



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

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

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCION DEL GRADO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARGUDO**

**AUGUSTO NEIRA**

**CUENCA, MARZO DEL 2007**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo se lo dedicamos con mucho amor y aprecio a nuestros padres, a quienes no podremos pagar por su paciencia, apoyo y sacrificio constante y a todos los que de alguna manera nos apoyaron en todo el transcurso de nuestra vida universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres y amigos que nos han apoyado en toda la carrera universitaria.

A la Facultad de Ciencias de la Administración y a los señores profesores de la Escuela de Administración de Empresas por sus conocimientos impartidos durante la vida universitaria.

## **RESPONSABILIDAD**

Todas las expresiones vertidas en este documento son de responsabilidad de los autores.

FIRMA \_\_\_\_\_  
Juan Pablo Argudo                      Augusto Neira

## **RESUMEN**

La presente monografía es una recopilación de cuatro trabajos realizados durante el curso de grado de Administración de Empresas en el periodo Octubre 2006 a Enero 2007.

En el primer módulo se estudió la Gestión de Competencias en la que se elaboró un Manual de Reclutamiento y Selección del personal para Competencias Laborales de ANETA.

En el segundo módulo desarrollamos el Plan de Marketing Estratégico Integral de ANETA basados en el curso de Marketing Estratégico.

En el tercer módulo para realizar el Balanced Scorecard de ANETA utilizamos lo aprendido en el curso de Gerencia Financiera.

En el último módulo presentamos un Plan de Negocios de SERCOR Cía. Ltda. en el que se aplicó los conocimientos del curso de Emprendimiento.

## **ABSTRACT**

This research paper is a compilation of four papers developed during the Business Administration Graduation Course held in the University of Azuay during the period from October 2006 to January 2007.

The first seminar was about Competence Management where we elaborated a Manual for Recruitment and Selecting Personnel through Competence for ANETA.

For the second seminar about Strategic Market, we developed the Integral Strategic Marketing Plan for the aforementioned company.

The third seminar was about Financial Management which helped us to make a Balanced Scorecard for ANETA again.

Finally, for the seminar on Entrepreneurship, we presented a Marketing Plan for SERCOR Cía. Ltda. where we applied the knowledge acquired in it.

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>IV</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>VII</b>
<b>MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA COMPETENCIAS LABORALES DE ANETA</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>2</b>
<b>1. TEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL TEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>3. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>3</b>
<b>4. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>3</b>
<b>5. RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>6. ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>7. ANALISIS SITUACIONAL</b> .....	<b>4</b>
<b>8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>9. MARCO TEORICO</b> .....	<b>7</b>
<b>MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA COMPETENCIAS LABORALES DE ANETA</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>10</b>
<b>1. CONCEPTOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. Análisis del cargo</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2. Competencia</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3. Competencia laboral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4. Competencias básicas</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5. Competencias conductuales</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6. Competencias técnicas</b> .....	<b>11</b>
<b>1.7. Competencias de gestión</b> .....	<b>11</b>
<b>1.8. Descripción del cargo</b> .....	<b>12</b>
<b>1.9. Gestión por competencias</b> .....	<b>12</b>
<b>1.10. Reclutamiento</b> .....	<b>12</b>
<b>1.11. Selección</b> .....	<b>12</b>
<b>2. PASOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL</b> .....	<b>13</b>
<b>3. COMPETENCIAS NECESARIAS</b> .....	<b>14</b>
<b>4. PONDERACION DE COMPETENCIAS</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Descripción del ejercicio</b> .....	<b>20</b>
<b>6. Ejercicio de un cargo</b> .....	<b>20</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>21</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO 1: Ejercicio de un cargo.....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO 2: DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXO 3: ORGANIGRAMA ANETA.....</b>	<b>34</b>
<b>PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL DE ANETA .....</b>	<b>36</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>37</b>
<b>1. TEMA.....</b>	<b>38</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>38</b>
<b>3. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>38</b>
<b>4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>5. RESUMEN.....</b>	<b>38</b>
<b>6. ABSTRACT.....</b>	<b>39</b>
<b>7. ANALISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>39</b>
<b>8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>40</b>
<b>9. MARCO TEORICO .....</b>	<b>41</b>
<b>10. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS .....</b>	<b>43</b>
<b>PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL DE ANETA .....</b>	<b>48</b>
<b>1. SEGMENTACION .....</b>	<b>49</b>
<b>1.1. Características .....</b>	<b>49</b>
<b>1.2. Descriptores.....</b>	<b>49</b>
<b>2. TARGET GROUP .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Cuantificación del Mercado.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2. Determinación del Mercado Meta.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3. Determinación del Mercado Objetivo.....</b>	<b>50</b>
<b>3. POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>51</b>
<b>4. PRODUCTO.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Ciclo de Vida .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2. Matriz de Atractivo Competitividad.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. Matriz de Retención de Clientes.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4. Diversificación.....</b>	<b>53</b>
<b>4.5. Servicio .....</b>	<b>54</b>
<b>4.6. Valor Agregado.....</b>	<b>54</b>
<b>5. PRECIO.....</b>	<b>55</b>
<b>6. PLAZA.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1. Tipo de Canal .....</b>	<b>55</b>
<b>6.2. Cobertura .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3. Canal Virtual .....</b>	<b>56</b>
<b>7. PROMOCION.....</b>	<b>56</b>
<b>7.1. Publicidad.....</b>	<b>56</b>
<b>7.2. Relaciones Públicas.....</b>	<b>57</b>
<b>7.3. Eventos.....</b>	<b>57</b>
<b>7.4. Plan de Medios .....</b>	<b>58</b>

7.5. Promociones .....	59
<b>8. SERVICIO .....</b>	<b>59</b>
8.1. Preventa.....	59
8.2. Venta.....	59
8.3. Postventa .....	59
8.4. Tercialización .....	60
<b>9. DIFERENCIACION.....</b>	<b>60</b>
<b>10. ANALISIS DEL CLIENTE.....</b>	<b>60</b>
10.1. Modelo de Retención de Clientes.....	60
11. Nivel de rentabilidad .....	61
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
ANEXO 1: Membresías .....	65
ANEXO 2: Proyecciones Financieras .....	70
<b>BALANCED SCORECARD DE ANETA .....</b>	<b>76</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>77</b>
<b>1. TEMA.....</b>	<b>78</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>78</b>
<b>3. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>78</b>
<b>4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....</b>	<b>78</b>
<b>5. RESUMEN.....</b>	<b>78</b>
<b>6. ABSTRACT .....</b>	<b>79</b>
<b>7. ANALISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>79</b>
<b>8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>80</b>
<b>9. MARCO TEORICO .....</b>	<b>80</b>
<b>BALANCED SCORECARD DE ANETA .....</b>	<b>82</b>
INTRODUCCION.....	83
MISION.....	83
VISION.....	83
PERSPECTIVA FINANCIERA .....	84
Indicadores Financieros.....	84
PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	85
Indicadores de Satisfacción al Cliente .....	85
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	86
Indicadores de Procesos Internos.....	86
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	88
Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.....	88
Traducción del BSC .....	91
Balanced Scorecard .....	93
CONCLUSIONES.....	94

RECOMENDACIONES .....	94
BIBLIOGRAFIA .....	95
<b>PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA .....</b>	<b>96</b>
INTRODUCCION.....	97
1. TEMA.....	98
2. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	98
3. OBJETIVO GENERAL .....	98
4. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	98
5. RESUMEN.....	98
6. ABSTRACT.....	99
7. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA .....	99
8. MARCO TEORICO .....	100
<b>PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA.....</b>	<b>102</b>
9. SUMARIO EJECUTIVO.....	103
10. PLAN DE NEGOCIOS.....	105
10.1 TÍTULO .....	105
10.1.1 La Compañía y la Industria.....	105
10.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	106
10.2.1 Descripción del producto y características .....	106
10.2.2 Prestación del servicio .....	106
10.3 PROBLEMA.....	107
10.4 SOLUCIÓN.....	107
10.5 RIESGO .....	107
11. MODELO DE NEGOCIO.....	108
11.1 VENTAJA COMPETITIVA .....	109
12. MARKETING Y VENTAS .....	109
12.1 SEGMENTACION.....	109
12.1.1 Descriptores demográficos .....	109
12.1.2 Descriptores Conductuales .....	110
12.1.3 Factores psicográficos.....	110
12.2 TARGET GROUP.....	110
12.3 POSICIONAMIENTO.....	111
12.4 PRECIO .....	111
12.5 PLAZA .....	112
12.6 PROMOCION .....	112
12.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	113
12.8 TEAM.....	116
13. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	117
14. CONCLUSION.....	120
15. BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS .....	122
ANEXO 1: Encuesta de Ingresos y Gastos .....	123
ANEXO 2: Cuadro de Estrategia Comunicacional.....	124



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**MODULO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA  
COMPETENCIAS LABORALES DE ANETA**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARGUDO**

**AUGUSTO NEIRA**

**PROFESOR:**

**JUAN ARANDA**

**TUTOR:**

**LCDA. MONICA RODAS**

**CUENCA - ECUADOR**

**2006**

## **INTRODUCCION**

ANETA debe prestar atención especial a la calidad de sus empleados, es por eso la necesidad de elaborar un manual de reclutamiento y selección del personal para de esa manera escoger, evaluar y desarrollar correcta y efectivamente al personal para el desempeño de las diferentes funciones y actividades.

