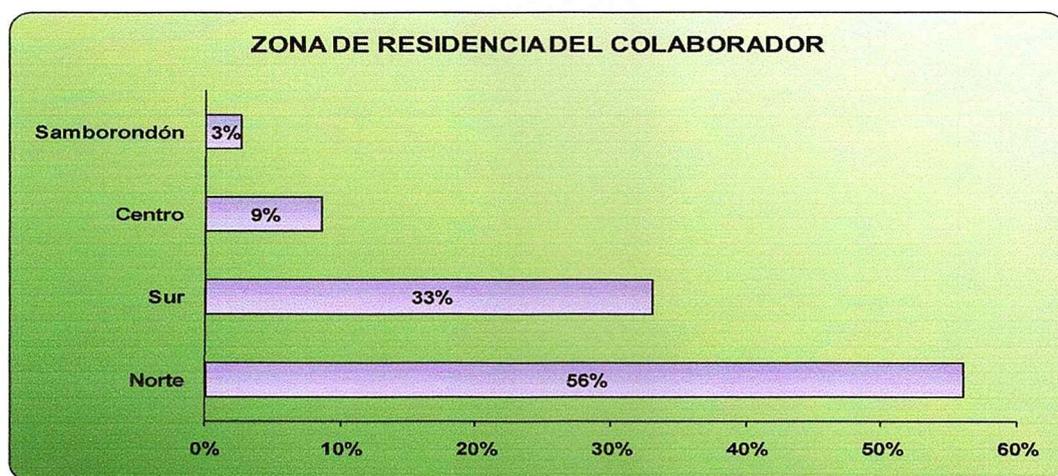
**GRÁFICO No. 2.11**



El mayor porcentaje de encuestados labora en la zona norte de la ciudad de Guayaquil con un 59 por ciento. Véase Anexo No. 8

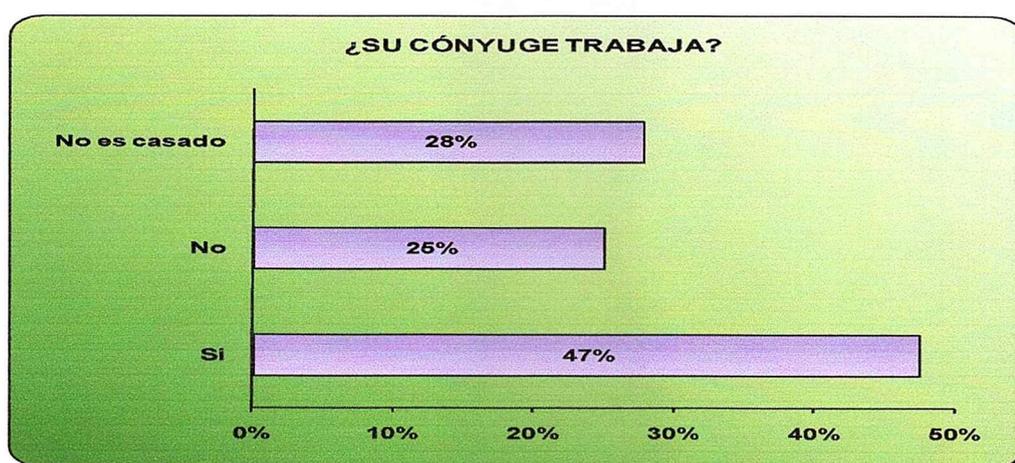
En relación a las preguntas de las encuestas realizadas a los empleados sobre sus datos personales se obtuvo los siguientes resultados:

**GRÁFICO No. 2.12**



El mayor porcentaje de encuestados reside en la zona norte de la ciudad de Guayaquil con un 56 por ciento. Véase Anexo No. 9

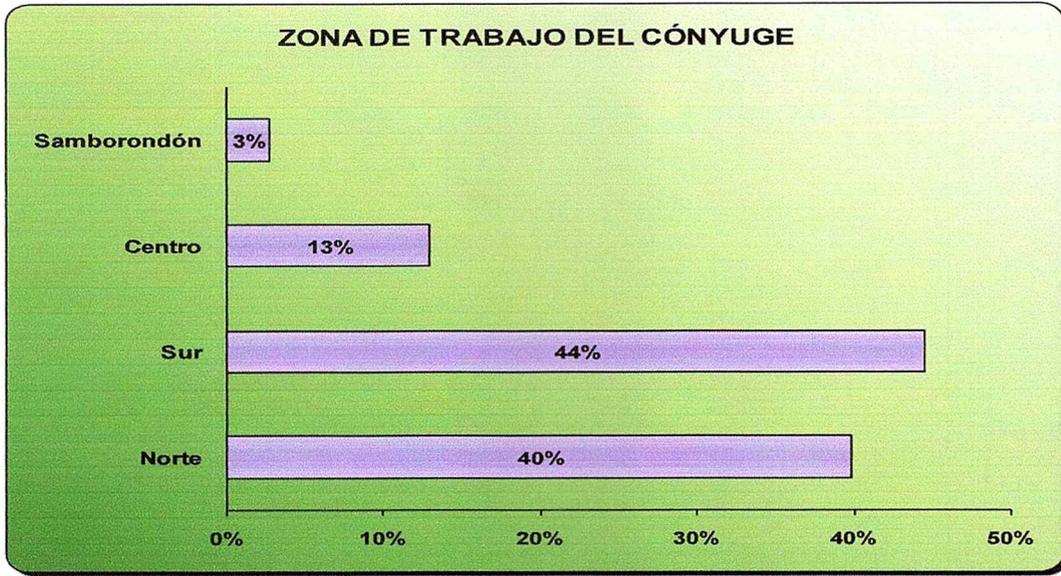
**GRÁFICO No. 2.13**



El 47 por ciento de los encuestados manifiesta que su cónyuge si trabaja.

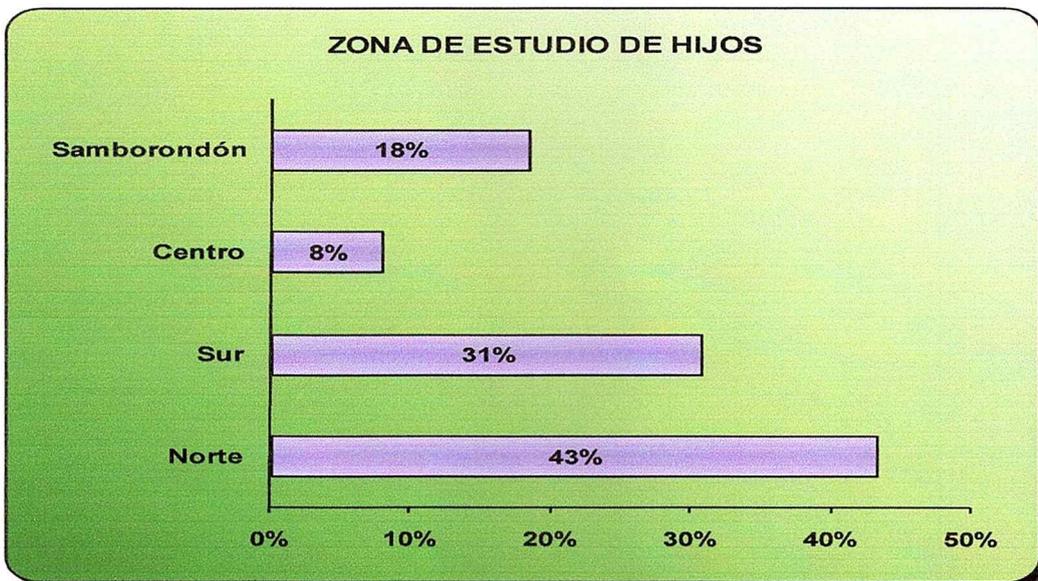
Véase Anexo No. 10

**GRÁFICO No. 2.14**



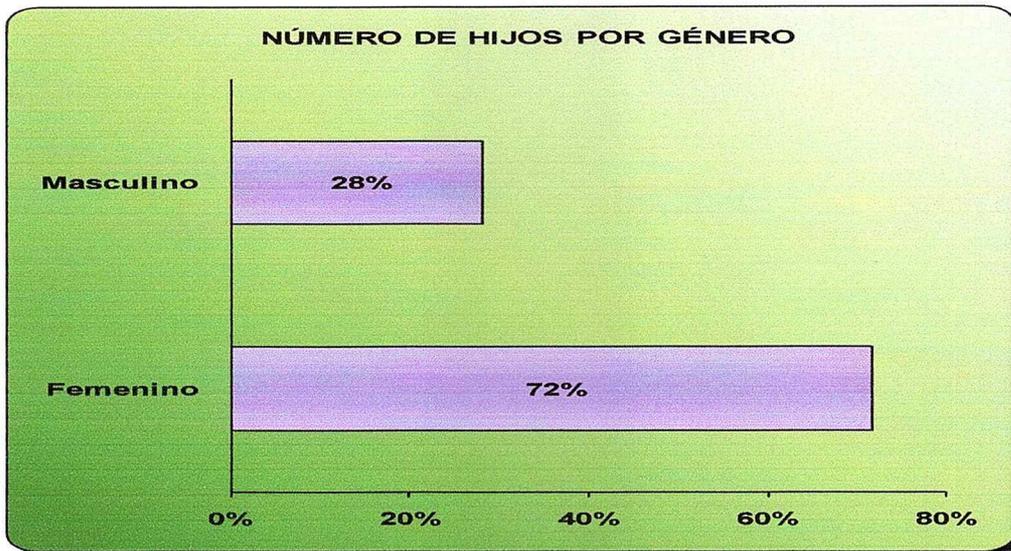
El 44 por ciento del personal encuestado manifestó que sus cónyuges laboran en la zona sur de la ciudad de Guayaquil. Véase Anexo No. 11

**GRÁFICO No. 2.15**



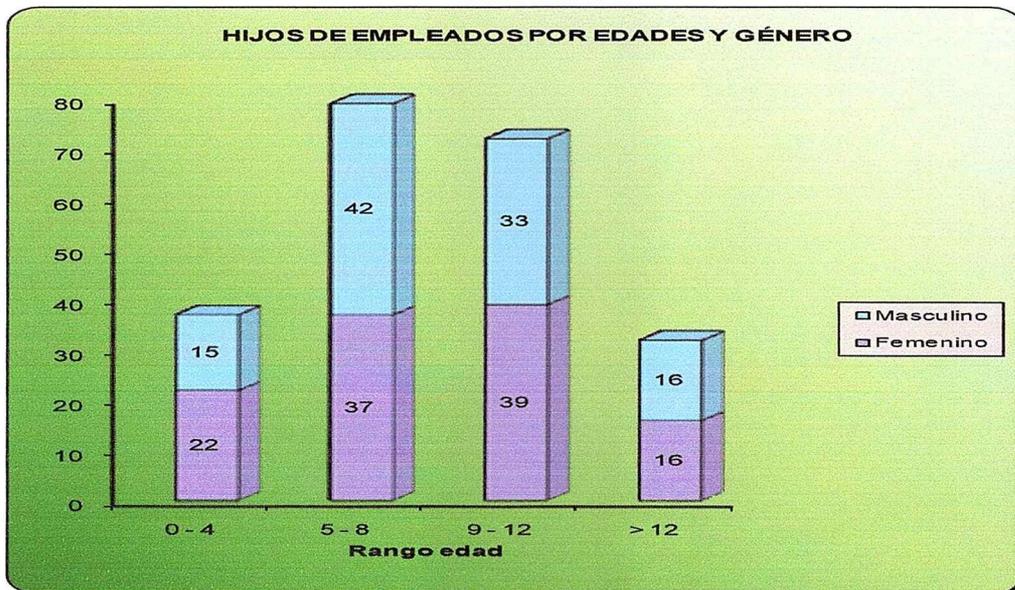
El 43 por ciento del personal encuestado manifestó que sus hijos estudian en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. Véase Anexo No. 12

**GRÁFICO No. 2.16**



El gráfico muestra que del total de encuestados el 72 por ciento tiene hijas y el 28 por ciento tiene hijos. Véase Anexo No. 13

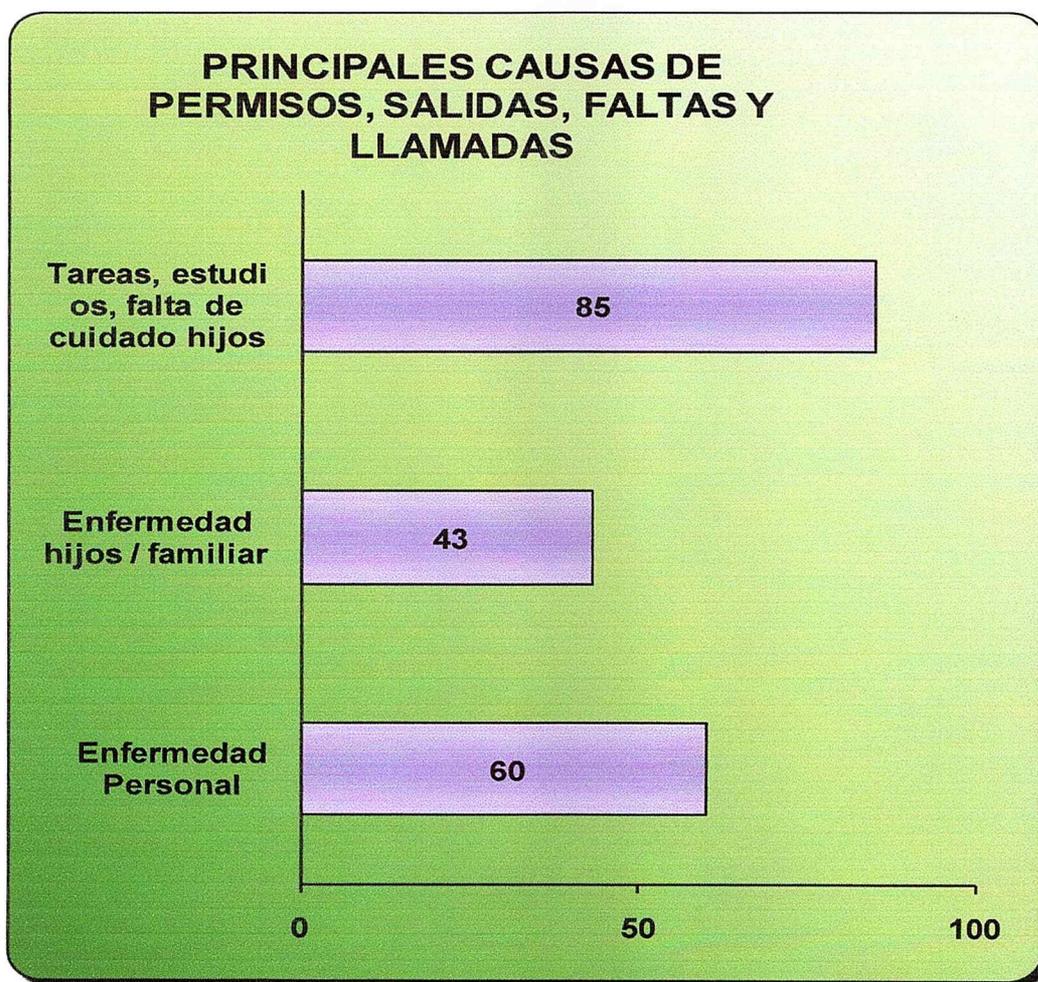
**GRÁFICO No. 2.17**



El gráfico muestra que el mayor número de encuestados tiene hijos de cinco a ocho años de edad. Véase Anexo No. 14.