La naturaleza esencial de las responsabilidades en las respectivas áreas tienden a considerar al reclutamiento y selección del personal como un proceso que permitirá al momento de establecer el departamento de personal para la empresa buscar en los individuos considerables e importantes conocimientos y experiencias, para ello nos basaremos en dos mecanismos indispensables como son la Gestión por Competencias y las Competencias Laborales.

Por estas circunstancias mencionadas y con la conciencia de las dificultades que se presentan, se ha visto la necesidad de realizar un manual que permitirá un mejoramiento tanto profesional como personal de los individuos que ANETA pretende conseguir brindándoles un marco global de apoyo, con asesoramiento no solo para la solución de problemas, sino el total y mejor aprovechamiento de las enormes posibilidades sociales y culturales posibles.

## **1. TEMA**

“ELABORACION DEL MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA COMPETENCIAS LABORALES DE ANETA”

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El contenido de este tema está enfocado a la Gestión de Recursos Humanos que ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito aplicando la gestión por competencias laborales para el reclutamiento y selección de personal en la Empresa ANETA para el año 2006-2007.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

- Establecer los pasos necesarios para realizar el reclutamiento y selección del personal más competente en la empresa ANETA a través de la Gestión por Competencias.

## **4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un manual para realizar el reclutamiento y selección de personal.
- Utilizar la gestión por competencias para apoyar la selección del personal más idóneo.

## **5. RESUMEN**

El presente manual es una ayuda para la empresa ANETA, ya que la misma no cuenta con un área de Recursos Humanos establecida y para realizar de una mejor manera la parte correspondiente al reclutamiento y selección del personal se ha recogido principalmente la teoría de Chiavenato y las de competencias laborales para los diferentes cargos que se desempeñan dentro de la empresa.

## **6. ABSTRACT**

The present manual is a help for the company ANETA, since the same one doesn't have an established area of human resources and to carry out in a better way the part corresponding to the recruitment and the personnel's selection has been picked up the theory of Chiavenato mainly and those of labor competitions for the different positions that act inside the company.

## **7. ANALISIS SITUACIONAL**

### **Reseña Histórica**

ANETA empezó hace más de 50 años, cuando un grupo de ciudadanos consideró que no era posible que Ecuador quedara aislado del movimiento que surgía en Latinoamérica para unirse por carreteras: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Venezuela países que tenían automóviles clubes.

Los servicios a los socios de ANETA fueron haciéndose realidad ayudados por organismos internacionales y avalados por las autoridades ecuatorianas en la emisión de pases por aduana y licencias internacionales.

En corto tiempo ANETA creó la primera Escuela de Conducción Sportman, para satisfacción de las autoridades de tránsito. Esta escuela ayuda a hombres y mujeres a obtener la capacidad real y legal para conducir un vehículo.

### **Misión:**

Compromiso de producir servicios de calidad, eficientes y tecnológicamente adecuados a las necesidades de la comunidad y los socios.

### **Visión:**

Contribuir al desarrollo del País y liderar los servicios en el ámbito automovilístico.

**Objetivos:**

- El fomento del turismo en general y especialmente por carretera.
- La prevención del medio ambiente.
- Fomento y control de las diferentes disciplinas del deporte automotor y demás actividades conexas.
- El establecimiento de servicios al automovilista y socios.

**Valores:**

- Honestidad
- Transparencia
- Eficiencia
- Disciplina
- Lealtad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso

**Principales Actividades:**

- ❖ Promover y estimular el automovilismo, como medio de integración nacional y desarrollo.
- ❖ Promocionar la expedición de legislación que beneficie al automovilismo y al turismo.
- ❖ Establecer y controlar a nivel nacional las escuelas de capacitación para conductores no profesionales.
- ❖ Afiliarse a entidades internacionales de automovilismo, turismo y actividades conexas, así como integrar los organismos nacionales que persigan tales propósitos en el país.
- ❖ Emitir Permisos Internacionales de Conducción, Libretas de Paso por Aduanas y demás documentos y distintivos que se requieran para conducir vehículos en el exterior.

## **Situación Actual de la Empresa**

### **Fortalezas**

- Estructura organizacional bien definida.
- Convenios con diferentes empresas.
- Empresa única en su tipo.
- Buen ambiente de trabajo.

### **Debilidades**

- Falta de infraestructura.
- Falta de cobertura.
- Tramitación centralizada.
- Personal ineficiente.

### **Oportunidades**

- Apertura en nuevas plazas.
- Realización de la campaña de capacitación a conductores de vehículos de transporte público interprovincial de pasajeros.
- Establecimiento de un parque de educación vial en la ciudad.
- Establecimiento de la escuela de formación de pilotos de karting.

### **Amenazas**

- Apertura de nuevas empresas.

## **8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

En la empresa ANETA no existe un departamento de Recursos Humanos, por lo que todas las funciones y actividades de esa área son realizadas por personas que no corresponden a esa labor y para ello proponemos como una ayuda la elaboración de un manual de reclutamiento y selección para optimizar los recursos, en el que utilizaremos un análisis de las competencias para obtener los perfiles del personal más idóneo que requiere la empresa.

También existe personal no preparado debido a que al no tener un departamento de recursos humanos las personas no se encuentran competentes para asumir sus respectivos cargos.

## **9. MARCO TEORICO**

La teoría en la que se basa el marco teórico de la presente monografía está fundamentada en los conceptos básicos y fundamentales de los recursos humanos en la que se manejará la gestión por competencias, prestando atención especial a la calidad de los empleados para conseguir individuos eficientes y eficaces para la organización, de tal manera que se asegure el funcionamiento competente de la misma.

De acuerdo a lo establecido por Idalberto Chiavenato el reclutamiento es el proceso a través del cual la organización atrae candidatos del MRH (Mercado de Recursos Humanos) para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización difunde y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. Si el reclutamiento sólo comunica y difunde, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. Es así que existen dos tipos de reclutamiento: El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización; es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

La selección de personas busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo.

Como dice el texto Gestión de Recursos Humanos: El enfoque de competencias laborales del Master Juan Aranda; el enfoque de competencias en que nos basamos, está fundamentado en que personas y equipos de trabajo son competentes cuando saben actuar de manera pertinente en una situación particular.

El sistema permitirá que los trabajadores que vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones individuales que componen su puesto o posición, tengan la oportunidad de obtener una acreditación, mediante evaluación que hará la empresa y que tendrá validez dentro de la propia empresa para obtener una certificación, de validez nacional y eventualmente internacional.

La clasificación de las competencias son: Básicas, Conductuales, Técnicas y de Gestión que corresponde a una convención que hemos adoptado de la Fundación Chile.

La gestión por Competencias es un proceso en que las personas buscan optimizar el tiempo y esfuerzo entre el empleador y el empleado para ingresar a la organización, ya que define las características mínimas que estas deben poseer para utilizar de la forma mas eficiente, eficaz y económica los recursos de la empresa.

MANUAL DE  
RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DEL PERSONAL  
PARA COMPETENCIAS  
LABORALES DE ANETA

## INTRODUCCION

El presente manual se ha diseñado para facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de ANETA con el objetivo de incorporar al personal idóneo para ocupar el puesto vacante y así poder dar cumplimiento a los programas de trabajo establecidos, de esa manera se conseguirá superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores.

El manual debe incluir los siguientes aspectos:

1. Conceptos
  - 1.1. Análisis del cargo
  - 1.2. Competencia
  - 1.3. Competencia Laboral
  - 1.4. Competencias básicas
  - 1.5. Competencias conductuales
  - 1.6. Competencias técnicas
  - 1.7. Competencias de gestión
  - 1.8. Descripción del cargo
  - 1.9. Gestión por competencias
  - 1.10. Reclutamiento
  - 1.11. Selección
2. Pasos para el reclutamiento y selección del personal
3. Competencias necesarias
4. Ponderación de Competencias
5. Ejercicio de un Cargo
6. Descripción del Ejercicio

## **1. CONCEPTOS**

### **1.1. Análisis del cargo**

Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

### **1.2. Competencia**

Es la capacidad real que tiene una persona para dominar un conjunto de tareas para lograr un objetivo o resultado en un determinado contexto.

### **1.3. Competencia laboral**

Es la capacidad productiva de una persona para desarrollar sus habilidades y destrezas midiendo su desempeño para la realización de un trabajo eficiente y eficaz.

### **1.4. Competencias básicas**

Estas competencias son los conocimientos básicos que todas las personas deben tener para poder realizar una labor dentro de la empresa, estas son saber leer, escribir e interpretar las funciones aritméticas básicas.

### **1.5 Competencias conductuales**

Estas competencias son las que las personas necesitan para poder interactuar y tener una participación activa dentro de la empresa, y con los miembros de la misma, es decir, sus compañeros de trabajo, clientes, etc.