Sobre los intereses de los empleados para la creación de un Centro tutorial y sobre las actividades de sus hijos después del horario de clases se obtuvieron los siguientes datos:

GRÁFICO No. 2.18



Según el gráfico se puede observar que el 45 por ciento del ausentismo de los encuestados es por razones directamente relacionadas con sus hijos (tareas, estudios, falta de cuidado). Véase Anexo No. 15

**GRÁFICO No. 2.19**



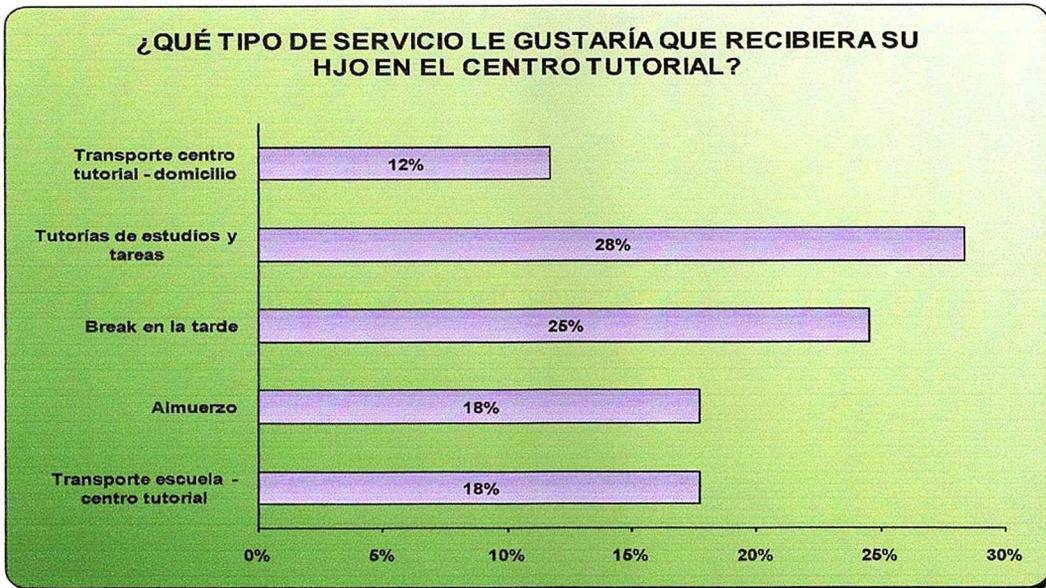
Existe un 55 por ciento de aceptación con respecto a dejar a sus hijos en un Centro Tutorial para tareas y estudios. Véase Anexo No.16

**GRÁFICO No. 2.20**



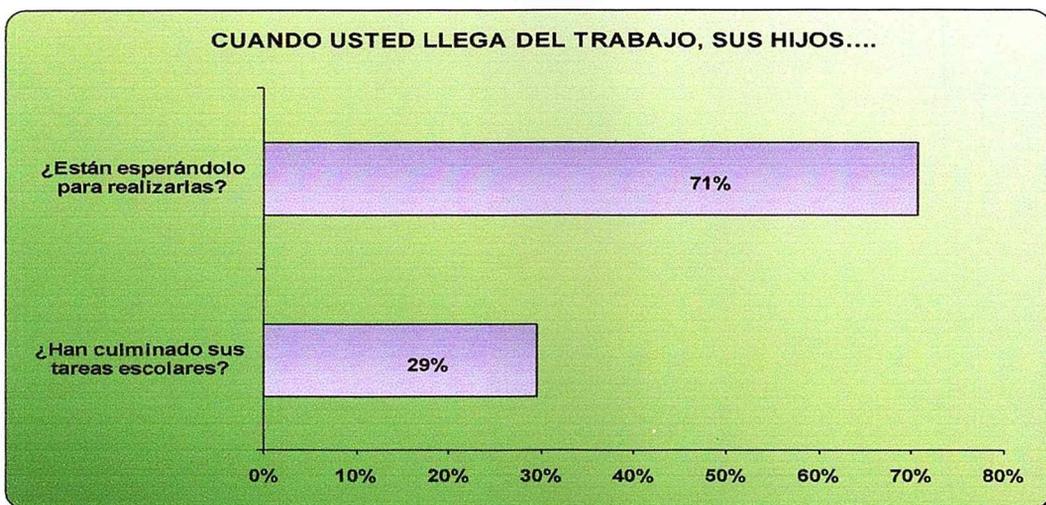
El 97 por ciento de los encuestados están dispuestos a pagar entre 40 y 60 dólares. Véase Anexo No. 17

**GRÁFICO No. 2.21**



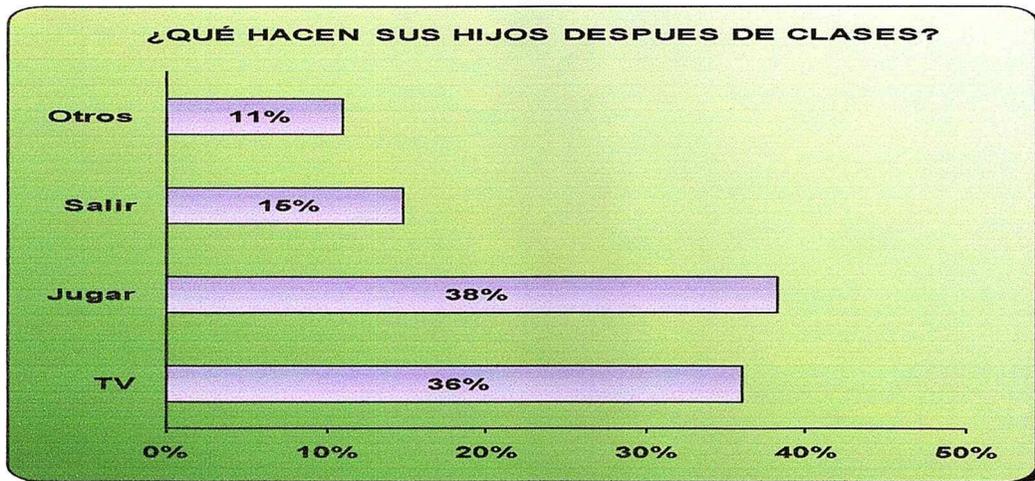
El 28 por ciento de encuestados prefiere el servicio de tutorías de estudios y tareas mas un break en la tarde. Véase Anexo No. 18

**GRÁFICO No. 2.22**



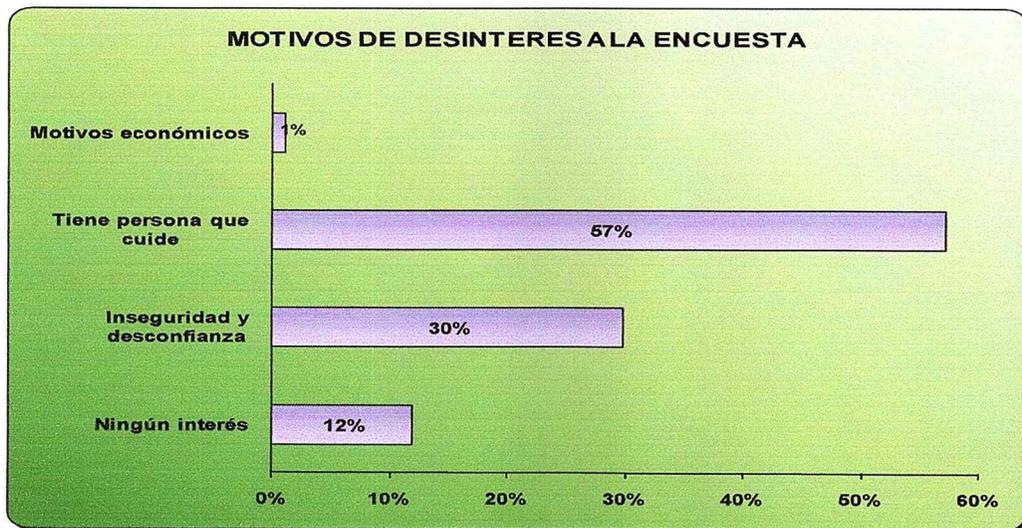
El 71 por ciento de encuestados manifiesta que sus hijos los esperan que regresen de sus trabajos para realizar las tareas, mientras que un 29 por ciento manifiesta que sus hijos las realizan solos. Véase Anexo No. 19

**GRÁFICO No. 2.23**



El 38 por ciento de encuestados manifiesta que sus hijos se dedican a jugar seguido de un 36 por ciento que manifiesta que después de clases ven televisión. Véase Anexo No. 20.

**GRÁFICO No. 2.24**



El 57 por ciento de encuestados no mostraron interés en la encuesta debido a que tienen una persona que supervise a sus hijo después de clases. Véase Anexo No. 21.

## **2.6 Resultados esperados**

Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas permiten concluir lo siguiente:

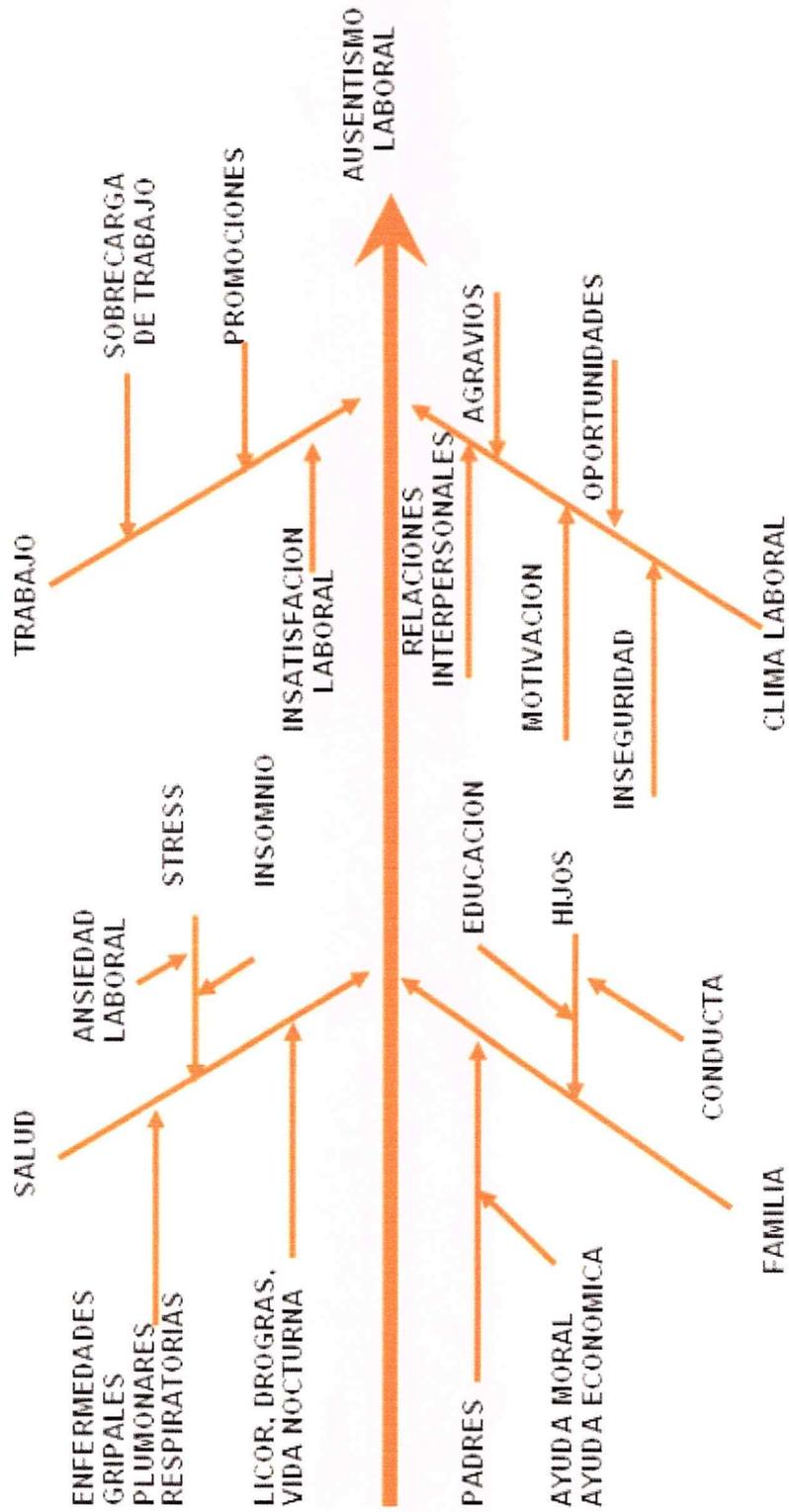
- El tiempo que dedica el colaborador a su familia, es poco, ya que su horario de trabajo es de Lunes a Domingo y el poco interés de sus hijos en hacer las tareas solos.
- Las actividades diarias de los hijos después de clases no son relacionadas con el estudio y las tareas, y esto preocupa a sus padres.
- El empresario esta dispuesto a invertir en este proyecto para satisfacción de sus colaboradores y disminución del ausentismo laboral.

## **2.7 Verificación de hipótesis.**

Por todo esto se analizó con un diagrama causa – efecto todos los requerimientos y situaciones por lo que se necesitaría crear un Centro Tutorial para hijos de los colaboradores de Supermercados La Favorita C.A., por lo que se ha dividido desde cuatro puntos de vista: salud, familiar, de trabajo y clima laboral.

GRÁFICO No. 2.25

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



Desde el punto de vista del Trabajo, el horario extenso que tienen los empleados los lleva a una insatisfacción laboral debido a que sus hijos no sienten su presencia, y sus continuos ausentismos no lo ayudan a las promociones internas.

Desde el punto de vista Familiar, la falta de supervisión de los hijos después de clases, la falta de dedicación, el bajo nivel en calificaciones, la conducta, son algunas causas que llevan a los padres a buscar ayuda en los centros tutoriales. Actualmente en el ambiente familiar tanto el padre como la madre de familia se dan apoyo económico mutuo para sacar adelante sus familias.

Desde el punto de vista de la Salud, si bien es cierto mucho del ausentismo laboral se debe a la salud, pero también a las preocupaciones familiares, causándoles stress, ansiedad y muchas veces el no querer llegar a sus casas debido a las tareas escolares de sus hijos, los cuales esperan por sus padres para su ayuda.

Desde el punto de vista del Clima laboral, muchas de las oportunidades se dan a los mas jóvenes y sin familia, ya que no tienen muchas responsabilidades, esto provoca un mal ambiente en sus relaciones con jefes y compañeros, desmotivando a los mas antiguos y con hijos, ya que sus ausentismos son superiores al de los nuevos.

Por tanto el ausentismo laboral, refiriéndose a las faltas, permisos, salidas, inclusive llamadas largas de tiempo que dedican los empleados por preocupación, cuidado de sus hijos cuando llegan de la escuela. Por todo esto, permite concluir que la Hipótesis "La creación de un Centro Tutorial para los hijos de los colaboradores de Supermercados La Favorita, que logre que estos sean atendidos en horario extraescolar, como un beneficio adicional, ayudará a la disminución del ausentismo de los padres", es cierta.

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE CREACION

#### 3.1 Naturaleza del proyecto

Este proyecto está dirigido a solucionar los problemas derivados del ausentismo de los colaboradores de la cadena de Supermercados La Favorita que tienen a hijos en edad escolar; el aspecto clave es lograr el aprovechamiento de la jornada laboral completa de los padres de hijos pequeños logrando su propio beneficio, el de sus hijos y el de la empresa.

Se propone la creación de un Centro Tutorial que atienda a los niños durante en el horario extraescolar para permitir que sus padres completen la jornada laboral sin preocupaciones.

Los beneficiarios directos serán los padres en el sentido de que no tendrán descuentos salariales por ausentismo y estarán menos estresados además de que permitirá las promociones a cargos superiores; la empresa también será un beneficiario directo ya que no tendrá perdida por ausentismo y los beneficiarios indirectos serán los niños, que recibirán una educación adicional.

Los costos por niño del centro tutorial serán cancelados en un 50 por ciento por la empresa y el otro 50 por ciento correrá por cuenta de los padres; se debe aclarar que este centro tendrá una inversión con personal externo que será necesario recuperar.

Se propone iniciar los trabajos del centro tutorial con 70 niños como mínimo, debido a que los análisis financieros indican que el número adecuado para lograr el punto de equilibrio, es mayor a 64 alumnos.

El costo de implementación del proyecto depende de diferentes variables que son: la inversión de los accionistas, la existencia de un número suficiente de padres con hijos con edades de entre cinco y doce años, de las características del personal del centro, entre otras.

El Centro Tutorial será un proveedor más de Supermercados La Favorita C.A., y como tal se firmará un convenio de servicios de atención tutorial.

*Véase Anexo No. 23*

La relación costo beneficio para los trabajadores con hijos en el centro tutorial queda determinada por:

- 1) Las mensualidades que deberá cancelar
- 2) La no pérdida de salario por ausentismo
- 3) La tranquilidad de saber que sus hijos están custodiados.

- 4) La educación adicional que reciben esos niños.
- 5) El aumento de posibilidades de crecimiento laboral por no tener ausentismo.

### **3.1.1 Nombre de la empresa**

El centro de estudios para los hijos de los colaboradores de Supermercados La Favorita de la ciudad de Guayaquil se llamará CENTRO TUTORIAL MIUPI

El nombre se origina de la combinación de las primeras sílabas (MIU y PI), de los nombres de las accionistas.

### **3.1.2 Descripción de la empresa**

MIUPI es un Centro Tutorial independiente, que cubrirá las expectativas de los colaboradores de la empresa, con respecto a la educación y cuidado de sus hijos de cinco a doce años,

Se realizará control de tareas con personal especializado y actividades recreativas como videos educativos, cuentos, deporte y arte, los cuales combinados ayudaran al desarrollo integral del niño.

Las inscripciones se aceptarán en cualquier época del año, llenando una ficha de inscripción (*Véase Anexo No.24*), con la diferencia que en temporada escolar se pondrá más énfasis al control de tareas dirigidas, mientras que en temporada vacacional las actividades recreativas y artísticas, serán de mayor importancia.

### **3.1.3 Misión**

El Centro Tutorial MIUPI proporciona un servicio de cuidado y educación para los hijos de los colaboradores de Supermercados La Favorita C.A. Nuestro propósito es facilitar las necesidades de los padres, potencializando las capacidades y destrezas de los niños ofreciendo un aprendizaje y desarrollo integral, con la finalidad de formar seres más competitivos.

### **3.1.4 Visión**

Ser un Centro Tutorial para niños que logre cumplir con sus objetivos planteados obteniendo como resultado la satisfacción de los padres y la formación de una mejor sociedad inspirados en las nuevas tendencias y cambios culturales.

### **3.1.5 Objetivos**

Brindar bienestar tanto a padres como a hijos, ofreciendo un servicio integral de calidad y bien organizado para que los niños ocupen su tiempo en actividades provechosas para su futuro.

Aportar a la comunidad de padres de familia de Supermercados La Favorita C.A., soluciones de aprendizaje académico para un mejor futuro de sus hijos.

### **3.1.6 Principios y Valores**

Los principios y valores de MIUPI Centro Tutorial, servirán de guía en el trabajo para lograr nuestra misión.

1. Trabajo honesto
2. Puntualidad
3. Respeto
4. Buena presentación
5. Calidad de servicio
6. Confianza
7. Comunicación

### 3.1.7. ¿Que ofrecemos?

El Centro Tutorial MIUPI, ofrece a los hijos de los empleados Supermercados La Favorita, los siguientes servicios.

- ✓ Atención Personalizada
- ✓ Tareas Dirigidas
- ✓ Desarrollo Integral
- ✓ Educación complementaria en educación y valores
- ✓ Actividades recreativas
- ✓ Almuerzo y break

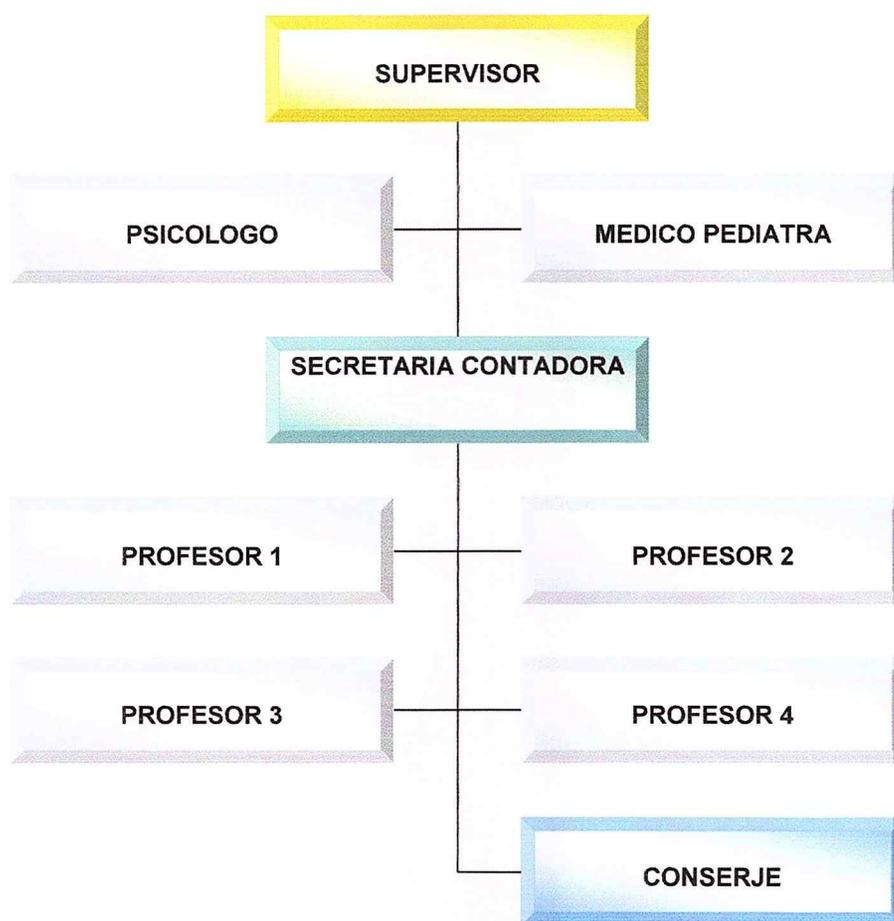


Además se ofrecerá un alto grado de involucramiento de todo el personal, con respecto a principios, valores y responsabilidad social.

El transporte será el mismo que el padre de familia contrate en la unidad educativa de su hijo, cuyo destino final será el Centro Tutorial.

### 3.2 Estudio de la organización

#### 3.2.1 Organigrama



### **3.2.2 Descripción de Cargos y Funciones**

**Supervisor.-** Profesional encargado de controlar y ayudar a la buena ejecución de las tareas diarias de los profesores.

**Perfil del cargo:**

Título en Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria.

Mayor a 27 años.

Experiencia en el servicio a nivel primario.

Excelente preparación pedagógica.

**Funciones:**

- Seleccionar a los profesores.
- Coordinar actividades diarias.
- Coordinar tutorías.
- Supervisar a profesores.

**Psicólogo.-** Profesional orientado a los aspectos psicológicos, actitudes, y emociones de los niños.

**Perfil del cargo:**

Título en Orientación Vocacional o Psicólogo educacional

Mayor a 30 años

Experiencia en instituciones educativas privadas

**Funciones:**

- Evaluar perfil psicológico y social de los niños.
- Atender problemáticas familiares.
- Informar periódicamente a padres.

**Médico Pediatra.-** Profesional encargado de la prevención y salud de los niños del centro.

**Perfil del cargo:**

Título en Medicina General con especialización en Pediatría

Mayor a 30 años

Experiencia mínima de cinco años

**Funciones:**

- Apertura de ficha médica al ingresar.
- Atención a urgencias.
- Control y seguimiento de patologías existentes

**Secretaria Contadora.-** Profesional encargada de funciones contables, administrativas de y atención al cliente.

**Perfil del cargo:**

Título de bachiller contable o estudiante de carreras administrativas.

Organizada y responsable.

Experiencia en el área contable.

**Funciones:**

- Organizar y mantener actualizado el archivo del establecimiento.
- Tramitar la correspondencia oficial.
- Información a clientes.
- Atención telefónica.
- Control de pagos y facturas.
- Mantener al día todos registros contables.

**Profesores.-** Profesionales encargados de las diversas actividades diarias con respecto al control dirigido de tareas y actividades recreacionales.

**Perfil del cargo:**

Título Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria o

Profesor Normalista.

Mayor a 25 años.

Experiencia en el servicio a nivel primario.

Excelente preparación pedagógica.

**Funciones:**

- Tutorías a los niños.
- Coordinar actividades recreacionales.
- Controlar y orientar a niños.
- Fomentar la integración y participación de los niños del Centro.

**Conserje.-** Persona encargada de la limpieza y buen mantenimiento de todo el centro tutorial.

**Perfil del cargo:**

Título de Bachiller.

Sexo: Masculino.

Mayor a 25 años.

Actitud de servicio

Responsable y Honrado

**Funciones:**

- Limpiar y ordenar aulas y pasillos
- Mensajería
- Informar sobre el estado físico en general.

### **3.2.2.1 Competencias de los colaboradores**

Todos los colaboradores del Centro Tutorial MIUPI, deben cumplir o potenciar las siguientes competencias, las cuales son básicas para laborar en un lugar donde se comparte con niños.

**Responsabilidad.-** por sus tareas y responder por ellas.

**Comunicación.-** personal que contribuya a transmitir la información necesaria tanto a los niños, padres, familiares como a sus compañeros, en una forma clara y comprensible.

**Actitudes.-** todo el personal deberá poseer una mística de servicio.

**Creatividad.-** para crear nuevas formas de trabajo, para que los niños también puedan ser creativos en sus actividades diarias.

**Decisión.-** para tomar decisiones asumiendo sus consecuencias.

**Trabajo en Equipo.-** personal dispuesto para trabajar intercambiando opiniones, experiencias y esfuerzos.

### **3.2.3 Diseño Arquitectónico**



#### **3.2.3.1 Localización**

El lugar donde se desarrollará el Centro Tutorial es en las instalaciones de la Escuela y Colegio La Dolorosa (planta baja) ubicadas en la Cdla. Kennedy Vieja calle Única y la F.

Se ha escogido este lugar debido a que cuenta con la infraestructura necesaria que permitirá desarrollar las actividades con normalidad y organización.

MIUPI Centro Tutorial contará con:

**Seguridad:** El centro tutorial es un lugar seguro para los niños, libre de accidentes, delincuencia, donde ellos y sus padres se sientan seguros de su permanencia.



**Centro Abierto:** en todo el sentido, favoreciendo actividades y servicios que hagan que los niños y padres acudan al centro tutorial, permitiendo el acceso y la participación de los niños en todas las actividades tutoriales y deportivas que se ofrece.



**Integración:** El centro tutorial favorece la integración social entre los niños, tutores, familiares y colaboradores en general.



**Relaciones familiares:** El centro tutorial favorece la integración social entre los niños, tutores, familiares y colaboradores en general.



Por otro lado la ubicación del Centro Tutorial nos permitirá contar con:

- Rápido acceso tanto del norte, sur o cualquier punto de la ciudad.
  
- Acceso rápido para medios de transporte.

- El hecho de estar ubicados en la Cdla. Kennedy permite contar con clínicas, escuelas, colegios, centros comerciales cercanos.

### **Organización y Funcionamiento:**

**Espacios recreativos:** áreas recreacionales, juegos infantiles.



**Espacios de aprendizaje:** salas de computación con Internet.



**Espacios funcionales y facilitadores:** para las actividades tutoriales.



**Espacios médicos y psicológicos** en caso de requerirse.



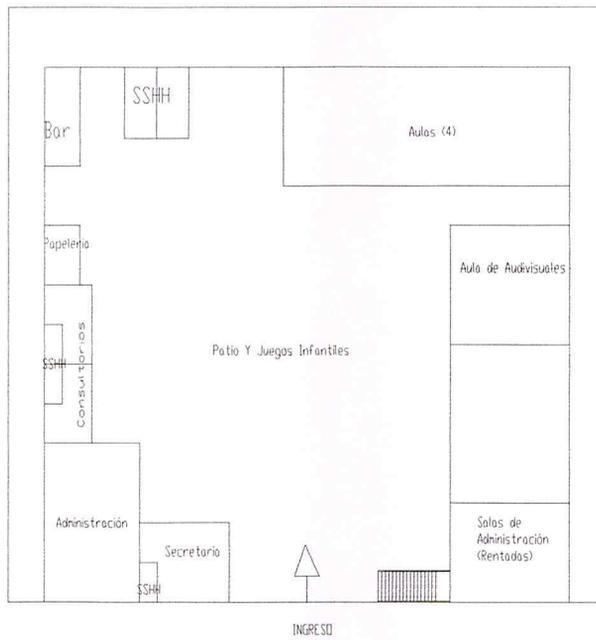
**Clima Social:** espacio acogedor y atractivo para tutores y alumnos, sala de espera y bar.



**Integración social:** celebración de cumpleaños, actividades grupales, recreacionales, etc.



### 3.2.3.2 Diagrama de Espacios



### 3.2.4 Imagen de la Empresa

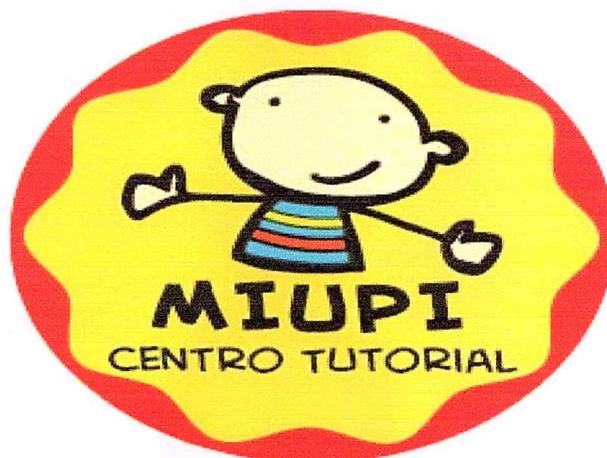
MIUPI, Centro Tutorial proyectará una imagen de alegría y confianza.

El personal de MIUPI, usará mandiles con el logotipo del Centro Tutorial.

#### 3.2.4.1 Slogan y Logotipo

El Slogan del Centro Tutorial MIUPI, será “Aprender es crecer”, ya que la vida es un continuo aprendizaje el cual ayuda al crecimiento personal.

El logotipo demuestra alegría y confianza al dejar a sus hijos en el CT MIUPI



Aprender es crecer!

### **3.2.5 Sistema de Servicio**

El proceso de servicio que brinda la empresa establece un programa de alta exigencia académica, el cual debe tener los siguientes propósitos:

1. Apoyar al alumno en el desarrollo de una metodología de estudio y trabajo apropiado para las exigencias desde la primera clase de estudio.
2. Ofrecer al alumno apoyo y supervisión en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas.
3. Crear un clima de confianza que permita conocer otros aspectos de la vida personal del alumno, que influyen directa o indirectamente en su desempeño.
4. Señalar y notificar al padre de familia actividades extracurriculares para favorecer un desarrollo profesional integral del estudiante.

El programa tutorial tiene la finalidad es fortalecer la relación maestro-alumno, asignándole por etapas al estudiante, un tutor que supervisará su formación estudiantil, abarcando aspectos

investigativos, científicos, humanísticos y éticos, ya que debe ser una tutoría integral y con apoyo de un asesor psicológico.