### **1.6. Competencias técnicas**

Estas competencias tienen relación con destrezas necesarias para desarrollar una labor, las cuales se desarrollan con equipo, habilidades, que requiere una preparación técnica para conseguir los resultados.

### **1.7. Competencias de gestión**

Son las competencias que tienen relación con el modo en que las personas van a interactuar con los miembros dentro de la empresa, referido a la administración de la empresa para lograr los objetivos y metas.

### **1.8. Descripción del cargo**

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

### **1.9. Gestión por competencias**

Es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a un nuevo enfoque, esto es detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias que dan valor a la empresa, de tal manera que posibilite la formación del capital intelectual.

### **1.10. Reclutamiento**

Es la disposición y determinación de candidatos competentes para llenar las respectivas vacantes que se tiene en una empresa en la que posteriormente surgirán los nuevos empleados.

### **1.11. Selección**

Es la combinación adecuada de las actividades de reclutamiento que permite una anunciación e invitación positiva a las personas a integrarse a un grupo, de opción y decisión a través de pruebas de conocimiento y capacitación para conseguir que el candidato sea el más adecuado para satisfacer las necesidades de la empresa.

## **2. PASOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

1. La Necesidad.
2. Revisión del perfil del cargo donde se presenta la vacante.
3. Fuentes de Reclutamiento (Interno y Externo)
4. Recolección y Análisis de carpetas.
5. Preparación de la Entrevista.
6. Creación del Rapport.
7. Confirmación de referencias personales, laborales etc.
8. Informe de la Entrevista.
9. Pruebas Psicológicas.
10. Pruebas Técnicas.
11. Pruebas de Examen Físico.
12. Segunda entrevista o entrevista con el representante del área con la necesidad.
13. Decisión Final.
14. Contratación.
15. Comunicación a los no aceptados.
16. Proceso de Inducción.

### **3. COMPETENCIAS NECESARIAS**

#### **Personal de servicio**

##### **Competencias básicas:**

Saber leer, escribir.

##### **Competencias Conductuales:**

Estar disponible para las diferentes tareas que se le encomienden.

Ser receptivo a las indicaciones realizadas por los demás miembros de la empresa.

Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en la empresa.

##### **Competencias Técnicas:**

Saber conducir una motocicleta para realizar las tareas.

Manejo de armas.

##### **Competencias de Gestión**

No requiere.

#### **Personal de Instrucción y Coordinación de Manejo**

##### **Competencias básicas:**

Saber leer, escribir.

Cálculo de los insumos del vehículo.

Cálculo del tiempo de demora de la entrega del vehículo.

Conocimiento de la ciudad.

##### **Competencias Conductuales:**

Ser puntual en la entrega de informes.

Cumplir con los horarios establecidos.

Buen trato a los alumnos.

Receptivo a las indicaciones de miembros.

Estar atento a cualquier eventualidad.

Paciencia con los estudiantes.

Responsabilidad de los recursos de la empresa.

**Competencias Técnicas:**

Saber conducir el vehículo.

Conocimientos de reglamentos.

Conocimientos de mecánica básica.

**Competencias de Gestión:**

Llenar correctamente los informes de las clases realizadas por los alumnos.

Saber transmitir sus conocimientos.

Motivar al alumno.

Supervisión a los instructores.

Elaboración de programas.

**Personal de Mantenimiento y Asistencia Automotriz****Competencias básicas:**

Saber leer, escribir.

Cálculo de los insumos del vehículo.

Cálculo del tiempo de demora de la entrega del vehículo.

Cálculo del tiempo de llegada donde se encuentra el vehículo dañado.

Conocimiento de la ciudad.

**Competencias Conductuales:**

Entregar puntualmente el vehículo.

Cuidado del vehículo del transporte dañado.

Buen trato con los clientes.

Paciencia con los estudiantes.

Receptivo a las indicaciones de miembros.

Estar atento a cualquier eventualidad.

**Competencias Técnicas:**

Conocimientos avanzados de mecánica.

Manejo de herramientas.

Manejo del equipo psicotécnico.

Saber operar, conducir y manejar la grúa.

Interpretación correcta de los datos.

**Competencias de Gestión:**

Saber llenar informes.

Indicación adecuada de las pruebas a efectuarse.

**Personal de Control y Gestión Empresarial**

**Competencias básicas:**

Saber leer, escribir, calcular.

Cálculo e interpretación de datos financieros.

**Competencias Conductuales:**

Iniciativa para el mejoramiento de la empresa.

Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Respeto a los subalternos.

Estar disponible para las diferentes tareas que se le encomienden.

Receptivo a las indicaciones de miembros.

Estar atento a cualquier eventualidad.

Buen trato con los clientes.

Responsabilidad de los recursos de la empresa.

**Competencias Técnicas:**

Manejo de programas de computación.

**Competencias de Gestión:**

Preparación y revisión de los informes.

Monitorear las actividades.

Sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones y motivación hacia la participación.

Realización de balances.

Aprobación de balances.

## **Personal de Atención y Servicio al Cliente**

### **Competencias básicas:**

Saber leer, escribir.

Saber llenar los formularios y las facturas.

Conteo y manejo de dinero.

Contestar las llamadas telefónicas.

### **Competencias Conductuales:**

Responsabilidad de los recursos con los que dispone la empresa.

Estar atento a las peticiones de los clientes.

Trabajo en Equipo.

Receptivo a las indicaciones de miembros.

Estar atento a cualquier eventualidad.

Buen trato con los clientes.

Responsabilidad de los recursos de la empresa.

### **Competencias Técnicas:**

Manejo de programas de computación.

### **Competencias de Gestión:**

Registrar al alumnado con todos sus datos personales.

Solicitar módulos y folletos que provee la principal de Quito.

Ingresar notas de los alumnos.

Establecimiento de los programas de conducción.

Negociación con los clientes.

#### 4. PONDERACION DE COMPETENCIAS

Competencias	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
C. Básicas	Mínimo	En desarrollo	Desarrollado	Excepcional
Saber leer, escribir	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cálculo insumos vehículo	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cálculo tiempo entrega del vehículo.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cálculo tiempo vehículo dañado.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Conocimiento de la ciudad.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cálculo e interpretación de datos financieros.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Llenar formularios y facturas	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Conteo y manejo dinero.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Contestar las llamadas telefónicas.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
C. Conductuales	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Disponible para las diferentes tareas	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Receptar indicaciones miembros	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Estar atento a cualquier eventualidad	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Puntualidad entrega informes	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cumplir horarios	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Buen trato a los alumnos.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Entregar puntualmente el vehículo.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Cuidado del vehículo del transporte dañado.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Buen trato con los clientes.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Paciencia con los estudiantes	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Iniciativa para	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta

<b>mejoramiento de la empresa.</b>				
<b>Liderazgo.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Trabajo en equipo.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Respeto a los subalternos.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Responsabilidad de los recursos de la empresa.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Estar atento a las peticiones de los clientes.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>C. Técnicas</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Conducir una motocicleta.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Manejo armas.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Conducir el auto.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Conocer reglamentos.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Conocimientos de mecánica básica.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Conocimientos avanzados de mecánica.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Manejo de herramientas.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Manejo del equipo psicotécnico.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Saber operar, conducir y manejar la grúa.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Interpretación correcta de los datos.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Manejo de programas de computación.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>C. de Gestión</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Llenar informes de las clases.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Saber transmitir sus conocimientos</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Motivar al alumno</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Supervisión a los instructores.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Elaboración de programas.</b>	<b>Nula o baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>

Saber llenar informes.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Indicación adecuada de las pruebas	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Preparación y revisión de informes.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Monitorear las actividades.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Sincronizar programas existentes en la empresa	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Realización de balances.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Aprobación de balances.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Registrar al alumnado.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Solicitar módulos y folletos	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Ingresar notas de los alumnos.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Establec. Programas conducción.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta
Negociación con los clientes.	Nula o baja	Media	Alta	Muy alta

## 5. Descripción del ejercicio

El ejercicio que viene a continuación es la comparación de las distintas competencias que se necesitan para ocupar un puesto dentro de la empresa, como primer paso nos basamos en las competencias laborales para los diferentes niveles y saber que competencias se cumplen y cuales les falta preparación para alcanzar el nivel optimo pretendido por la empresa.

## 6. Ejercicio de un cargo

El nivel de competencia requerida para cada uno de los cargos nos permitirá obtener el perfil del personal apto que requiere la empresa para desarrollar las diferentes labores que se tienen en ANETA; para un correcto entendimiento se ha desarrollado un ejercicio, el mismo que se presenta en el Anexo 1.

## **CONCLUSIONES**

La ejecución de una política de desarrollo del personal debe proceder lógicamente de una comprensión de la magnitud del trabajo; la empresa debe saber cuántos candidatos deben considerarse cada año con el fin de atender el número requerido de puestos de trabajo; en tanto, que es necesario comprender la selección de personas experimentadas de fuera y dentro de la empresa para llenar las posiciones de medio o alto nivel. En la medida en la que se determina el reclutamiento y selección del personal el rol que las personas juegan es vital para su desempeño y rendimiento en la empresa. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

La Gestión de Competencias nos ha permitido fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar para cumplir los objetivos y metas de la empresa mejor aún cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas.