A su ingreso a la institución, los alumnos deben llenar una ficha de inscripción. (Véase Anexo No. 24)

Y serán clasificados de la siguiente manera:

Aula A: Niños de 5 a 6 años

Aula B: Niños de 7 a 8 años

Aula C: Niños de 9 y 10 años

Aula D: Niños de 11 y 12 años

Dentro de cada aula, además se clasificará a los niños por grupos, de la siguiente manera:

A.- correspondiente a los alumnos que se encuentran en condiciones excelentes

B.- los que se ubican en un nivel medio, y

C.- aquellos que se detectan con problemas para concluir sus estudios y tareas.

El tutor comenzará a trabajar con los alumnos ubicados en el grupo C y posteriormente con los de los grupos A y B. Y toda la atención estará ligada a tareas previstas por los centros educacionales.

### **3.2.6 Normativa de Pago**

Para efectos del pago se llevará un control del servicio prestado en una hoja en donde consten los colaboradores que hicieron uso de este beneficio. (*Véase Anexo No.25*)

La Empresa Supermercados La Favorita C.A., acreditará el pago mensual del servicio otorgado a la cuenta corriente que el Centro Tutorial determine.

Este beneficio lo cubrirá la empresa en un 50% como beneficio adicional y el 50% restante se lo descontará al empleado de su rol de pagos mensual.

### **3.3 Análisis de la situación**

#### **3.3.1 Análisis FODA**

Es necesario recaudar toda la información del entorno como de la propia empresa para plantearnos el FODA. Fortalezas (internas de la organización), Oportunidades (las posibles alternativas de crecimiento), Debilidades (las falencias de la empresa), Amenazas (las circunstancias adversas que no pueden ser controlables dentro de la organización y de las cuales nos sirven para desarrollar los planes de contingencias).

##### **3.3.1.1 Fortalezas**

- Supermercados La Favorita como una de las principales empresas del país.
- Disposición al cambio por parte de la gerencia de la empresa.
- Ubicación estratégica del Centro Tutorial
- Profesionales especializados en el área
- Ofrecimiento de servicios permanentes y temporales
- Infraestructura inmobiliaria instalada.

### **3.3.1.2 Debilidades**

- Falta de experiencia por parte de la empresa, en el área de la educación.
- Inversión considerable para el arranque del proyecto
- Dependencia de especialistas externos.
- Mercado limitado

### **3.3.1.3 Oportunidades**

- Convenio con la Empresa: Supermercados La Favorita C.A.
- Existencia del mercado potencial en espera para ser explotado.
- Presión social contra el ausentismo
- Modificación en los estilos de vida familiares

### **3.3.1.4 Amenazas**

- Cultura en nuestros medios
- Situación económica del país
- Apertura de otros Centros Tutoriales
- Inseguridad política que vive el país

### 3.3.2 Segmentación del mercado

La siguiente tabla muestra el segmento al cual esta dirigido el Centro Tutorial.

**TABLA No. 6**

<b>SEGMENTACION DE MERCADO</b>	
<b>Variables</b>	<b>Target</b>
<b>Geogràfica</b>	
Regiòn	Provincia del Guayas, específicamente Guayaquil, empleados de Supermercados La Favorita CA
Densidad	Urbana
Clima	Tropical
<b>Demogràfica</b>	
Edad	Niños de 5 a 12 años
Sexo	Masculino, Femenino
Estudios	Solo primaria
Religiòn	Catòlica y otras
Raza	Mayoría Mestiza y blanca
Nacionalidad	Ecuatoriana
Ingresos	Hijos cuyos padres tengan ingresos más de \$400 mensuales
Ocupaciòn	Hijos cuyos padres tengan un status de Ventas, Caja, Oficinas, Jefaturas
<b>Psicogràfica</b>	
Clase Social	Media alta y alta
Estilo Vida	Padres que trabajan todo el día, Independientes, Pràcticos, Modernos
<b>Conductual</b>	
Beneficios	Calidad del servicio. Seguridad y costos
Etapa de disposiciòn	Deseo de que su hijo mantenga un buen nivel en sus notas. Buena conducta

### **3.3.3 Ventajas Competitivas**

Podemos mencionar entre nuestras ventajas competitivas las siguientes:

- Servicio de almuerzo y break.
- Profesionales especializados en el área de la educación.
- Mercado con potencial de desarrollo.

Adicionalmente se promoverá el aprendizaje del alumno con calidad, atención individualizada, y alto grado de responsabilidad.

:

## **3.4 Plan de marketing**

### **3.4.1 Objetivo Estratégico de Marketing**

El servicio es el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general, más aún de las empresas comerciales y de servicios. Por consiguiente, la calidad de servicio del Centro Tutorial, será la clave de éxito.

La calidad de servicio constituye el “corazón del servicio ofrecido”, en la atención a niños y padres desde su ingreso, en su tutoría diaria, y en todos los servicios internos que se tiene y se ofrece.

Los empleados estarán conscientes de la importancia de ceñirse a lo ofrecido, a fin de minimizar la diferencia entre el servicio esperado y el servicio recibido.

El estudio de mercado realizado demostró que este tipo de necesidad es indiferente para la clase media baja. El factor socio económico del país, resta la capacidad económica de la clase media baja, adicionalmente la cultura o forma de pensar de este segmento hacen que rechacen la posibilidad de contratar este servicio.

Resumiendo el plan de marketing nos conlleva a lograr nuestros siguientes objetivos:

- Alcanzar la excelencia en el servicio
- Lograr la fidelidad de los clientes: Retención y repetición de los clientes.
- Estabilidad financiera

### **3.4.2 Posicionamiento y Desarrollo de Mercado**

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante, para el segmento meta.

Kotler, 2002 "puede marcar una diferencia sustancial en la base de como posicionarnos para poder permanecer en la mente de los consumidores los cuáles tendrán como primera opción en su baraje mental"... el Centro Tutorial MIUPI, como la alternativa ideal para sus hijos.

Si bien es cierto, el Centro Tutorial empieza con un nicho de mercado de máximo setenta alumnos, cuyos padres se ajusten a ingresos mayores a \$450.00, de un status medio y medio alto, pero la idea es lograr una mayor aceptación por parte de los padres y que poco a poco confíen en el servicio que se brinda.

Se buscará posicionamiento, es decir, permanecer en la mente como la primera alternativa a escogerse, lo cual ayudará a que se gane en la mente del cliente o futuro cliente.

La imagen del Centro Tutorial ayudará para obtener clientes referenciales y satisfechos por su propia experiencia adquirida con sus hijos. La publicidad más importante y menos costosa está dada por los clientes referenciales.

### **3.4.3 Marketing Directo**

Durante la etapa de lanzamiento y penetración en el mercado, se repartirán volantes junto con los roles de pago de los empleados e los locales, a fin de promocionar y hacer conocer el Centro Tutorial y sus beneficios a los empleados. Véase Anexo No.26

### **3.4.4 Control de Marketing**

Efectuar un control en el plan de marketing es primordial en cualquier organización, ya que permite comprobar hasta que punto se están cumpliendo los objetivos previstos.

Ningún esfuerzo es válido en una organización si no hay control, de nada vale dirigir, gestionar, organizar, sin la última etapa. Se debe conocer que todo se está desarrollando según los objetivos previstos y este es el propósito primordial de la función de control.

En el Centro Tutorial, por ser una empresa de servicios, la función del Control será sobre:

- Rentabilidad
- Indicadores de Productividad

Los cuales ayudan a visualizar y verificar que el desarrollo de las actividades a corto, mediano y largo plazo se vayan encaminando para alcanzar las metas propuestas. A la vez, permite conocer los resultados obtenidos, y así poder tomar acciones correctoras del Plan de Marketing.

#### **3.4.5 Proceso de Medición, Análisis y Mejora**

El Centro Tutorial MIUPI, medirá los criterios de aceptación de procesos relacionados con el servicio que se presta, con la satisfacción del cliente y el resto de procesos presentes en la empresa.

Siendo MIUPI, una empresa de servicios, se ha considerado medir la calidad y el servicio evaluando mensualmente:

- La satisfacción de los clientes
- La evaluación de desempeño
- Los resultados Financieros
- Los resultados de las relaciones públicas

### **Indicadores para medir la satisfacción del cliente**

- Número de reclamos / Número de alumnos
- Índice de rotación de alumnos.

### **Indicadores para medir el desempeño**

- Índice = Número de Alumnos que asisten / Número de alumnos inscritos
- Promedio de mejora en los estudios de los niños

### **Indicadores para medir los resultados financieros**

- Índice de liquidez de la empresa
- Utilidad neta / Utilidad presupuestada
- Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ingresos Totales
- Razón de endeudamiento = Total de Pasivo / Total de Activos

## **3.5 Estudio Legal**

### **3.5.1 Constitución de la empresa**

El Centro Tutorial MIUPI, se constituirá mediante escritura pública en una Sociedad Anónima, sujeta al mandato de la

Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil, y del Ministerio de Bienestar Social.

Se constituirá con un Capital de US \$8,665.40 distribuido de la siguiente forma:

Miulyn Mayorga     \$4,332.70

M<sup>a</sup>. del Pilar Vera     \$4,332.70

### **3.5.2 Normas Jurídicas**

#### **3.5.2.1 Requisitos de Constitución de Sociedades Anónimas**

Los requisitos para constituir una Sociedad o Compañía

Anónima son los siguientes:

- Detalle y descripción de las aportaciones de los Socios de la Compañía.
  
- Reserva del nombre de la compañía ante la Superintendencia de Compañías.

- Apertura de la cuenta de integración de capital en un Banco del Sistema Financiero.
- Resolución de la Superintendencia de Bancos que apruebe la Constitución de la Compañía.
- Publicación del extracto de la Constitución de la Compañía en uno de los diarios de mayor circulación.
- Elaboración de la Escritura Pública del Contrato de Constitución de la compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil de la ciudad.
- Elaboración e inscripción de los nombramientos otorgados a los representantes legales de la compañía.
- Solicitud del Registro único de Contribuyentes ante el Servicio de Rentas Internas.

Es obligación de la empresa actualizar anualmente ante la Superintendencia de Compañías los balances de la misma, mantener al día el certificado de Cumplimiento de obligaciones y actualizar la información de los accionistas en caso de cambios accionariales.

### **3.5.2.2 Requisitos para Constitución de un Centro Tutorial**

Además debe seguirse para la Constitución de un Centro de Desarrollo Infantil o un Centro Tutorial es el detallado a continuación.

Para obtener la autorización de funcionamiento para un CDI (Centro de Desarrollo Infantil) el interesado debe acudir a la Subsecretaría de Bienestar Social ubicada en Lizardo García y Gómez Rendón y presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud escrita del propietario, dirigida al Director Nacional de Protección de Menores, Subsecretario regional o Director Provincial de Bienestar Social, según corresponda.

Si se tratare de una organización no gubernamental, la solicitud debe ser suscrita por su representante legal y se adjuntará copia certificada del estatuto y copia certificada del acuerdo ministerial.

2. También presentar escritura pública de propiedad o contrato de arrendamiento del local en donde va a

funcionar el Centro de Desarrollo Infantil, registrado este último en un Juzgado de inquilinato o Juzgado de lo Civil. Véase Anexo No.27

3. Además hay que entregar un plano del local en el que se determine la distribución del espacio físico, haciendo constar el área en metros cuadrados.
4. Se debe tener un plan de trabajo con base en los estándares mínimos establecidos por el Ministerio de Bienestar Social.
5. Se tendrá listo un manual de procedimiento interno del CDI y se adjuntará un Currículum Vitae con firma de responsabilidad que será documentadamente respaldado y verificado.
6. El interesado tendrá listo un presupuesto, un inventario de mobiliario y material didáctico y registro de directiva anterior.

### **3.5.2.3 Requisitos para Autorización de Pensiones**

La Junta Reguladora del Costo de la Educación Particular, es un ente conformado por una Comisión nombrada por la Dirección Provincial de Educación, Representantes de las Jardines, Centros, Escuelas y Colegios Particulares, cuya función es regular los valores de matrículas y pensiones de dichas entidades.

La Junta Reguladora del Costo de la Educación Particular, exige que se le envíe anualmente hasta el mes de Octubre, un Presupuesto Operativo Anual, copia de los roles de pago, Planillas del IESS, declaración anual del SRI, y los formularios. *Véase Anexo No. 28*

Estas declaraciones y formularios son analizados por una comisión de la Junta Reguladora de acuerdo a dicho análisis aprueban el porcentaje que consideran conveniente para el aumento de las pensiones para el siguiente año lectivo.

### **3.6 Estudio Financiero**

La última etapa de análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación financiera de la propuesta y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

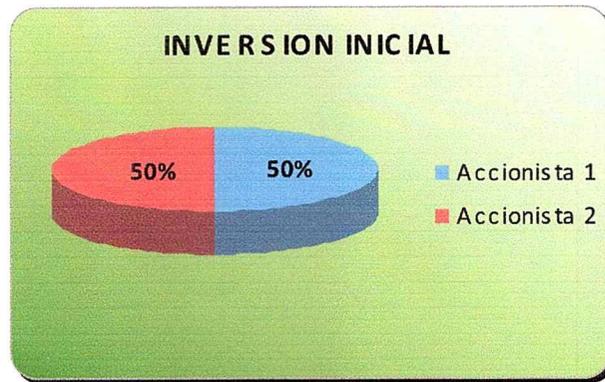
#### **3.6.1 Presupuesto inicial**

Para empezar el proyecto del Centro Tutorial es necesario realizar una Inversión Inicial, considerando la inversión en activos fijos, diferidos y el capital de trabajo en los que se incurrirá para el inicio del proyecto.

##### **3.6.1.1 Inversión Inicial**

De acuerdo al proyecto del Centro Tutorial MIUPI, el rubro de las inversiones asciende a \$ 8,665.40, aportados por dos accionistas.

**GRÁFICO No. 3.1**



La Inversión en activos fijos comprende esencialmente la adquisición de equipos de computación, además de adquirir un letrero luminoso y dos activos corrientes necesarios para la operatividad inicial del Centro Tutorial: Material didáctico y suministros de oficina, activos que por su naturaleza no se deprecian.

En cuanto a la Inversión en activos intangibles o diferidos, se ha considerado los Gastos de Organización (permisos de funcionamiento), y de puesta en marcha (derecho de llave y campaña promocional introductoria o preoperativa).

Finalmente, se ha considerado la Inversión en Capital de Trabajo, calculándose para el primer mes de operación del Centro Tutorial, considerando los Gastos Administrativos y costos fijos en los cuales incurre el proyecto durante dicho mes.

En todos los casos, se ha considerado una subcuenta del 5% por concepto de Imprevistos.

**Tabla No. 7**

<b>CENTRO TUTORIAL MIUPI</b>		
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Equipos de Computación	\$2.068,76	
2 computadoras	\$893,76	
1 computadora portátil	\$1.100,00	
1 impresora multifunción	\$75,00	
Letrero luminoso	\$150,00	
Materiales didácticos	\$200,00	
Suministros de oficina	\$100,00	
Subtotal	<u>\$2.518,76</u>	
Imprevistos (5%)	\$125,94	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b><u>\$2.644,70</u></b>	<b>30,52%</b>
<b>INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES</b>		
<i>Gastos de Organización</i>		
Permisos de funcionamiento	\$800,00	
<i>Gastos de puesta en marcha</i>		
Garantía Alquiler	\$1.400,00	
Campaña promocional preoperativa	\$500,00	
Subtotal	<u>\$2.700,00</u>	
Imprevistos (5%)	\$135,00	
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b><u>\$2.835,00</u></b>	<b>32,72%</b>
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>1 mes</b>
Alquiler de institución educativa	\$700,00	
Servicios Básicos	\$300,00	
Gastos Administrativos	\$2.034,00	
Subtotal	<u>\$3.034,00</u>	
Imprevistos (5%)	\$151,70	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b><u>\$3.185,70</u></b>	<b>36,76%</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b><u>\$8.665,40</u></b>	

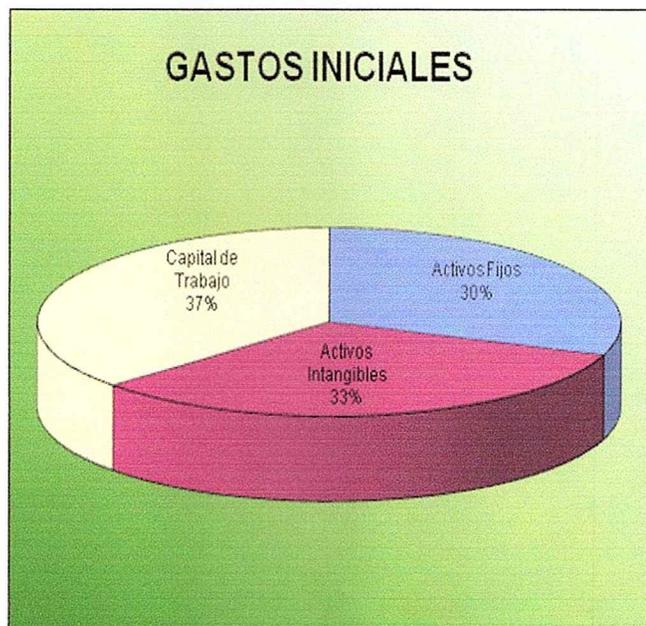
### 3.6.1.2 Ingresos por Ventas

Los ingresos provienen de las ventas por contrato y para iniciar el proyecto se iniciara con 70 alumnos.

### 3.6.1.3 Gastos Iniciales

Los gastos en los que se incurrirá inicialmente se aprecian en el siguiente gráfico: Véase Anexo No. 30

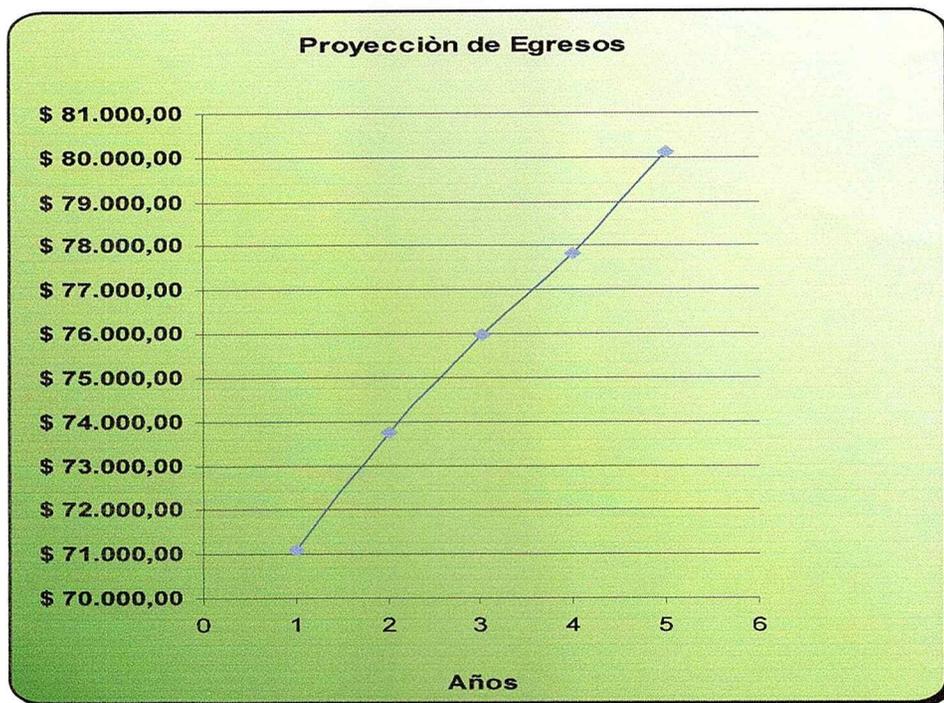
**GRÁFICO No. 3.2**



### 3.6.2 Presupuesto de Egresos

Los egresos fueron proyectados tomando como premisa las necesidades tanto del elemento humano, como de los gastos materiales.

**GRÁFICO No. 3.3**



De la misma forma en que se proyectaron los ingresos para un período de cinco años, se precedió a proyectar los egresos contemplando los rubros más significativos y recurrentes en cualquier actividad empresarial que se da en nuestro medio. Véase *Tabla No. 8*

**TABLA No. 8**

	EGRESOS				
	1er año	2do año	3ro año	4to año	5to año
Sueldos mensuales fijos	S/ 420,00	S/ 440,00	S/ 460,00	S/ 480,00	S/ 500,00
IESS	S/ 46,83	S/ 49,06	S/ 51,29	S/ 53,52	S/ 55,75
Honorarios profesionales	S/ 1.614,00	S/ 1.655,96	S/ 1.699,02	S/ 1.743,19	S/ 1.788,52
Agua, Luz, Teléfono	S/ 300,00	S/ 307,50	S/ 315,19	S/ 323,07	S/ 331,14
Material didácticos	S/ 200,00	S/ 205,00	S/ 210,13	S/ 215,38	S/ 220,76
Alquiler	S/ 700,00	S/ 700,00	S/ 735,00	S/ 735,00	S/ 771,75
Bar	S/ 924,00	S/ 947,10	S/ 970,78	S/ 995,05	S/ 1.019,92
Almuerzo	S/ 1.155,00	S/ 1.183,88	S/ 1.213,47	S/ 1.243,81	S/ 1.274,90
Suministros de oficina	S/ 150,00	S/ 153,75	S/ 157,59	S/ 161,53	S/ 165,57
Mantenimiento equipos	S/ 40,00	S/ 40,00	S/ 40,00	S/ 40,00	S/ 40,00
Imprevistos (5%)	S/ 277,49	S/ 284,11	S/ 292,62	S/ 299,53	S/ 308,42
<b>Total Egresos mensuales</b>	<b>S/ 5.827,32</b>	<b>S/ 5.966,36</b>	<b>S/ 6.145,09</b>	<b>S/ 6.290,08</b>	<b>S/ 6.476,74</b>
<b>Subtotal Egresos anuales</b>	<b>S/ 69.927,86</b>	<b>S/ 71.596,34</b>	<b>S/ 73.741,06</b>	<b>S/ 75.480,91</b>	<b>S/ 77.720,86</b>
Décimo Tercero	S/ 420,00	S/ 440,00	S/ 460,00	S/ 480,00	S/ 500,00
Décimo Cuarto	S/ 340,00	S/ 880,00	S/ 920,00	S/ 960,00	S/ 1.000,00
Fondo de reserva	S/ -	S/ 440,00	S/ 460,00	S/ 480,00	S/ 500,00
Garantía de alquiler		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Letrero luminoso		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Publicidad	S/ 400,00	S/ 400,00	S/ 400,00	S/ 400,00	S/ 400,00
Permisos legales		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Equipos		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Subtotal Egresos anuales</b>	<b>S/ 1.160,00</b>	<b>S/ 2.160,00</b>	<b>S/ 2.240,00</b>	<b>S/ 2.320,00</b>	<b>S/ 2.400,00</b>
<b>Total Egresos anuales</b>	<b>S/ 71.087,86</b>	<b>S/ 73.756,34</b>	<b>S/ 75.981,06</b>	<b>S/ 77.800,91</b>	<b>S/ 80.120,86</b>

### **3.6.2.1 Gastos de Personal**

En la tabla No. 9 se muestra los sueldos y salarios de los trabajadores que laborarán en el CT MIUPI. Se ha considerado para el personal que está afiliado un incremento de 10 dólares anuales ya que según datos históricos del Ministerio de Economía, en los últimos tres años este ha sido un valor fijo de incremento anual para trabajadores del sector privado.

En relación a los contratos por honorarios se ha considerado un incremento del 2.6 por ciento anual, de acuerdo a la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador para el año 2006

### **Nómina del Personal**

La nómina del personal del Centro Tutorial MIUPI, será:

1 Medico Pediatra

1 Psicólogo

1 Supervisor

1 Secretaria contadora

4 Profesores

1 Conserje

Todo el personal será administrado por una de las Accionistas que hará de Directora-Administradora.

### **Cálculo de remuneraciones**

Las remuneraciones han sido asignadas de acuerdo a las ofertas del mercado, tipo de servicio y ley laboral.

**TABLA No. 9**  
**REMUNERACIONES DEL PERSONAL DEL CENTRO**  
**TUTORIAL MIUPI**

1	Médico Pediatra (2 hrs. diarias)	\$ 308.00
1	Psicólogo (2 hrs. diarias)	\$ 220.00
1	Supervisor	\$ 350.00
1	Secretaria Contadora	\$ 250.00
4	Profesores (2,30 x 4hr.diarias)	\$ 184.00 c/u
1	Conserje y Limpieza	\$ 170.00

Se prevé que para el funcionamiento normal del Centro Tutorial MIUPI, la Secretaria Contadora y el Conserje serán los únicos con contrato directo y afiliados al IESS, mientras que los profesionales como el Pediatra, Psicólogo,

Supervisor, Profesores serán con contrato de Honorarios Profesionales. Véase Anexo No. 29

### 3.6.3 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos se ha realizado de acuerdo a una proyección de cinco años.

Se ha considerado que los ingresos de los próximos cinco años, se incrementarán en un 2.5 por ciento en relación al crecimiento poblacional de la ciudad de Guayaquil, reportado por el INEC en el último censo poblacional realizado en el año 2001.

**GRÁFICO No. 3.4**



Se ha considerado un aumento en las pensiones debido a que se tiene en mente el alquiler por estos cinco años, y según el reglamento de la Junta Reguladora del Costo existe la justificación para subirlas en un bajo porcentaje, caso que se justifique con mas contratos y por tanto, con mas gastos, lo máximo que se puede aprobar para pensiones por este rubro es de un 2 a un 4 por ciento, a partir del segundo año, porcentajes indexados de acuerdo a la inflación anual proyectada. Véase Tabla No. 10)

**TABLA No. 10**

	<b>INGRESOS</b>				
	<b>Empleados Supermercados La Favorita C.A.</b>				
	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3ro año</b>	<b>4to año</b>	<b>5to año</b>
Total de alumnos inscritos	70	72	74	75	77
Pensiones pagan la empresa	\$ 2,100.00	\$ 2,152.50	\$ 2,206.31	\$ 2,261.47	\$ 2,318.01
Pensiones pagan los clientes	\$ 2,100.00	\$ 2,152.50	\$ 2,206.31	\$ 2,261.47	\$ 2,318.01
Clases adicionales	\$ 150.00	\$ 164.16	\$ 184.22	\$ 205.21	\$ 227.17
Bar	\$ 1,540.00	\$ 1,578.50	\$ 1,617.96	\$ 1,658.41	\$ 1,699.87
Venta de Suministros, copias e impresiones	\$ 490.00	\$ 502.25	\$ 514.81	\$ 527.68	\$ 540.87
Total ingresos mensuales fijos	\$ 6,380.00	\$ 6,549.91	\$ 6,729.61	\$ 6,914.24	\$ 7,103.92
<b>Subtotal Ingresos anuales</b>	<b>\$ 76,560.00</b>	<b>\$ 78,598.92</b>	<b>\$ 80,755.34</b>	<b>\$ 82,970.85</b>	<b>\$ 85,247.04</b>
Ingresos Alumnos Temporales	\$ 2,700.00	\$ 2,954.88	\$ 3,315.93	\$ 3,693.76	\$ 4,088.99
<b>Total Ingresos anuales</b>	<b>\$ 79,260.00</b>	<b>\$ 81,553.80</b>	<b>\$ 84,071.27</b>	<b>\$ 86,664.60</b>	<b>\$ 89,336.03</b>

También se ha considerado el ingreso por alumnos temporales, los cuales son los alumnos que esporádicamente podrían ingresar por semana o en el tiempo de vacaciones para refuerzo en las tareas escolares.

### 3.6.4 Proyección de Ventas

En las siguientes tablas podremos observar los ingresos más detalladamente, los cuales son los principales rubros que tendría el Centro Tutorial

**TABLA No. 11**

***PROYECCION DE VENTAS  
(Alumnos fijos)***

AÑOS	PRECIO VENTA	CANTIDAD DE ALUMNOS	VALOR TOTAL
1	60.00	70	4,200.00
2	61.56	72	4,416.93
3	63.16	74	4,645.06
4	64.80	75	4,884.98
5	66.49	77	5,137.29
			23,284.27

***PROYECCION DE VENTAS  
(Alumnos Temporales)***

AÑOS	PRECIO VENTA	CANTIDAD DE ALUMNOS	VECES AL AÑO	VALOR TOTAL
1	30.00	30	3	2,700.00
2	30.78	32	3	2,954.88
3	31.58	35	3	3,315.93
4	32.40	38	3	3,693.76
5	33.24	41	3	4,088.99
				16,753.55

***PROYECCION DE VENTAS  
(Clases adicionales)***

AÑOS	PRECIO VENTA	CANTIDAD DE ALUMNOS	VALOR TOTAL
1	5.00	30	150.00
2	5.13	32	164.16
3	5.26	35	184.22
4	5.40	38	205.21
5	5.54	41	227.17
			930.75

***PROYECCION DE VENTAS  
(Otros)***

AÑOS	VENTA DE SUMINISTROS	BAR	VALOR TOTAL
1	490.00	1,540.00	2,030.00
2	502.25	1,578.50	2,080.75
3	514.81	1,617.96	2,132.77
4	527.68	1,658.41	2,186.09
5	540.87	1,699.87	2,240.74
			10,670.35

### 3.6.5 Flujo de Caja

En la tabla No. 12 se muestra el flujo operacional de efectivo el cual continúa con el proceso proyectado a cinco años.

**TABLA No. 12**  
**FLUJO DE CAJA**

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Netos		\$79.260,00	\$81.553,80	\$84.071,27	\$86.664,60	\$89.336,03
Egresos		-\$71.087,86	-\$73.756,34	-\$75.981,06	-\$77.800,91	-\$80.120,86
Depreciación		-\$689,59	-\$689,59	-\$689,59	-\$689,59	-\$689,59
Amortización intang.		-\$567,00	-\$567,00	-\$567,00	-\$567,00	-\$567,00
Utilidad antes imptos.		\$6.915,56	\$6.540,88	\$6.833,63	\$7.607,11	\$7.958,59
15% Part. trabajadores		-\$1.037,33	-\$981,13	-\$1.025,04	-\$1.141,07	-\$1.193,79
25% Impto. a la renta		-\$1.469,56	-\$1.389,94	-\$1.452,15	-\$1.616,51	-\$1.691,20
Utilidad Neta		\$4.408,67	\$4.169,81	\$4.356,44	\$4.849,53	\$5.073,60
Depreciación		\$689,59	\$689,59	\$689,59	\$689,59	\$689,59
Amortización intang.		\$567,00	\$567,00	\$567,00	\$567,00	\$567,00
Inversión inicial	-\$5.479,70					
Inversión de reemplazo				-\$2.068,76		
Inversión cap. Trabajo	-\$3.185,70					
Valor de desecho						\$3.185,70
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$8.665,40</b>	<b>\$5.665,25</b>	<b>\$5.426,40</b>	<b>\$3.544,27</b>	<b>\$6.106,12</b>	<b>\$9.515,89</b>
<b>VAN</b>	<b>\$9.196,31</b>					
<b>TIR</b>	<b>57,50%</b>					
<b>PRI</b>	<b>1.5 años</b>					

Nota: Para el cálculo del valor de desecho, se consideró la recuperación del capital de trabajo

### **3.6.5.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento**

El costo de capital o tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista para llevar a cabo la implementación y operación del proyecto. Cuando no se considera la inflación en los flujos de fondos obtenidos, la TMAR es la tasa de crecimiento real de la empresa por arriba de la inflación. Esta tasa también es conocida como premio al riesgo, de forma que en su valor debe reflejar el riesgo que corre el inversionista de no obtener las ganancias pronosticadas y que eventualmente vaya a la bancarrota. Gabriel Baca Urbina. Evaluación de Proyectos, 1997.