## **RECOMENDACIONES**

- La primera búsqueda para llenar una vacante sea con personal de la empresa.
- Mantener al personal constantemente capacitado y motivado.
- Rotar al personal a puestos semejantes para que adquieran nuevas experiencias.
- Hacer reuniones para comunicar las diferentes inquietudes y problemas del personal y en grupo tratar de resolverlos.
- Tomar en cuentas las diferentes ideas del personal, ya que ellos están en relación directa con el cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS.**

CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano/ McGraw Hill; Bogotá; 2005; 475 págs.

DESSLER, Gary; Administración de Personal; Mascaró, Pilar; Impreso en México; Pearson Educación de México, S.A. de C.V.; 2001; Octava Edición; 728 págs.

VELEZ, Jaime; Módulo de Administración de Recursos Humanos; Sexto Ciclo Administración de Empresas.

### **INTERNET**

<http://www.aneta.org.ec/historia.htm>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: Ejercicio de un cargo

Competencias	Guardia	Instructor	Asistente counter	Gerente
C. Básicas				
Saber leer, escribir.	Mínimo	Media	Media	Muy alta
Cálculo insumos vehículo	-	Alta	-	-
Cálculo tiempo entrega del vehículo.	-	Muy alta	-	-
Cálculo tiempo vehículo dañado.	-	-	-	-
Conocimiento de la ciudad.	-	Mínimo	-	-
Cálculo e interpretación de datos financieros.	-	-	-	Alto
Llenar formularios y facturas	-	-	Alto	-
Conteo y manejo dinero.	-	-	Muy alto	-
Contestar las llamadas telefónicas.	-	-	Muy alto	-
C. Conductuales				
Disponible para las diferentes tareas	-	-	alta	Mínima
Receptivo a las indicaciones de miembros	Mínimo	Media	Alta	Media
Estar atento a cualquier eventualidad	Alta	Media	Media	Alta
Puntualidad entrega informes	-	Alta	Alta	Muy alta
Cumplir con los horarios establecidos	-	alta	-	-
Buen trato a los alumnos.	-	Muy alta	-	-
Entregar puntualmente el vehículo.	-	Alta	-	-
Cuidado del vehículo del transporte dañado.	-	-	-	-
Buen trato con los clientes.	-	-	Alta	Alta
Paciencia con los estudiantes	-	Muy alta	-	-

Iniciativa para mejoramiento de la empresa.	-	-	Media	Alta
Liderazgo.	-	-	-	Alta
Trabajo en equipo.	-	-	Alta	Alta
Respeto a los subalternos.	-	-	-	Alta
Responsabilidad de los recursos de la empresa.	-	Alta	Alta	Alta
Estar atento a las peticiones de los clientes.	-	-	Alta	-
C. Técnicas				
Conducir una motocicleta.	-	-	-	-
Manejo armas.	Alta	-	-	-
Conducir el auto.	-	Alta	-	-
Conocimientos de reglamentos.	-	Alta	-	-
Conocimientos de mecánica básica.	-	Alta	-	-
Conocimientos avanzados de mecánica.	-	-	-	-
Manejo de herramientas.	-	-	-	-
Manejo del equipo psicotécnico.	-	-	-	-
Saber operar, conducir y manejar la grúa.	-	-	-	-
Interpretación correcta de los datos.	-	-	-	Alta
Manejo de programas de computación.	-	-	Alta	Alta
C. de Gestión				
Llenar informes de las clases.	-	Alta	-	-
Saber transmitir sus conocimientos	-	Alta	-	-
Motivar al alumno	-	Alta	-	-
Supervisión a los instructores.	-	-	-	-
Elaboración de programas.	-	-	-	-
Saber llenar informes.	-	-	Alta	Alta
Indicación adecuada de las pruebas	-	-	-	-

<b>Preparación y revisión de informes.</b>	-	-	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
<b>Monitorear las actividades.</b>	-	-	-	<b>Alta</b>
<b>Sincronizar programas existentes en la empresa</b>	-	-	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
<b>Realización de balances.</b>	-	-	<b>Alta</b>	-
<b>Aprobación de balances.</b>	-	-	-	<b>Alta</b>
<b>Registrar al alumnado.</b>	-	-	-	-
<b>Solicitar módulos y folletos</b>	-	-	-	-
<b>Ingresar notas de los alumnos.</b>	-	-	-	-
<b>Establecimiento de los programas de conducción.</b>	-	-	-	-
<b>Negociación con los clientes.</b>	-	-	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>

## **ANEXO 2: DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS**

### **DESCRIPCION DEL PUESTO**

**TITULO DEL PUESTO:** Gerente General

#### **SINTESIS DEL TRABAJO:**

- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los directivos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos por cada uno de los empleados.
- Sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones y motivación hacia la participación.

#### **DETALLE DE TAREAS-FUNCIONES-ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Planificar y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas para ver si las mismas se están cumpliendo de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
- Asignación de recursos necesarios para la prestación del servicio, que para el caso son los cursos de manejo que lo realizan los diferentes instructores.
- Administración eficiente y eficaz de todos los recursos ya sean estos financieros, tecnológicos, materiales y humanos que conlleven a acciones positivas y otorguen beneficios para los accionistas y la empresa en sí.
- Supervisar la administración del Presupuesto Institucional.
- Nombrar, contratar, sancionar, remover o cesar, con arreglo a ley, al personal que no ejerza cargo de confianza, dando cuenta al directorio de la empresa.
- Aprobar los balances y presentar al directorio un balance general y las cuentas de inventario al finalizar cada ejercicio.

- Promover el recaudo de los ingresos, ordenar los gastos y, en general, dirigir las operaciones propias de la empresa dentro de las prescripciones de la ley y de las disposiciones de la Junta Directiva.

## **ANALISIS DEL PUESTO**

Se determina las habilidades y conocimientos que debe poseer el gerente de tal forma que le permita desenvolverse de la mejor manera para el logro de los objetivos y metas a las cuales la empresa desea llegar; entre estas tenemos:

### **HABILIDADES**

- Cambio Organizacional
- Liderazgo
- Negociación
- Espíritu Emprendedor
- Formulación Estratégica

### **CONOCIMIENTOS**

- Política de empresas
- Redacción de Informes
- Administración General

### **REQUISITOS INTELECTUALES O DE CAPACIDAD:**

Para ocupar el cargo de Gerente General, se requiere:

**Educación:** Superior y poseer título profesional universitario en las ramas económica, financiera, de administración o ingeniería comercial.

**Experiencia de trabajo:** Contar con experiencia, no menor de cinco años, en funciones ejecutivas similares.

**Capacitación Adicional:** El gerente debe de haber asistido a un curso sobre ética profesional y de motivación al personal, en tanto que debe tener conocimientos en computación y en leyes.

**REQUISITOS FISICOS:**

- La mayor parte del tiempo se pasa sentado en la misma posición o caminando.
- Concentración mental en la ordenación de documentos.

**RESPONSABILIDADES:**

- Manejo de documentos de alta confiabilidad.
- Exponer a tiempo y en forma oportuna los estados financieros a la Junta Directiva.
- Tomar decisiones adecuadas referentes a actividades o funciones ejecutadas por el personal dentro de la empresa.
- Concretar negociaciones convenientes, oportunas y económicas con los proveedores y personas externas a la empresa.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo bajo presión.
- Estabilidad laboral.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**TITULO DEL PUESTO:** Instructor de Conducción

**SINTESIS DEL TRABAJO:**

- Enseñar a los alumnos de manera teórica y práctica el manejo a la defensiva.
- Instruir a los alumnos sobre las principales leyes de tránsito.

## **DETALLE DE TAREAS-FUNCIONES ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Dar cátedra sobre el manejo a la defensiva.
- Enseñar de manera práctica la conducción de un vehículo.
- Evaluar el grado de adiestramiento y conocimiento en manejo a los alumnos.
- Pasar las notas de conducción a las autoridades.

## **ANÁLISIS DEL CARGO**

### **REQUISITOS INTELECTUALES:**

#### **Educación:**

- Bachiller
- Chofer Profesional

#### **Experiencia:**

- 3 años de haber tenido la licencia profesional.

#### **Capacitación adicional:**

- Cursos de manejo a la defensiva dictado por la Policía Nacional del Ecuador.

### **REQUISITOS FÍSICOS:**

- Visibilidad
- Reflejos y motricidad

### **RESPONSABILIDAD:**

- Por el uso oportuno y eficiente del vehículo asignado para la enseñanza.
- Por el paso pertinente de notas de evaluaciones a los estudiantes.

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

La mayoría del tiempo de enseñanza es en el vehículo, y se corre un riesgo de accidentes, ya que el alumno aprende a manejar y puede cometer errores.

El ruido urbano constituye otra molestia para el instructor.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

**TITULO DEL PUESTO:** Asistente de gerencia.

### SÍNTESIS DE TAREAS:

- Realizar la coordinación con las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Ayudar en las labores gerenciales.
- Estar en permanente contacto con el personal que labora en la empresa para conocer los inconvenientes y comunicar a la gerencia.

### DETALLE DE TAREAS-FUNCIONES ACTIVIDADES DEL CARGO:

- Preparar los informes para la gerencia.
- Manejar información reservada.
- Realizar diversos trámites.

## ANALISIS DE PUESTO

### REQUISITOS INTELECTUALES O DE CAPACIDAD:

**Educación:** Haber aprobado el 2 año de universidad.

**Experiencia:** En cargos afines de 2 años.

**Capacitación adicional:** Conocimiento de Microsoft office, buenas relaciones personales, saber ingles.

### REQUISITOS FISICOS:

- Concentración mental
- Trabajar bajo presión

### RESPONSABILIDAD:

- Responsabilidad por los insumos recibidos.

- Responsabilidad por la tramitación de papeles, títulos, licencias internacionales.
- Responsabilidad por el manejo de información.
- Responsabilidad por los documentos recibidos.
- Responsabilidad sobre los bienes entregados.
- Responsabilidad por la coordinación entre las áreas de la empresa.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

- Condiciones de trabajo son optimas
- Riesgos de trabajo: estrés, problemas por pasar sentada frente al computador

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**TITULO DEL PUESTO:**

Secretaria Académica

**SINTESIS DEL TRABAJO:**

- Manejar una correcta organización y manejo de los documentos que respaldan las actividades del respectivo departamento.

**DETALLE DE TAREAS-FUNCIONES ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Registrar al alumnado con todos sus datos personales.
- Registrar faltas justificadas y no justificadas, mediante un control de asistencia.
- Solicitar módulos y folletos que provee la principal de Quito.
- Ingresar notas de los alumnos.
- Realizar formatos para exámenes.

## **ANÁLISIS DEL CARGO**

### **REQUISITOS INTELECTUALES:**

#### **Educación:**

- Bachiller

#### **Experiencia:**

- 1 año

#### **Capacitación adicional:**

- Cursos de computación.

### **REQUISITOS FÍSICOS:**

- Buena presencia.
- Concentración Mental.
- Visibilidad.
- Estabilidad Emocional.

### **RESPONSABILIDAD:**

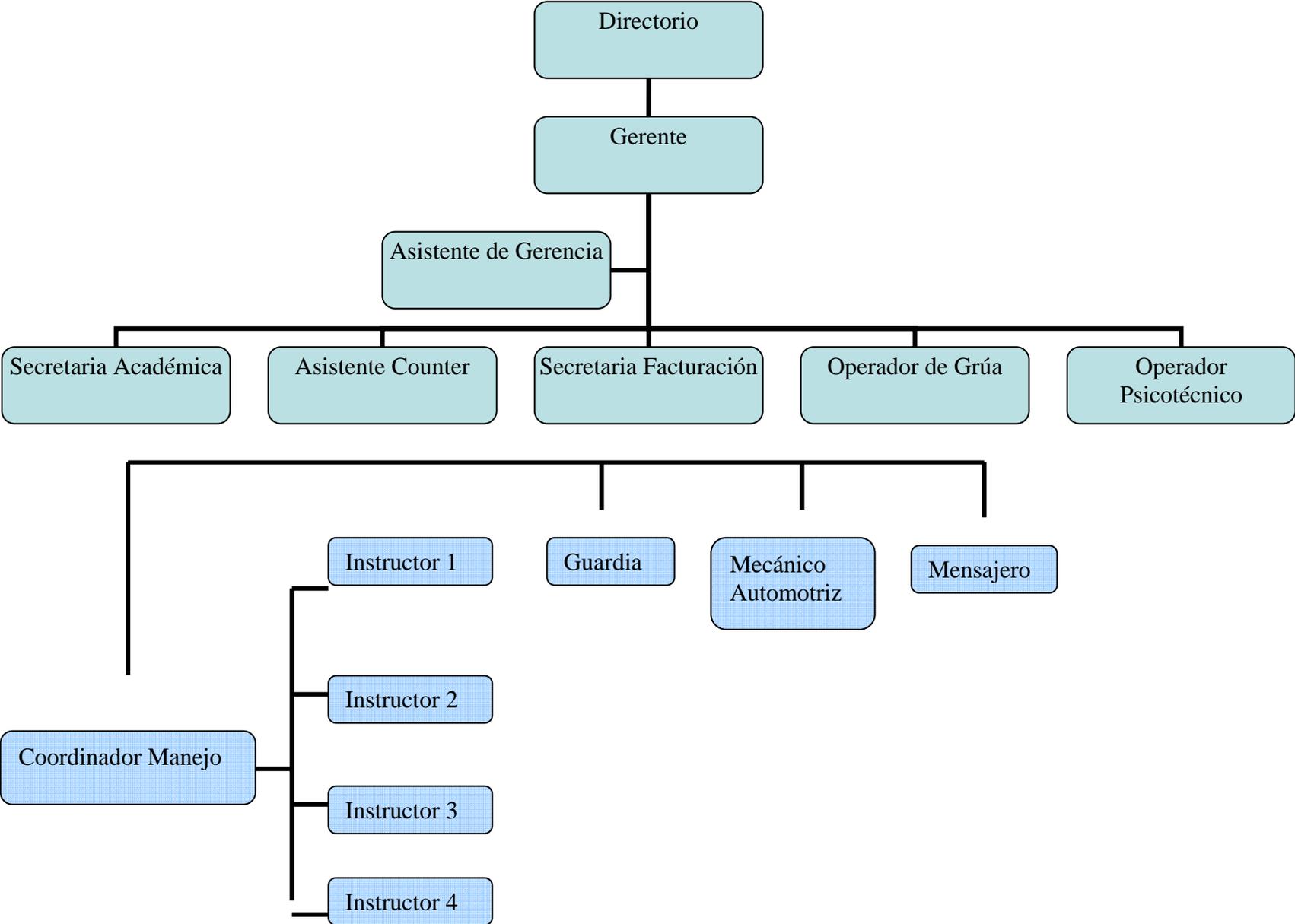
- Por el uso oportuno y eficiente de los útiles de oficina asignados para desempeñar las actividades laborales.
- Por los documentos que se manejan dentro del departamento.
- De responder a inquietudes de las personas o clientes que acuden a la empresa.

### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

La labor es dentro de la oficina casi todo el tiempo, y se corre riesgos como: estrés, lesiones de la columna vertebral, ceguera.

El espacio físico constituye otra inquietud para el responsable de dicho cargo.

**ANEXO 3: ORGANIGRAMA ANETA**



## **CARGOS TIPO**

**Personal de servicio:** Guardia y Mensajero.

**Personal de Instrucción y Coordinación de Manejo:** Choferes titulados y coordinador de manejo.

**Personal de Mantenimiento y Asistencia Automotriz:** Mecánico, Operador de Grúa y Operador Psicotécnico.

**Personal de Control y Gestión Empresarial:** Gerente y Asistente de Gerencia.

**Personal de Atención y Servicio al Cliente:** Secretaria Académica, Asistente Counter y Secretaria de Facturación.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**MODULO DE MARKETING ESTRATEGICO**

**PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL DE ANETA**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARGUDO**

**AUGUSTO NEIRA**

**PROFESOR:**

**ING. XAVIER ORTEGA**

**TUTOR:**

**ING. JULIO JARAMILLO**

**CUENCA - ECUADOR**

**2006**

## **INTRODUCCION**

En la presente propuesta se pretende realizar un análisis minucioso de las variables estratégicas y de las variables tácticas como parámetros básicos para desarrollar el Plan de Marketing, con el propósito de efectuarlo en la empresa ANETA que servirá como herramienta para escoger, evaluar y desarrollar correcta y efectivamente nuestro plan de establecer un nuevo local para mejorar la imagen corporativa a través de la innovación que se realizará en el servicio, siendo diferente a lo que se está proporcionando actualmente.

Por estas circunstancias y con la conciencia de las dificultades que se presenta en la ciudad de Cuenca, se ha visto la necesidad de optar por un mejoramiento de la empresa brindando a los clientes un marco global de apoyo, con asesoramiento no solo para la solución de problemas, sino el total y mejor aprovechamiento de las enormes posibilidades que se presentan diariamente.

ANETA además dispone del personal necesario para realizar las diferentes actividades, ya que la eficiencia en el trabajo y la productividad son vitales en la toma de decisiones, las mismas que son realizadas por la junta directiva de la empresa.

## **1. TEMA**

“PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL DE ANETA”

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El contenido de este tema está enfocado a un estudio de marketing estratégico integral que es un factor clave de éxito ya que nos permite conocer la situación actual de la empresa, mostrando la innovación que pretendemos dar a la empresa, proporcionando mejores beneficios para el cliente.

Este plan está previsto implantar en el año 2007.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

- Incrementar en un 1% nuestra participación en el mercado del Azuay tomando como referencia el promedio de alumnos por curso del presente año.

## **4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Mejorar la imagen en el ámbito local.
- Cubrir con las expectativas de los socios.
- Ampliar la cobertura a nuevas áreas.