El valor que se le asigne depende básicamente de tres parámetros: la estabilidad o inestabilidad de la venta de productos similares, de la estabilidad o inestabilidad de las condiciones macroeconómicas del país y de las condiciones de competencia en el mercado. A mayor riesgo, mayor ganancia.

En el caso del presente proyecto, los resultados del Estudio de Mercado muestran una estabilidad aceptable con una tendencia siempre a la alza de los Ingresos, con diferentes

pendientes alcistas, lo cual, en primera instancia, habla de poco riesgo en las ventas por prestación del servicio.

Por otro lado, aparece una cierta estabilidad macroeconómica en el Ecuador, con una inflación anual de un dígito y unas tasas primarias de intereses (tasa activa referencial) que han disminuido en los últimos años desde el 16 a un 8%, lo cual dice que hay un moderado riesgo de inversión en una economía con estas condiciones.

Finalmente, esta la poca o nula competencia en el nicho de mercado del proyecto, lo cual habla de un riesgo bajo.

Por todo lo anterior, se considera que la inversión en un Centro Tutorial que recién inicia en el mercado tiene un riesgo intermedio y se le asigna un premio al riesgo de 12,5% anual, que equivale a la TMAR sin inflación. Hay que aclarar que en términos generales se considera que un premio al riesgo, considerado ahora como la tasa de crecimiento real del dinero invertido, habiendo compensado los efectos inflacionarios, debe ser entre 10% y 15%. Como establecimos un riesgo intermedio de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se consideró una tasa del 12,5%.

Sin embargo, cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que tenga un crecimiento real; es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

Si se define a la TMAR como:

$$TMAR = i + f + if; i = \text{premio al riesgo}, f = \text{inflación}$$

Esto significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio o sobretasa en un horizonte de tiempo de cinco años; la TMAR calculada debe ser válida no sólo en el momento de la evaluación, sino durante los cinco años.

Aquí hay que aclarar algo: el ente autorizado a calcular la inflación mensual, anual y el IPC (Índice de Precios al Consumidor), el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), cometió un grave error en el cálculo de la inflación mensual y anual desde el año pasado. Por tal motivo, el Banco Central del Ecuador (BCE) le pidió una rectificación

en el cálculo de la inflación, lo cual hizo el INEC en abril del 2006; sin embargo, ya ha perdido credibilidad, no así el BCE quien observó un error en la metodología del cálculo inflacionario. Por este motivo, los pronósticos del BCE resultan más confiables que los del INEC, ya que según el ex instituto emisor de dinero, la tasa de inflación del 2005 no debió haber sobrepasado el 2,8% anual. El mismo Banco pronostica que para este año la inflación no debe ser superior al 3% y ha establecido una tasa máxima del 8% anual hasta el final de la década. Debido a esto, se pronostica que la tasa de inflación promedio esperada durante los próximos cinco años será del 5,5%.

Con todo esto, el cálculo de la TMAR queda de la siguiente forma:

$$\text{TMAR} = 12.5\% + 5.5\% + 12.5\% * 5.5\% = \underline{\mathbf{18.69\%}}$$

El Valor Actual Neto (VAN) es de \$ 9,196.31 con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 57.50 por ciento, y un Período de Recuperación de la Inversión (PRI) de 1.5 años, siendo estos valores aceptables, considerando que se trata de un análisis para un servicio, y por tanto tiene un riesgo mediano o intermedio.

### **3.6.6 Análisis de Sensibilidad**

Para efectos de determinar el riesgo de invertir en el proyecto se determino realizar dos escenarios diferentes, un escenario optimista, un normal y uno pesimista.

#### **Escenario Optimista**

De acuerdo al proyecto propuesto, el escenario optimista sería contar con 80 alumnos durante el primer año. Las ventas se incrementaron en 14,28 por ciento. Como es obvio, tanto el VAN como la TIR se incrementaron. El VAN fue de \$ 23,393 mientras que la TIR paso al 113 por ciento. Este sería un escenario ideal que depende de las fortalezas internas del Centro Tutorial y de las oportunidades externas que pueda aprovechar para mejorar la rentabilidad financiera.

#### **Escenario Normal**

Determina que el numero de alumnos es de 70, el VAN es de \$9,196 y la TIR es del 58 por ciento.

#### **Escenario Pesimista**

Este escenario considera que el Centro Tutorial solamente tendría 60 alumnos, donde las ventas bajaron en un 14,28 por ciento. El VAN disminuyó hasta -\$ 5,000 y la TIR bajó al -5 por ciento. Una

estrategia a seguir en este caso es buscar una promoción agresiva que cree en la necesidad de los clientes potenciales a venir a dejar a sus hijos en un lugar de calidad potenciando su desarrollo integral, es decir buscar una mayor diferenciación con respecto a la competencia indirecta.

**TABLA No. 13**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

	ESCENARIO 1 BASE	ESCENARIO 2 OPTIMISTA	ESCENARIO 3 PESIMISTA	PUNTO DE EQUILIBRIO
Alumnos (1er año)	70	80	60	64
FNE 1	5,665	10,088	1,242	
FNE 2	5,426	9,960	893	
FNE 3	3,544	8,191	-1,102	
FNE 4	6,106	10,869	1,343	
FNE 5	9,516	14,398	4,634	
VAN \$	9,196	23,393	-5,000	679
TIR %	58%	113%	-5%	22%

### 3.6.7 Punto de Equilibrio

En la tabla No. 13, se puede ver que durante el primer año debe existir un mínimo de 64 alumnos (considerando una tasa de crecimiento anual del 2.5%), para que de esta manera el negocio se mantenga durante los cinco años de vida útil proyectados, y pueda seguir funcionando.

### 3.6.8 Estado de Pérdidas y Ganancias (Resultados)

En la tabla No. 14 se muestra el Estado de Resultados.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias se puede observar que los Ingresos y los Egresos en el primer año tienen poca diferencia, alrededor de un 3 por ciento, aún así tenemos una utilidad aunque no es considerable, pero el panorama es bueno.

**TABLA No.14**

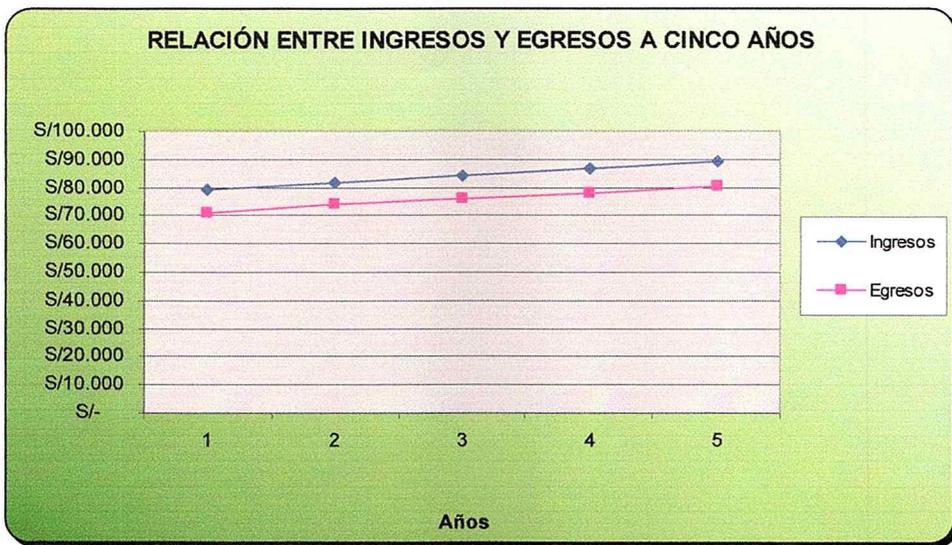
#### **ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

(en dólares)

RUBROS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	S/ 79.260	S/ 81.554	S/ 84.071	S/ 86.665	S/ 89.336
Egresos	S/ 71.088	S/ 73.756	S/ 75.981	S/ 77.801	S/ 80.121
Margen Bruto	S/ 8.172	S/ 7.797	S/ 8.090	S/ 8.864	S/ 9.215
Gastos Depreciacion	S/ 1.257	S/ 1.257	S/ 1.257	S/ 1.257	S/ 1.257
Utilidad Operacional	S/ 6.916	S/ 6.541	S/ 6.834	S/ 7.607	S/ 7.959
Gtos. Financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad del Ejercicio	S/ 6.916	S/ 6.541	S/ 6.834	S/ 7.607	S/ 7.959
Utilidad Trabajadores 15%	S/ 1.037	S/ 981	S/ 1.025	S/ 1.141	S/ 1.194
Rentabilidad	S/ 5.878	S/ 5.560	S/ 5.809	S/ 6.466	S/ 6.765
Impuesto a la Renta 25%	S/ 1.470	S/ 1.390	S/ 1.452	S/ 1.617	S/ 1.691
Utilidad Neta	S/ 4.409	S/ 4.170	S/ 4.356	S/ 4.850	S/ 5.074

En el siguiente gráfico podremos observar la relación entre Ingresos y Egresos proyectados a cinco años.

**GRÁFICO No. 3.5**



### 3.6.9 Utilidades

Mediante el gráfico se puede apreciar las utilidades proyectadas por cada ejercicio económico.

**GRÁFICO No. 3.6**



### **3.6.10 Evaluación Financiera**

Este proyecto es recomendable, siempre y cuando se respete el punto de equilibrio para un horizonte de 5 años (64 alumnos fijos mínimo). Se nota en el cuadro del análisis de sensibilidad que, considerando el escenario base (70 alumnos), si se incrementan apenas 10 alumnos mas, la TIR y el VAN se proyectan positivamente en gran magnitud: pero, así mismo, si los alumnos fijos inscritos bajaran apenas en 10 en relación al escenario base (es decir 60 alumnos), el proyecto ya presentaría una TIR y un VAN negativos. Todo esto justificando una tasa de descuento del 18.69 por ciento, tasa que considera el nivel de inflación de la economía nacional además de otros factores económicos en el que nos desenvolvemos, más que por la fragilidad financiera, por la constante inestabilidad política que hace que la gente se muestre dudosa al momento de invertir en nuevos proyectos como el que aquí se ha presentado.

Por lo ante mencionado, podemos determinar que de acuerdo a los resultados económicos el estudio es rentable y viable desde un punto de vista financiero.

## CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico realizado en la presente la investigación sobre la relación que existe entre el ausentismo laboral en los colaboradores de Supermercados La Favorita y la creación de un Centro Tutorial para disminuir este ausentismo, se concluye que:

- El ausentismo laboral de los empleados de Supermercados La Favorita C.A., es elevado en aquellos padres de familia cuyos niños asisten a las escuelas, debido a que no tienen un lugar o persona adecuada que cuide y supervise a sus hijos después del horario de clases.
  
- Se pone de manifiesto que un Centro Tutorial que tenga el cuidado personalizado con los niños en una forma adecuada fortaleciendo su educación académica, y sus valores sociales y familiares, donde los padres puedan sentirse seguros y confiados de dejar a sus hijos, es lo más adecuado para las falencias de ausentismo que registra la empresa.
  
- Según las investigaciones realizadas en este estudio, el Centro Tutorial que es la propuesta de esta tesis para disminuir y eliminar las ausencias en general, beneficiaria no solo a la empresa sino

también a los colaboradores de los Supermercados La Favorita C.A. de la ciudad de Guayaquil, ya que los costos que la empresa incurre por las ausencias se verán disminuidos y los colaboradores reflejarán menores preocupaciones y trabajarán con mayor concentración.

- Principalmente el proyecto es viable y factible desde el punto de vista económico y de satisfacción laboral, porque los costos del proyecto es inferior a los costos en los que actualmente la empresa esta incurriendo por ausencias en general.
  
- Que el rol que han desempeñado últimamente los Centros Tutoriales, en ser facilitadores, orientadores, tutores o asesores del alumno, alcancen una actitud hacia la formación de los estudiantes para que los preparen para un desenvolvimiento acorde con su proyecto de vida y que a su egreso tengan, en los conocimientos, habilidades y destrezas, un valor agregado que como individuo integral se pueda ofrecer a los diferentes sectores que demandan de personal competitivo.

## **RECOMENDACIONES**

Conscientes de la viabilidad del proyecto, las autoras recomiendan:

- Iniciar los trabajos para crear el Centro Tutorial MIUPI.
- Que todo el equipo de trabajo conozca y esté familiarizado con la Visión, Misión, Objetivos de la Empresa.
- Los accionistas del Centro Tutorial durante el primer año de funcionamiento deberán elaborar el Reglamento Interno del Centro, en el que se establezcan las normas, derechos y sanciones tanto de los colaboradores y de sus alumnos.
- Previa al inicio de sus actividades y operaciones es necesario que se contrato un servicio de Alerta Médica, a fin de cubrir cualquier contingencia que se puede presentar.
- Concienciar a los padres para dejar a sus hijos al cuidado de personas que sean de absoluta confianza y no bajo el cuidado de extraños o de familiares poco confiables.

## BIBLIOGRAFIA

Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, Tercera Edición, 1997

Brealey Richard A., Myers Stewart C., Marcus Alan J., Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc.Graw Hill, Cuarta Edición, 2004

Clínica Mayo, El Stress del siglo XXI, 2005

Código de Trabajo Ecuatoriano, 2006

Curasi Roberto Tesis Programa de acción tutorial para alcanzar mayores niveles de rendimiento, Universidad peruana Cayetano Heredia, 2006

Diario El Universo, Editorial Creación de un Centro Tutorial, 2006

Diario Hoy, 2003

Diario El Herald, 2006

Dubois J, Pratter MR., Manejo impaciente del status, 1992.

Editorial Félix Varela, Colectivo de autores, La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento, 2006.