## **5. RESUMEN**

El presente plan de marketing estratégico integral se lo aplica a ANETA el cual contiene un análisis de la situación actual de la empresa, se determinó la segmentación, target group y posicionamiento y se estableció el producto, precio, plaza y promoción según lo aprendido en el curso del Ing. Xavier Ortega, logrando así incrementar su participación en el mercado.

## **6. ABSTRACT**

The present plan of integral strategic marketing applies it to ANETA which contain an analysis of the current situation of the company, it was determined the segmentation, target group and positioning and it was determined the product, price, square and promotion according to that learned in the Engineer Xavier's course Ortega, being able this way to increase its participation in the market.

## **7. ANALISIS SITUACIONAL**

### **Reseña Histórica**

ANETA empezó hace 55 años, cuando un grupo de ciudadanos consideró que no era posible que Ecuador quedara aislado del movimiento que surgía en Latinoamérica para unirse por carreteras: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Venezuela países que tenían automóviles clubes.

Los servicios a los socios de ANETA fueron haciéndose realidad ayudados por organismos internacionales y avalados por las autoridades ecuatorianas en la emisión de pases por aduana y licencias internacionales.

En corto tiempo ANETA creó la primera Escuela de Conducción Sportman, para satisfacción de las autoridades de tránsito. Esta escuela ayuda a hombres y mujeres a obtener la capacidad real y legal para conducir un vehículo.

### **Misión:**

Compromiso de producir servicios de calidad, eficientes y tecnológicamente adecuados a las necesidades de la comunidad y los socios.

### **Visión:**

Contribuir al desarrollo del País y liderar los servicios en el ámbito automovilístico.

### **Objetivos:**

- El fomento del turismo en general y especialmente por carretera.
- La prevención del medio ambiente.

- Fomento y control de las diferentes disciplinas del deporte automotor y demás actividades conexas.
- El establecimiento de servicios al automovilista y socios.

**Valores:**

- Honestidad
- Transparencia
- Eficiencia
- Disciplina
- Lealtad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso

**Principales Actividades:**

- ❖ Promover y estimular el automovilismo, como medio de integración nacional y desarrollo.
- ❖ Promocionar la expedición de legislación que beneficie al automovilismo y al turismo.
- ❖ Establecer y controlar a nivel nacional las escuelas de capacitación para conductores no profesionales.
- ❖ Afiliarse a entidades internacionales de automovilismo, turismo y actividades conexas, así como integrar los organismos nacionales que persigan tales propósitos en el país.
- ❖ Emitir Permisos Internacionales de Conducción, Libretas de Paso por Aduanas y demás documentos y distintivos que se requieran para conducir vehículos en el exterior.

**8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

ANETA no cuenta con un local propio por lo cual tiene una limitación en el número de alumnos, creándole una mala imagen hacia los clientes que no consiguen cupo en los cursos.

## **9. MARCO TEORICO**

La teoría en la que se basa el marco teórico de la presente monografía está fundamentada en los conceptos básicos y fundamentales de marketing de tal manera que se asegure el funcionamiento competente de la empresa a través de los servicios que se brindan así como los beneficios para los clientes.

Para la elaboración del Plan de Marketing Estratégico Integral tenemos algunos conceptos que facilitarán la comprensión del mismo, para ello tenemos:

### **Segmentación**

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

### **Factor Demográfico**

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

### **Target Group**

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

### **Mercado Meta**

Es aquel que está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Mercado Objetivo**

Conjunto de personas que la empresa desea atacar en primera instancia (a mediano plazo), dentro de su mercado potencial

**Posicionamiento**

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

**Servicio**

Es una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, siendo este un intangible y que se consume en el momento en el que se ofrece.

**Ciclo de Vida**

Se presenta generalmente como una curva de venta a través del tiempo, desde la introducción hasta el retiro final; es importante debido a que se encuentran de manera consistente ciertos tipos de comportamiento del mercado en etapas similares del ciclo de vida.

**Diversificación**

La misma se la puede realizar de una forma concéntrica en la que se incorporan nuevos clientes con nuevos productos utilizando la misma tecnología con nuevas presentaciones y de una forma pura en la que la empresa puede entrar al mercado con nuevos productos pero que necesitan de otra tecnología.

**Valor Agregado**

Se refiere al valor que una empresa agrega al costo de sus insumos antes de que el producto llegue al consumidor final.

**Precio**

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

### **Canal de Distribución**

Conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor.

### **Promoción**

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

### **Publicidad**

Conjunto de medios que se emplean para dar a conocer un servicio o producto determinado incitando a las personas su uso o consumo.

### **Canal virtual**

Consiste en abrir el sitio o página Web a todos los usuarios con la finalidad de que el consumidor pueda realizar las recomendaciones, observaciones, comentarios sobre cualquier aspecto que crea conveniente.

### **Diferenciación**

Es la manera en la que un producto o servicio sea ligeramente diferente al de una empresa competidora.

## **10. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos**

**Tabla 1**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Canales de distribución adecuados	0,40	4	1,60
Intereses, necesidades y deseos de la sociedad	0,25	3	0,75
Información sobre los nuevos servicios a ofrecerse	0,15	3	0,45
Competencia	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

<b>Amenaza Mayor</b>	<b>1</b>
<b>Amenaza Menor</b>	<b>2</b>
<b>Oportunidad Menor</b>	<b>3</b>
<b>Oportunidad Mayor</b>	<b>4</b>

ANETA externamente se encuentra en condiciones óptimas debido a su buen desenvolvimiento estableciendo las estrategias adecuadas y ofreciendo al cliente los servicios que ellos requieren.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos**

**Tabla 2**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Organigrama bien estructurado	0,15	3	<b>0,45</b>
Acuerdos con varias empresas	0,15	4	0,60
Institución que brinda un servicio único	0,20	4	0,80
Infraestructura limitada	0,20	1	0,20
Bajo estado de ánimo del personal	0,10	2	0,20
No existe una cobertura mayor en varias zonas	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

<b>Debilidad Mayor</b>	<b>1</b>
<b>Debilidad Menor</b>	<b>2</b>
<b>Fortaleza Menor</b>	<b>3</b>
<b>Fortaleza Mayor</b>	<b>4</b>

A pesar que ANETA tiene un nivel alto de fortalezas también presenta un nivel alto de debilidades no siendo muy positivo, lo que nos indica que hay varias cosas por mejorar en el interior de la institución.

## **Análisis del FODA**

### **Fortalezas**

- 1 Estructura organizacional bien definida.
- 2 Convenios con diferentes empresas.
- 3 Empresa única en su tipo.
- 4 Buen ambiente de trabajo.

### **Debilidades**

- 1 Falta de infraestructura.
- 2 Falta de cobertura.
- 3 Tramitación centralizada.
- 4 Personal ineficiente.

### **Oportunidades**

- 1 Apertura en nuevas plazas.
- 2 Realización de la campaña de capacitación a conductores de vehículos de transporte público interprovincial de pasajeros.
- 3 Establecimiento de un parque de educación vial en la ciudad.

### **Amenazas**

- 1 Apertura de nuevas empresas.

## Análisis del FODA Cruzado

Tabla 3

	Fortalezas	Debilidades
O P O R T U N I D A D E S	Apertura de nuevos locales en lugares estratégicos.	Adquisición de un local propio.
	Planificación de la campaña de capacitación y concientización del uso del vehículo.	Hacer las campañas al aire libre.
	Utilización de la infraestructura de escuelas y colegios como incentivo a los estudiantes de para que participen activamente en la escuela de educación.	Realización de un parque virtual.
	Establecimiento de puntos de información acerca de la apertura de nuevas plazas.	Ampliación.
	Realizar las respectivas campañas en las diversas empresas como punto de partida para ver la reacción que tendrá el cliente ante la misma.	Darnos a conocer más a fondo en el mercado.
	Auspicios de las empresas para la realización del parque.	Establecimiento de programas sin costo.
	Acercamiento de la empresa hacia los clientes.	Dar autonomía a las nuevas plazas.
	Respaldo Corporativo.	Campaña general en todas las plazas.
	Mayor difusión de información a la comunidad.	Hacer interacción entre los diferentes usuarios de todo el país.
	Fomentar el trabajo en equipo.	Contratación de nuevo personal a través de las competencias laborales.
	Mostrar videos sobre las formas de conducción basados en los estados de ánimo.	Tomar muestras para verificar si se está haciendo bien las campañas.
	Dar una muestra por parte de los empleados de cómo se debería manejar.	Utilización de los programas por parte del personal.

<b>A</b>	<b>Contratación de más personal.</b>	<b>Ampliación del local.</b>
<b>M</b>	<b>Aumentar el convenio con las empresas.</b>	<b>Realización de los cursos en todas las plazas.</b>
<b>E</b>	<b>Constante innovación en el servicio.</b>	<b>Agilizar los trámites en todo el país.</b>
<b>N</b>	<b>Mantener motivando diariamente a los empleados.</b>	<b>Cursos constantes para capacitar a nuestro personal.</b>
<b>A</b>		
<b>Z</b>		
<b>A</b>		
<b>S</b>		

**PLAN DE MARKETING  
ESTRATEGICO INTEGRAL DE  
ANETA**

## **1. SEGMENTACION**

Todas las personas tienen deseos los mismos que son satisfechos con el servicio que brinda nuestra empresa en todos sus ámbitos para poder cumplir con las expectativas de los clientes y para ello se requieren de ciertos aspectos que permitirán a ANETA seguir siendo grande en el mercado, entre los más importantes tenemos:

### **1.1. Características**

En lo que respecta a la segmentación de ANETA el mercado que se considera para la misma es homogéneo por ser empresa única y tener convenio con la Policía Nacional para la obtención de la licencia Sportman.

### **1.2. Descriptores**

#### **Demográficos:**

Edad: Se requiere de un mínimo para acceder a los cursos.

Ingreso: Tiene que estar dentro de los quintiles 3, 4 y 5.

Educación: Saber leer y escribir para aprobar el curso teórico.

Para la segmentación también se consideran los menores adultos que son los de 16 y de 17 años, para nuestro caso no se están tomando en consideración.

## **2. TARGET GROUP**

### **2.1. Cuantificación del Mercado**

Población de la Provincia del Azuay: 599.546 personas.

#### **FUENTE:**

[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla&idTabla=5&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&idTabla=5&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=)

Educación: Índice de Analfabetismo es de 7,9% que corresponde a 47.364 personas quedándonos como mercado 552.128 personas.

**FUENTE:**

[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_grafico&idGrafico=9&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_grafico&idGrafico=9&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=)

Edad: Personas entre los 18 a 40 años es del 47% que corresponde a 259.500 personas.

**FUENTE:**

[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla&idTabla=580&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&idTabla=580&tipo=p&idProvincia=1&idSeccion=&idCiudad=)

Ingreso: Nos basamos en el ingreso corriente mensual según los quintiles 3, 4 y 5 que es del 79,3% que corresponde a 205.783 personas con un ingreso per cápita igual o superior a \$129, que sería nuestra cuantificación del mercado.

**FUENTE:** <http://www.inec.gov.ec/enighu3/Indice/Cuadro05.htm>

## **2.2. Determinación del Mercado Meta**

Este mercado corresponde al 100%, es decir, a las 205.783 personas.

## **2.3. Determinación del Mercado Objetivo**

Para la determinación del mismo hemos tomado en consideración los siguientes datos:

Semanas del Año: 52

Números de alumnos por curso al año: 350 en promedio.

Números de horas de clase: 34 horas divididas en 19 horas teóricas y 15 horas prácticas en el que los cursos se realizan cada 3 semanas, por ende en el año se realizan 17 cursos.

Número de personas que realizan el curso al año:  $350 \times 17 = 5950$ . Este valor corresponde a nuestro mercado objetivo.

**Fuente:** ANETA

### **3. POSICIONAMIENTO**

Al ser una empresa única en el mercado la mentalidad que tienen las personas está centrada en nuestra empresa en la que nosotros estamos aprovechando nuestra ventaja competitiva de tener la autorización del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, ya que solo ANETA es la que puede realizar el servicio en Cuenca y por lo tanto estamos abarcando un 3% del mercado.

### **4. PRODUCTO**

ANETA es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro y de servicio a la comunidad cuya labor principal es prestar toda clase de servicio a los afiliados y a los automovilistas en general, enfocado al aprendizaje de los clientes para lo que cuenta con las clases teóricas y prácticas.

Es importante tener en cuenta las decisiones que deben tomar los directivos de la empresa para que el servicio que se brinda sea eficiente y eficaz, para ello existen dos tipos de decisiones:

- Decisiones Operacionales: Las mismas se realizan de manera permanente en el que ANETA opera normalmente en el mercado refiriéndonos a la supervisión de los empleados en cada una de sus funciones y actividades.
- Decisiones Estructurales: ANETA está en la búsqueda de un local propio para lo cual se tienen múltiples opciones, así se podrá cubrir una mayor demanda.

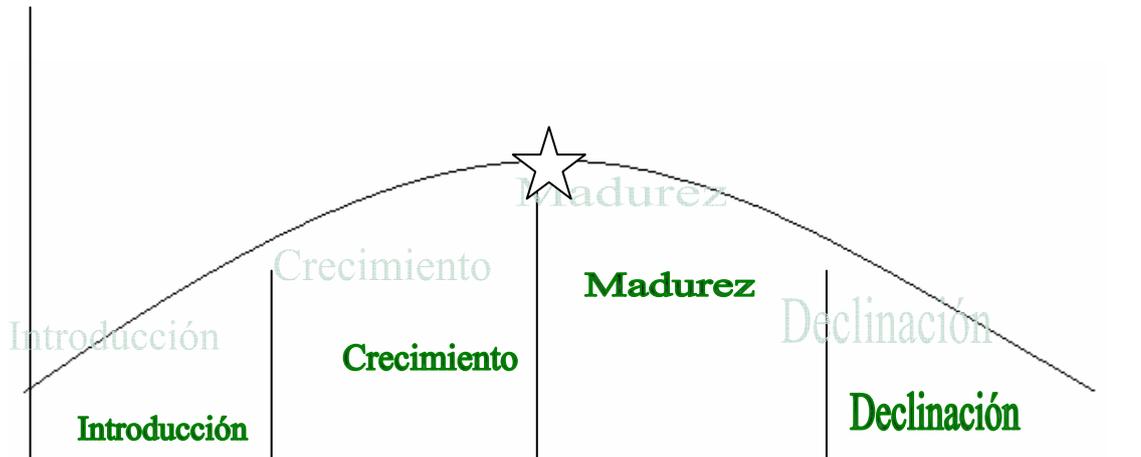
#### **4.1. Ciclo de Vida**

Consideramos que ANETA se encuentra en la etapa de la madurez, ya que ha superado las etapas iniciales de crecimiento, logrando posicionarse y mantenerse en el ámbito automovilístico, y pensamos que se mantendrá en esa posición por largo tiempo siempre y cuando no exista una empresa similar, es muy difícil que entre en una etapa de declinación por ser única.

## CURVA DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO DE ANETA

**Ilustración 1**

**Volumen de ventas**



**FUENTE:** ROSALES, Pablo; Apuntes de clases de Gerencia de Ventas; Octavo Ciclo Administración de Empresas; pág.16.

### 4.2. Matriz de Atractivo Competitividad

ANETA mantiene una buena participación en el mercado constituyéndose una empresa muy reconocida tanto a nivel local como nacional ocupando de esta manera el primer puesto en el servicio automovilístico.

### MATRIZ DE ATRACTIVO COMPETITIVAD

**Tabla 4**

		ATRACCION DEL MERCADO		
		←		
FUERZA COMPETITIVA ↑	ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	A	A	B
	MEDIA	A	B	C
	BAJA	B	C	C

**FUENTE:** ROSALES, Pablo; Apuntes de clases de Gerencia de Ventas; Octavo Ciclo Administración de Empresas; pág.15.

### 4.3. Matriz de Retención de Clientes

Los clientes que vienen a ANETA tienen dos opciones venir a aprender a manejar lo cual estaría dentro del cliente apóstol, o venir por obligación el mismo que estaría como cliente rehén, esto se demuestra de la siguiente manera:

#### Matriz de retención de clientes

Tabla 5

		NIVEL DE RETENCION	
		NO	SI
Nivel de Satisfacción	NO	TERRORISTA	REHEN
	SI	MERCENARIO	APOSTOL

FUENTE: ORTEGA, Xavier; UDA/2006.

### 4.4. Diversificación

Vista la necesidad del público a realizar los cursos en horarios no usuales debido a que no cuentan con tiempo, ANETA pone a disposición los cursos los sábados y domingos durante 4 horas diarias durante 6 fines de semana.

Para servir mejor a la clientela proponemos que los alumnos que saben conducir den una prueba de conducción durante una hora en el cual serán evaluados para ver si más adelante necesitan reforzar en algún aspecto.

También se dictarán los cursos teóricos en los colegios a los estudiantes de los sextos cursos, al terminar este curso los alumnos deberán mostrar en ANETA un certificado de aprobación. Con este se rendirá una prueba y si el alumno lo aprueba solo seguirá el curso práctico.

#### **4.5. Servicio**

Para complementar el servicio que se brinda a nuestros clientes se les agilizará la tramitación de los documentos pertinentes y con la afiliación a nuestro club podrán contar con varios beneficios como son:

- Seguro de accidentes personales.
- Asistencia a personas en viajes a nivel nacional.
- Asistencia pre-procesal en accidentes de tránsito.
- Descuentos en cursos de conducción, en licencias internacionales, libretas de paso por aduana, establecimientos afiliados, renovaciones.
- Matriculación de vehículos solo para socios.
- Asistencia en viajes a vehículos en el Ecuador.

ANETA se encargará de hacer los trámites correspondientes para la obtención de la licencia evitando que los alumnos tengan que hacerla en la Jefatura de Tránsito.

#### **4.6. Valor Agregado**

ANETA les permite a nuestros clientes obtener un permiso internacional de conducción con validez de un año así como también una libreta de paso por la aduana, las mismas que son autorizadas por la Federación Internacional de Automovilismo (FIA).