Jonson Richard A., Probabilidad y Estadística para Ingenieros de Millar y Freund, Quinta Edición, 1997

Kinnear Thomas C., Taylor James R., Investigación de Mercados, Mc.Graw Hill, Quinta Edición, 2000

Klovic Julio, Studia Croática, Problemas de Cultura, 1987

Kotler Philip, Manual de Mercadotecnia Vol.1, 2002

Moyano M Xavier., Tesis "Estudio de Factibilidad en la Creación de un Centro de Educación", Universidad Politécnica del Litoral, 2005

Nicholson JK, Brown Nigel, Chadwick-Jones Colin, Psicología Social del Ausentismo, 1982

Supermaxi, Manual, 2005

Supermaxi, Reglamento Interno, 2006

:

Torres y Ortega Jose Gpe M en C., Competencias tutoriales en el concepto educativo institucional, 2006

Trout Jack, The New Positioning, 2000

**Sitios de Internet consultados:**

<http://eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_Humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_Humanos)

<http://fai.unne.edu.ar/biologia/tesis/tesis-colegas.htm>

<http://www.amazon.com>

<http://www.crecerymejorar.com/ausentismolaboral>

<http://www.laboris.net>

<http://www.monografias.com>

<http://www.rincondelvago.com/absentismo-laboral>

<http://www.scielo.cl>

<http://www.smu.org.uy/publicaciones/rmu/2000v1/art8.htm>

<http://www.stgeorge.com.ar/norte/spa/tutorias.htm>

Domínguez Menéndez, Jorge y Timor Sánchez, Edgar F. La tutoría en el modelo pedagógico de continuidad de estudio: una propuesta instrumental. Revista Cubana de Educación Superior No 3. 2005 [En línea] [citado el 25 de mayo de 2006]. Disponible en World Wide Web:

[http://intranet.dict.uh.cu/Revistas/Educ\\_Sup/032005/Art05.pdf](http://intranet.dict.uh.cu/Revistas/Educ_Sup/032005/Art05.pdf)

La Tutoría. Una estrategia para mejorar la calidad de la Educación Superior. [En línea] [Citado el 25 de mayo de 2006]. Disponible en World Wide Web: <http://virtual.cucs.udg.mx/tutorias>

Ministerio de Educación Superior, El Tutor en las Sedes Universitarias Municipales. Editorial Félix Varela, 2005. Disponible en World Wide Web: [jgtorres@ipn.mx](mailto:jgtorres@ipn.mx)

Tutoría Educativa. [En línea] [Citado el 23 de mayo de 2006]. Disponible en World Wide Web: <http://www.mailxmail.com/curso/vida/tutoriaeducativa/capitulo2.htm>

# A N E X O S

## ANEXO No. 1

### PROYECCION DE EMPLEADOS

	Año	No. Empleados
1	2000	453
2	2001	507
3	2002	568
4	2003	636
5	2004	713
6	2005	798
7	2006	894
8	2007	1001
9	2008	1122
10	2009	1256
11	2010	1407
12	2011	1576
13	2012	1765
14	2013	1977
15	2014	2214

## ANEXO No. 2

### PROYECCION DE CLIENTES

	<b>Año</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>No. clientes</b>
1	2007	1001	70
2	2008	1122	72
3	2009	1256	74
4	2010	1407	75
5	2011	1576	77
6	2012	1765	79
7	2013	1977	81
8	2014	2214	83

3) Zona de trabajo cónyuge

Norte \_\_\_\_ Sur \_\_\_\_ Centro \_\_\_\_ Samborondón \_\_\_\_

4) Zona de estudio de sus hijos

Norte \_\_\_\_ Sur \_\_\_\_ Centro \_\_\_\_ Samborondón \_\_\_\_

5) Número de hijos

Sexo de los hijos M F

6) Rango de edades de sus hijos

1 - 4 \_\_\_\_ 5 - 8 \_\_\_\_ 9 - 12 \_\_\_\_ +12 \_\_\_\_

Otros datos de interés:

7) ¿Cuáles considera que son las principales causas de su ausentismo/permisos laboral?

Enfermedad personal \_\_\_\_

Enfermedad hijos / familiar \_\_\_\_

Cuidado de sus hijos \_\_\_\_

8) ¿Estaría dispuesto a dejar a sus hijos en un centro tutorial?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

40 - 60 60 - 80 80 - 100 >100

10) ¿Cuál servicio le gustaría a usted?

Transporte escuela - centro tutorial \_\_\_\_

Transporte centro tutorial - domicilio \_\_\_\_

Almuerzo \_\_\_\_

Break en la tarde \_\_\_\_

Tutorías \_\_\_\_

Deportes y otras actividades \_\_\_\_

11) ¿Cuándo llega usted del trabajo, sus hijos...?

Han culminado sus tareas escolares \_\_\_\_

Está esperándolo para realizarlas \_\_\_\_

12) ¿Qué hacen sus hijos después de clases?

TV \_\_\_\_ Jugar \_\_\_\_ Salir \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

Motivo Desinterés

Ningún Interés \_\_\_\_ Inseguridad y desconfianza \_\_\_\_ Tiene persona que cuide \_\_\_\_ Motivos Económicos \_\_\_\_

### ANEXO No. 3

Zona \_\_\_\_\_

#### Entrevista para el empleador

1) ¿Cuál considera usted que es el porcentaje de ausentismo / permisos / llamadas por el cuidado de los hijos de sus empleados en su local?

0 - 15 % \_\_\_\_\_      16 - 30 % \_\_\_\_\_      > 30% \_\_\_\_\_

2) ¿Apoyaría usted la idea de un Centro Tutorial?

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

3) ¿Cree usted que el servicio de un Centro Tutorial para los empleados ayudaría en la satisfacción laboral?

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

#### Encuesta para el colaborador

##### Status del colaborador:

Caja \_\_\_\_\_ Ventas \_\_\_\_\_ Planta \_\_\_\_\_ Oficinas \_\_\_\_\_ Jefaturas \_\_\_\_\_ Ejecutivos \_\_\_\_\_

##### Edad del empleado

20-30 \_\_\_\_\_      31-40 \_\_\_\_\_      41-50 \_\_\_\_\_      +50 \_\_\_\_\_

##### Zona trabajo

Norte \_\_\_\_\_      Sur \_\_\_\_\_      Samborondón \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

##### Datos familiares:

1) Zona de residencia

Norte \_\_\_\_\_      Sur \_\_\_\_\_      Centro \_\_\_\_\_      Samborondón \_\_\_\_\_

2) ¿Su conyugue trabaja?

Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_      No es casado \_\_\_\_\_

#### ANEXO No. 4

**¿Cuál considera usted que es el porcentaje de ausentismo por el cuidado de los hijos de sus empleados en su local?**

<b>Rangos</b>	<b>Medicion</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Respuestas</b>
0 - 15 %	Baja	0%	0
16 - 30 %	Media	40%	6
> 30%	Alta	60%	9
		100%	15

## ANEXO No.5

**¿Apoyaría usted la idea de un Centro Tutorial para los hijos de los empleados?**

Opciones	Porcentaje	Respuestas
Si	80%	12
No	20%	3
	100%	15

**ANEXO No. 6**

**¿Cree usted que el servicio de un Centro Tutorial para los hijos de los empleados ayudaría en la Satisfacción Laboral?**

<b>Opciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Respuestas</b>
Si	93%	14
No	7%	1
	100%	15

ANEXO No. 7

Resultados de las encuestas realizadas a los empleados

Status	Rango Salarios mensuales (\$)	No. Entrevistados	Sexo		Edad			
			Hombres	Mujeres	20-30	31-40	41-50	> 50
Caja	200 - 400	65	25	40	55	10	0	0
Ventas	300 - 600	28	12	16	12	16	0	0
Oficinas	400 - 600	15	5	10	0	15	0	0
Planta	250 - 500	54	47	7	5	49	0	0
Jefaturas	500 - 700	18	12	6	0	13	5	0
Ejecutivos	700- 3000	8	4	4	0	2	6	0
Totales		188	105	83	72	105	11	0

## ANEXO No. 8

### Zona de trabajo de los empleados encuestados

Zonas	Porcentaje	No. de respuestas
Norte	59%	110
Sur	34%	63
Samborondón	8%	15
	100%	188

## ANEXO No. 9

### Zona de Residencia del empleado

Zonas	Porcentaje	No. de respuestas
Norte	56%	105
Sur	33%	62
Centro	9%	16
Samborondón	3%	5
	100%	188

**ANEXO No. 10**

**¿Su cónyuge trabaja?**

<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No es casado</b>	<b>Total</b>
47%	25%	28%	100%
89	47	52	188

## Anexo No. 11

### Zona de trabajo de cónyuge

Zonas	Porcentaje	No. de respuestas
Norte	40%	43
Sur	44%	48
Centro	13%	14
Samborondón	3%	3
	100%	108

## ANEXO No. 12

### Zona de estudio de hijos

Zona	Porcentaje	No. de respuestas
Norte	43%	66
Sur	31%	47
Centro	8%	12
Samborondón	18%	28
	100%	153

**ANEXO No. 13**

**Número de hijos por género**

<b>Género</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>No. Hijos</b>
Femenino	72%	158
Masculino	28%	62
Total	100%	220

**ANEXO No. 14**

**Rango Edad**

	<b>0 - 4</b>	<b>5 - 8</b>	<b>9 - 12</b>	<b>&gt; 12</b>	<b>Totales</b>
<b>Femenino</b>	22	37	39	16	114
<b>Masculino</b>	15	42	33	16	106
<b>Totales</b>	37	79	72	32	220

**ANEXO No. 15**

**Principales causas de permisos, salidas, faltas, llamadas largas en días laborales**

<b>Causas</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total de encuestados</b>
Enfermedad Personal	32%	60
Enfermedad hijos / familiar	23%	43
Tareas, estudios, falta de cuidado hijos	45%	85
	100%	188

**ANEXO No. 16**

**¿Estaría dispuesto a dejar a su hijo en un Centro Tutorial  
para tareas y estudios?**

<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
104	84	188

**ANEXO No. 17**

**¿Cuánto está dispuesto a pagar por este servicio?**

<b>Precios (\$)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>No. de respuestas</b>
40 - 60	97%	183
61 - 80	3%	5
81- 100	0%	0
> 100	0%	0
	100%	188

**ANEXO No. 18**

**¿Qué tipo de servicio le gustaría que recibiera su hijo en el Centro Tutorial?**

<b>Servicios</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>No. de respuestas</b>
Transporte escuela - centro tutorial	18%	33
Almuerzo	18%	33
Break en la tarde	25%	47
Tutorías de estudios y tareas	28%	53
Transporte centro tutorial - domicilio	12%	22
	100%	188

ANEXO No. 19

**? Cuando llega usted del trabajo, sus hijos...?**

Opciones	Porcentaje	No. de respuestas
? Han culminado sus tareas escolares?	29%	55
? Están esperando para realizarlas?	71%	133
	100%	188

## ANEXO No. 20

### ¿Qué hacen sus hijos después de clases?

Actividades	Porcentaje	No. de respuestas
TV	36%	67
Jugar	38%	72
Salir	15%	28
Otros	11%	21
	100%	188

## ANEXO No. 21

### Motivos de desinterés a las encuestas

Motivos	Porcentaje	No. de respuestas
Ningún interés	12%	10
Inseguridad y desconfianza	30%	25
Tiene persona que cuide	57%	48
Motivos económicos	1%	1
	100%	84

**ANEXO NO. 22**

**Costos por Ausencias de la Empresa Supermercados La Favorita C.A.**

<b>Motivos</b>	<b>No. de Horas</b>	<b>Valor en dólares</b>
Faltas	4109,02	\$ 5.643,80
Permisos	4887,27	\$ 4.170,39
Calamidad Doméstica	926,37	\$ 790,49
Horas No Trabajadas	2529,55	\$ 2.158,50
	<b>12452,21</b>	<b>\$ 12.763,18</b>

## ANEXO No. 23

### CONVENIO DE SERVICIO TUTORIAL

En Guayaquil, a los dos días del mes de enero del 2008, entre el Centro Tutorial "MIUPI", representada por la Ing. Miulyn Mayorga domiciliada en esta ciudad y el representante de Supermercados La Favorita C.A. domiciliado en esta ciudad de Guayaquil, delante del suscriptor, acuerdan el siguiente convenio de servicio tutorial:

**PRIMERO:** En virtud del presente convenio, el Centro Tutorial "MIUPI", otorgará prestaciones de servicio tutorial para los hijos de los trabajadores de Supermercados La Favorita C.A. para estos efectos, el Centro Tutorial "MIUPI", cuenta con las instalaciones y personal especializado para tal función.

**SEGUNDO:** El convenio de servicio tutorial le ofrece los siguientes servicios:

- Desarrollo integral
- Educación complementaria con educación y valores
- Atención personalizada
- Tareas dirigidas
- Actividades recreativas
- Almuerzo y break

**TERCERO:** Los beneficiarios obtendrán atención en Cdla. Vieja Kennedy calle F y la Única, con el siguiente horario: De Lunes a Viernes de 14h30 a 18h00

**CUARTO:** El suscriptor y los beneficiarios obtienen la garantía de un servicio exclusivo para la empresa.

**QUINTO:** Para los efectos de documentar la cancelación de los valores mensuales del convenio de servicio tutorial, el Centro Tutorial "MIUPI", convendrá directamente con la empresa el 50% y el otro 50% será cancelado por el trabajador sujeto del servicio descontado de su rol de pago mensual.

**SEXTO:** El presente convenio tendrá una duración de dos años, y en caso de no haber objeción de una de las partes se renovará automáticamente cada año. Este convenio tiene vigencia a partir de su suscripción.

**SEPTIMO:** Cualquier problema que se suscite entre las partes con motivo de la aplicación, interpretación, modificación, validez o cumplimiento del presente convenio se someterá al arbitraje de una de las cámaras de comercio de Guayaquil.

**OCTAVO:** El departamento de RRHH de Supermercados La Favorita C.A., en virtud de este convenio se compromete a:

- Informar al Centro Tutorial cuando un trabajador ha dejado de laboral para la empresa.
- Difundir la información recibida por el Centro Tutorial a los empleados.
- Emitir un listado de todos los trabajadores estables de la Empresa.

**NOVENO:** Para todos los efectos de este convenio las partes fijan domicilio especial convencional en la ciudad de Guayaquil de acuerdo a lo indicado en el párrafo primero.

**DECIMO:** Que el personal que deja de laborar en Supermercados La Favorita C.A. y que tengan valores pendientes serán de exclusiva responsabilidad del Centro Tutorial.

**DECIMO PRIMERO:** El presente convenio se firma en tres ejemplares de idéntico tenor y data, quedando uno en poder de cada parte.

\_\_\_\_\_  
Centro Tutorial  
Representante

\_\_\_\_\_  
Supermercados La Favorita C.A.  
Representante

\_\_\_\_\_  
Notario

## ANEXO No. 24

CENTRO TUTORIAL MIUPI

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Aprender es crecer!

Datos Personales:			
Nombres:			
Apellidos:			
Alias:			
Cèdula Identidad:			
Direcció:			
Teléfono:			
Nombre Escuela:		Nivel:	Teléfono:
Profesor Escuela:			Teléfono:
En caso de emergencia llamar a:			
Razón de ingreso al CT:			

Datos Padres			
<b>Nombre Padre</b>			
Ocupación			
Lugar Trabajo		Teléfono	
<b>Nombre Madre</b>			
Ocupación			
Lugar Trabajo		Teléfono	
Familiar más próximo al alumno:		Teléfono	

Ficha Médica	
Funcional	
Psicológica	
Física	
Otros	

Tratamiento farmacológico habitual		
Fármaco	Dosis	Pauta

Valoración tutor	
Valoración 1er.mes	Valoración 7mo.mes
Valoración 2do.mes	Valoración 8mo.mes
Valoración 3er.mes	Valoración 9no.mes
Valoración 4to.mes	Valoración 10mo.mes
Valoración 5to.mes	Valoración 11avo.mes
Valoración 6to.mes	Valoración 12avo.mes

---

 Firma del representante

ANEXO No.25

CENTRO TUTORIAL MIUPI  
DATOS DE ATENCION MENSUAL



Mes:

Aprender es crecer!

No.	Datos del Colaborador			Firma
	Apellidos	Nombres	Hijo inscrito	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



**Aprender es crear!**

Nuestra Misión:

Facilitar las necesidades de los padres, potenciando las capacidades y destrezas de los niños ofreciendo un aprendizaje y desarrollo integral, con la finalidad de formar seres más competitivos.

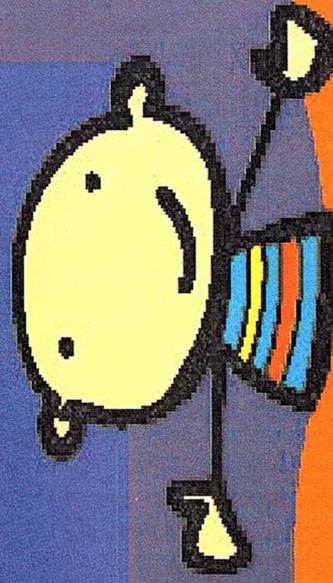
**¡DESPUES DE CLASES!**

**CENTRO TUTORIAL**

Niños de 5 a 12 años

Horarios: 14h 30 a 18h00

- DESARROLLO INTEGRAL
- EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA EN EDUCACIÓN Y VALORES
- ATENCIÓN PERSONALIZADA
- TAREAS DIRIGIDAS
- ACTIVIDADES RECREATIVAS
- BREAK



APROVECHA LA OPORTUNIDAD DE SER EMPLEADO DE SUPERMAXI, MEGAMAXI, JUGUETÓN Y TIENDAS AKI.

**DIRECCIÓN: CDLA. KENNEDY VIEJA CALLE F Y ÚNICA**

(Instalaciones Colegio-Escuela La Dolorosa)

TELÉFONO: 2390319 - 097214791

## ANEXO No. 27

### CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

En la ciudad de Guayaquil, el 01 de diciembre del dos mil siete, se celebra este Contrato de Arrendamiento, al tenor de las siguientes cláusulas:

#### PRIMERA: OTORGANTES.-

- a) El Dr. Alfredo García, por los derechos que representa del Colegio Particular La Dolorosa en su calidad de Directora Administrativa, a quien en adelante se lo podrá denominar "**El Arrendador**"
- b) La Ing. Miulyn Mayorga, por los derechos que representa del Centro Tutorial "MIUPI", en su calidad de Presidenta, a quien en adelante se la podrá denominar "**La Arrendataria**".

#### SEGUNDA: CONTRATO DE ARRENDAMIENTO.-

"**El Arrendador**", da en arriendo a "**La Arrendataria**" un parte de un inmueble ubicado en la calle Ciudadela Kennedy vieja, calle Única y la F, de la ciudad de Guayaquil. El referido inmueble consta de 4 aulas, 2 laboratorios, 1 oficina.

#### TERCERA: PLAZO.-

El plazo por el cual se estipula el presente contrato es de 2 años, contados a partir del 02 de Enero del 2008. Transcurrido el plazo cualquiera de las parte podrá darlo por terminado de conformidad con la Ley de Inquilinato y "**La Arrendataria**" estará obligado a desocupar el inmueble arrendado en las mismas perfectas condiciones en que lo recibe y en los términos del presente contrato.

#### CUARTA: CANON DE ARRENDAMIENTO.-

Durante el primer año de vigencia del presente Contrato, el canon o pensión mensual de arrendamiento que se pacta en el presente Contrato es de **US\$700.00 (Setecientos 00/100 Dólares)** mensuales, los que "**La Arrendataria**" deberá pagar por adelantado el día primero de cada mes en la oficina de "**El Arrendador**". Se deja expresa constancia de que en caso de que la Oficina de Inquilinato fije como renta un valor menor al pactado, las partes consienten en atenerse a lo estipulado mediante este contrato, renunciando expresamente "**La Arrendataria**" a solicitar repetición de cualquier supuesto pago en exceso.

Como las partes han convenido que las pensiones sean pagadas por adelantado el primer día de cada mes, estos declaran conocer que la falta de pago integro en el periodo estipulado, confiere a "**El Arrendador**" a ejercer sus derechos de reclamación correspondientes especialmente cuando se produce una falta de pago de 2 meses para dar por terminado el contrato, por lo que no será necesario que el mes que haya transcurrido para que la obligación sea considerada exigible, puesto que se ha acordado la forma de pago. "**El Arrendador**" no podrá ser obligado a recibir el pago en partes, ni aun por los herederos de "**La Arrendataria**" o su "**Garante**".

#### QUINTA: ESTADO Y DESTINO DEL INMUEBLE ARRENDADO.-

a) "**La Arrendataria**" declara recibir el inmueble arrendado en forma satisfactoria por lo que se obliga a pagar todas las reparaciones locativas, las mismas que no podrán ser retiradas aclarando que todo tipo de mejoras, construcciones adicionales, aumentos, etc. quedaran en beneficio de "**El Arrendador**", sin derecho a indemnización a favor de "**La Arrendataria**".

b) "**La Arrendataria**" está obligada a:

- 1) Reparar inmediatamente cualquier daño ocasionado en las instalaciones de agua potable y aguas servidas, instalaciones eléctricas y sanitarias. En caso de no hacerlo "**El Arrendador**" podrá proceder de acuerdo al Art. 7 de la Ley de Inquilinato. Se deja constancia que "**La Arrendataria**" responderá por su propia

culpa y por terceros que se encuentren en el inmueble arrendado, aunque no sean sus dependientes o parientes.

- 2) Si instalare un equipo de aire acondicionado adicional, letreros, carteles, etc., deberá pedir permiso por escrito a "El Arrendador", comprometiéndose a adecuar las instalaciones eléctricas y a evitar la destrucción de las paredes y pinturas por la instalación y funcionamiento de las nuevas instalaciones.
- 3) Mantener el inmueble arrendado con aseo y orden. Todo descuido a este respecto dará derecho a "El Arrendador" para exigir la correspondiente indemnización de daños y perjuicios e inclusive para dar por terminado el presente Contrato.

c) "La Arrendataria" declara que el destino a darse al inmueble arrendado es como Centro de Educación en donde funcionará el Centro tutorial que representa, quedándole prohibido darle un destino distinto o permitir que quienes lo ocupen así lo hagan. En caso de contravenir este compromiso quedará automáticamente terminado el Contrato de Arrendamiento.

#### **SEXTA: ESTIPULACIONES VARIAS.-**

- a) "La Arrendataria" no podrá subarrendar parcial o totalmente el inmueble ni ceder sus derechos a ningún título.
- b) En caso de que "La Arrendataria" se convirtiere en injusto detentador del inmueble arrendado, entendiéndose por tal negativa a desocupar y entregar el mismo, ya sea por el incumplimiento de este Contrato o por terminación del mismo, por expiración del plazo, desahucio, requerimiento o mandato judicial. "La Arrendataria" deberá pagar al "El Arrendador" la suma de US\$100.00 (Cien con 00/100 dólares americanos) diarios por cada día que detente injustamente el inmueble. El pago de esta indemnización deberá hacerse en forma diaria y podrá exigirse judicialmente sin necesidad de que sea por cuenta separada.
- c) Si por voluntad de las partes o por falta de anticipación en la notificación el presente Contrato prorrogare por un plazo de 1 año, las partes acuerdan que el canon mensual de arrendamiento tendrá un incremento equivalente al 10%.
- d) Se deja expresa constancia de que los pagos de consumo de electricidad, teléfono, de lo acordado serán cancelados por "La Arrendataria".

#### **SEPTIMA: JURISDICCION Y COMPETENCIA.-**

En caso de incumplimiento de este Contrato las partes se someten a los Jueces de Inquilinato de la ciudad de Guayaquil.

Las partes suscriben el presente Contrato en tres ejemplares.

p. Colegio Particular "La Dolorosa"

---

Dr. Alfredo García.

p. Centro Tutorial "MIUPI"

---

Ing. Miulyn Mayorga.

**ANEXO NO. 28**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
JUNTA PROVINCIAL REGULADORA DEL COSTO DE LA EDUCACIÓN  
PARTICULAR**

**FORMULARIO JRC-01  
PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL**

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1.1. Nombre del ente patronal:

.....

1.1.2. Nombre de la Institución Educativa:

.....

1.1.3. Dirección:

.....

1.1.4. Teléfonos: .....

Fax: .....

Email: .....

Casilla Postal:.....

**1.2. PERSONERÍA JURÍDICA:**

1.2.1. Persona Natural: .....

1.2.2. Persona Jurídica: .....

1.2.3. Con fines de lucro: ..... Tipo de sociedad: .....

1.2.4. Sin fines de lucro:..... Tipo de organización: .....

1.2.5. Nombre del Representante Legal: (para personas jurídicas)

.....

No. C.I: .....

Número del RUC: .....

1.2.6. Número Patronal:.....

**1.6. Presupuesto operativo Período: 2008 – 2009**

F. Representante Legal

F. Contador

**ANEXO No. 28**  
**PRESUPUESTO OPERATIVO ANUAL**  
**AÑO LECTIVO**

CUENTA	VALORES	OBSERVACIONES
<b>INGRESOS TOTALES</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
MATRICULAS		
PENSIONES		
DERECHOS DE GRADO		
DERECHOS DE EXÁMENES		
<b>DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES</b>		
DESCUENTOS POR BECAS		
<b>INGRESOS EXTRAORDINARIOS</b>		
TRANSPORTE ESTUDIANTE		
SEGURO ESTUDIANTE		
VENTAS ACTIVOS FIJOS		
VARIOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS PERSONAL</b>		
SUELDOS Y SALARIOS		
SALARIO NOMINAL		
COMPONENTES SALARIALES		
SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD		
SUBSIDIO DE RESPONSABILIDAD ADICIONALES		
OTROS GASTOS DE PERSONAL		
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>		
DECIMO TERCER SUeldo		
DECIMO CUARTO SUeldo		
APORTE PATRONAL		
FONDO DE RESERVA		
SUBSIDIO PATRONAL		
GASTOS GENERALES		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		
CUOTAS Y CONTRIBUCIONES		
IMPUESTOS, TASAS, PATENTES		
GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS		
GUARDIANA		
MOVILIZACION		
PUBLICACIONES		
SEGURO ROBO E INCENDIO		
ARRENDOS EQUIPOS		
ARRENDOS EQUIPOS		
<b>GASTOS DE MANTENIMIENTO</b>		
MANTENIMIENTO DE LOCAL		
MANTEN. EQUIPO DE COMPUTACION		
ASEGUROS Y MANTENIMIENTO EXTRAORDINARIO		
MANTENIMIENTO Y DESARROLLO SISTEMAS		
MANTENIMIENTO AREAS VERDES		
MANTENIMIENTO COPIADORA		
MANTENIMIENTO OTROS ACTIVOS FIJOS		
<b>SERVICIOS GENERALES</b>		
AGUA		
CORRIENTE ELECTRICA		
TELEFONO, FAX, CORREO		
ASEO Y LIMPIEZA		
ENLACE DE INTERNET		
<b>SERVICIOS ESPECIALES</b>		
GASTOS LEGALES		
HONORARIOS AUDITORIA		
ASESORIAS		
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>		
UTILES Y SUMINISTROS DE OFICINA		
SUMINISTROS DE COMPUTACION		
IMPLEMENTOS DEPOSITOS		
MATERIAL DIDACTICO		
MEDICINAS		
<b>BENEFICIOS ADICIONALES</b>		
AGUASAJOS		
ALIMENTACION SOCIALES		
REFRIGERIOS		
SEGUROS PERSONAL		
UNIFORMES		
CAPACITACION		
TRANSPORTE DE PERSONAL		
<b>GASTOS INMATERIALES</b>		
DEPRECIACION		
<b>GASTOS MISCELANEOS</b>		
VISITAS CULTURALES		
GASTOS DE GRADUACION		
CONFERENCIAS		
SUSCRIPCIONES		
ARRENDOS EQUIPOS		
TRABAJOS DE IMPRENTA		
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
<i>Gastos Financieros</i>		
INTERESES Y COMISIONES		
GASTOS BANCARIOS		
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>		
TRANSPORTES ESTUDIANTE		
SEGUROS ESTUDIANTE		
ACTIVIDADES EXTRA CURRICULARES		
SOPORTE RED Y DOCENCIA		
SERVICIOS CURRICO O EXTRACURRICO TERCERIZADOS		
ENLACE DE INTERNET		
IMPREVISTOS		
<b>TOTAL GASTOS</b>		
<b>CUENTAS QUE NO AFECTAN RESULTADOS</b>		
CUENTAS X COBRAR PENSIONES		
CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES		
ABONO PORCION CORRIENTE		
IMPUESTO COMPAÑIA AÑO ANTERIOR		
UTILIDAD TRABAJADORES		
ADQUISICION ACTIVOS FIJOS		
CONSTRUCCIONES Y EQUIPAMIENTO		
UTILIDADES SOCIO ECONOMICAS ANTERIORES		
ANTICIP. IMPUESTO A LA RENTA CORRIENTE		
COMPENSACION DE DEPRECIACIONES		
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>		

F. REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

## ANEXO No. 29

### **CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

Conste por el presente instrumento, un contrato de Servicios Profesionales que se otorga de conformidad con las cláusulas y declaraciones que a continuación se detallan.

**PRIMERA:** Intervienen en la celebración de este contrato civil de Servicios Profesionales por una parte, la Ing. Miulyn Mayorga a nombre y en representación de **MIUPI CENTRO TUTORIAL**, parte a la que en lo posterior y para los efectos legales del presente contrato se le podrá llamar por la razón social o simplemente como "EL CONTRATANTE"; y por otra parte, por sus propios derechos, la Lcda. Soria Estrada María Gabriela, a quien en lo sucesivo y para los mismos efectos se le podrá llamar también como "EL PROFESIONAL".

**SEGUNDA:** La Lcda. Soria Estrada María Gabriela su calidad de profesional, se compromete con **MIUPI CENTRO TUTORIAL**, a laborar en calidad de **SUPERVISOR**. El servicio profesional aquí previsto se lo prestará de conformidad con el programa y horario a ser sometido por la Lcda. Soria Estrada María Gabriela, el que deberá ser aprobado por la empresa, previa su vigencia.

**TERCERA:** EL servicio que provea el profesional, deberá ser reportado a la empresa a objeto de que ésta pueda colaborar en la solución de los problemas que se presenten.

**CUARTA:** El honorario convenido con la Lcda. Soria Estrada María Gabriela por la prestación de sus servicios asciende a la cantidad de US\$ 350.00 (TRESCIENTOS CINCUENTA CON 00/100 DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA). La Lcda. Soria Estrada María Gabriela autoriza a **MIUPI CENTRO TUTORIAL** que ésta retenga, de los valores a recibir por concepto de honorarios, la cantidad equivalente al ocho por ciento (8%) por concepto de Impuesto a la Renta.

**QUINTA:** El presente contrato de prestación de servicios personales es de naturaleza civil, y el facultativo profesional, quien comparece a él en su calidad de profesional en libre ejercicio, y, por lo mismo, no estará sujeto a la relación de dependencia ni mantendrá vínculo laboral alguno con el contratante, por la naturaleza de la relación. Todo personal que requiera el profesional para el servicio prestado, será de cuenta del mismo. La responsabilidad laboral por el personal que el profesional emplee, será de su exclusiva incumbencia en su calidad de Patrono.

**SEXTA:** El incumplimiento del profesional a cualquiera de las obligaciones que adquiere mediante este contrato, comprobado por, dará derecho a que esta Compañía observe al profesional para la consiguiente rectificación. Además, de estimarlo así la Compañía, podrá decidir la terminación del Contrato en los términos de la cláusula siguiente, o demandar su resolución, más indemnización de perjuicios de conformidad con la Ley.

**SEPTIMA:** El plazo del presente contrato es por seis meses, sin embargo, cualquiera de las partes podrá notificar a la otra mediante carta, su voluntad unilateral de terminarla. **MIUPI CENTRO TUTORIAL** podrá hacer uso de este derecho, notificando al profesional con el plazo mínimo de 30 días su voluntad de terminar el Contrato. En cualquiera de los casos previstos en esta cláusula, el Contrato terminará una vez recurrido el tiempo indicado en la notificación; que, como se ha expresado, no será menor a los plazos mencionados, sin que las partes deban pagarse indemnización alguna por dicha terminación.

**OCTAVA:** Cualquier discrepancia que se suscite entre las partes por este Contrato será conocido y resuelto por uno de los Jueces de lo Civil de **Guayaquil**, en juicio de trámite verbal sumario.

Para constancia de los comparecientes suscriben el presente contrato en original y dos copias, en la ciudad de **Guayaquil**, al 02 de Marzo del dos mil siete.

**MIUPI CENTRO TUTORIAL**

**EL PROFESIONAL**

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

\_\_\_\_\_  
FIRMA AUTORIZADA

**ANEXO No. 30**

**Inversión Inicial**

Activos Fijos	\$ 2.644,70
Activos Intangibles	\$ 2.835,00
Capital de Trabajo	\$ 3.185,70