ANETA lanzó una tarjeta exclusiva y juvenil para alumnos y ex alumnos de su escuela de conducción. La tarjeta Club ANETA fue creada para alumnos y ex alumnos de las Escuelas de Conducción de ANETA con el objetivo de brindarles múltiples beneficios. El objetivo principal es dar un servicio agregado para quienes hayan escogido seguir el curso de conducción en sus Escuelas. Su diseño innovador y creativo es la principal característica de la tarjeta, además del material transparente con colores claros, que la hace diferenciarse de las demás.

Para el conocimiento de los diferentes descuentos que ofrece la empresa al ser socios ver Anexo 1.

Para la renovación de la licencia las personas que estén registradas en ANETA podrán adquirir la misma mostrando su licencia caducada caso contrario las personas

serán sometidas a una prueba para comprobar que están en plena capacidad de conducir.

## **5. PRECIO**

El precio establecido para la realización de los cursos es de \$137 en el cual se incluyen un manual de conducción, un test programado y la evaluación psicotécnica más el 12% del IVA suman \$153,44. A este valor el alumno debe pagar \$11 más del permiso de aprendizaje, llegando a costar en total \$164,44. El control de la escuela de conducción lo realiza el Consejo Nacional de Tránsito.

En lo que respecta al precio de las membresías tenemos que el valor de la misma para un año es de \$110, para 2 años es de \$190 con un bono de lavado express y gorra, para 3 años es de \$260 con un bono de lavado express, chequeo de frenos y camiseta.

Para la tarjeta club ANETA el costo es totalmente conveniente ya que al ser alumno o ex alumno de ANETA, la escuela cubre el 50% del valor de la misma. El valor correspondiente es de \$60 en el que todos los alumnos recibirán un bono de \$30 al momento de su inscripción, para la adquisición de la membresía juvenil Club ANETA. Entre los beneficios que tiene la tarjeta CLUB ANETA está el Seguro Vehicular, chofer en caso de embriaguez, descuentos especiales en mas de 800 Locales Afiliados, tarjeta AAA para descuentos en más de 100.000 establecimientos de EEUU, Canadá y Europa, auxilio mecánico, descuentos en los Centros de Servicio Automotriz de ANETA. Esta tarjeta es de carácter ilimitada con respecto a las demás membresías.

## **6. PLAZA**

### **6.1. Tipo de Canal**

El servicio que realizamos con el cliente se lo realiza de forma personalizada, siendo un canal propio de la empresa.

## **6.2. Cobertura**

La institución incrementará su parque automotor, en cinco o seis autos de la marca Peugeot el año que viene, lo cual ayudará a disminuir el déficit de demora en las inscripciones. ANETA espera destinar uno o dos vehículos de los que está en espera para Gualaceo y Girón, con el fin de ofrecer un mejor servicio y reducir así la demanda en Cuenca.

## **6.3. Canal Virtual**

ANETA ha desarrollado su página Web la misma que cuenta con una base de datos con todo lo que el cliente debe conocer del servicio, para darnos a conocer mediante un medio masivo de comunicación como es el Internet.

Se creará un vínculo en el que el alumno podrá revisar las notas que ha obtenido en el curso y otro vínculo en el que la Asistente Counter deberá hacer un informe de los trámites de la licencia para que los alumnos estén al tanto de lo que se lleva a cabo.

## **7. PROMOCION**

ANETA está en condiciones de seleccionar y definir sus medios publicitarios para de esa manera emprender las promociones, los eventos y demás incentivos de acuerdo con sus intereses.

### **7.1. Publicidad**

Los medios publicitarios por los cuales ANETA hace conocer los servicios y beneficios que brinda para familiarizarle al cliente son los siguientes:

- Medios Impresos: Revistas, folletos, manuales, guías, todas estas son enviadas desde la matriz principal.
- Medio Electrónico: Radio, envío de correo electrónico a las personas.
- Anuncios: Periódicos El Tiempo y El Mercurio.

Se pretende anunciar en El Tiempo las membresías con las que cuenta ANETA con sus respectivos beneficios.

## **7.2. Relaciones Públicas**

ANETA pretende masificar las membresías en la ciudad de Cuenca en un 100% para ampliar su número de socios.

## **7.3. Eventos**

Los principales eventos que lleva a cabo ANETA durante el año son:

- Vuelta a la República del Ecuador.
- Campeonato Nacional de Circuitos.
- Rally.

## 7.4. Plan de Medios

Tabla 6

Medio	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Objetivo	Control	Fecha	Presup.
Radio	Comunicar al público que ANETA está ubicado en un nuevo local	Mágica: 3 veces al durante 15 días, con locutor en vivo	Local	Mejorar la imagen de ANETA	Directorio y Gerente	1 de Julio del 2007	180
		La voz del Tomebamba 2 veces al día, 40 cuñas mensuales					160
		K1 cualquier momento de la programación 2 veces al día, 30 días					134,40
							Cuña valor \$80 una sola voz
							Total radio
Periódico	Comunicar al público que ANETA está ubicado en un nuevo local	4 días a la semana: Lunes, Miércoles, Jueves y Domingo durante una semana	Local	Mejorar la imagen de ANETA	Directorio y Gerente	1 de Julio del 2007	\$24,64 en un día x 4 días = \$98,56
		Anunciar en El Mercurio las	Local	Promoción membresía	Directorio y Gerente	2 de Enero	\$335 x 12 = \$4020

	<b>membresías</b>						
<b>Periódico</b>	<b>Anuncio sorteo alumno que va a Yaguarcocha</b>	<b>1 día al mes durante todo el año</b>	<b>Local</b>	<b>Promoción concurso</b>	<b>Directorio y Gerente</b>	<b>2 de Enero</b>	<b>\$335 x 12 = \$4020</b>
					Total periódico		\$8138,56
		<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					

### **7.5. Promociones**

ANETA sorteará por mes a un alumno de los que haya aprobado el curso para llevarle a Yaguarcocha para que conduzca un auto prototipo.

## **8. SERVICIO**

### **8.1. Preventa**

Son las llamadas telefónicas que realizan los clientes para consultar cualquier inquietud sobre los servicios que ofrece ANETA, así como acercarse directamente a la empresa.

### **8.2. Venta**

Se lo realiza a través del servicio personalizado con los funcionarios.

### **8.3. Postventa**

ANETA dispondrá de un mensajero el cuál hará llegar a los alumnos que aprobaron el curso su respectivo certificado.

#### **8.4. Tercialización**

La misma se lo realizará a través de un convenio con Servientrega en el que todo el paquete de las membresías se envía a los socios desde la matriz.

#### **9. DIFERENCIACION**

ANETA es la única empresa autorizada por la FIA para realizar todos los trámites necesarios para la obtención de la licencia internacional, en la que también estamos asociados con la Federación Internacional de Vehículos Autorizados (FIVA), Federación Internacional de Turismo y Automóviles Club (FITAC) y la Asociación Internacional de Turismo (AIT).

Es importante rescatar el convenio que se tiene con el Supermaxi en el que se tiene un 10% de descuento para los cursos al ser socios del Supermaxi y a su vez con la tarjeta de ANETA llegan a tener un precio de afiliado. También se realizarían convenios con empresas como son Fybeca, Pharmacy's, Movistar, Porta, en el que podrán tener el 10% de descuento para sus socios.

#### **10. ANALISIS DEL CLIENTE**

Para ANETA el cliente es aquel que esta buscando obtener su licencia y para ello él asiste a esta institución en busca de adquirir nuevos conocimientos a través de la enseñanza que se realizan en los cursos con profesores calificados, que apoyen continuamente al alumno.

##### **10.1. Modelo de Retención de Clientes**

Para que ANETA consiga retener a los clientes se requieren los siguientes pasos:

- Identificar clientes: Aquellas personas que tienen que seguir el curso de conducción para adquirir la licencia.
- Diferenciar clientes: Son los menores adultos que son los de 16 años y los mayores a 18 años.
- Interactuar con los clientes: Se creará un buzón de sugerencias en el que los clientes podrán decirnos cuales son sus inquietudes.
- Personalizar clientes: Venta personalizada del servicio.

## 11. Nivel de rentabilidad

Tabla 7

FLUJOS DE EFECTIVO	
2007	559804,97
2008	720573,04
2009	920011,26
2010	111944948
Inversión	305000
Retorno de datos	\$23.690.608,80
Kd	49%
VAN	\$23.385.608,80

ANETA a través de la adquisición de un nuevo local, adecuaciones necesarias y compra de prototipo tendrá durante los próximos 4 años un mejoramiento, los mismos que se demuestran en los flujos de caja del Anexo 2.

## **CONCLUSIONES**

La implementación de este plan de marketing es indispensable para que la empresa pueda seguir manteniéndose y pueda crecer en el mercado disponiendo de los recursos necesarios para la consecución del mismo.

## **RECOMENDACIONES**

ANETA debe implementar este plan no solo a nivel local sino también a nivel nacional mejorando de esta manera el servicio.

Se debe informar de forma más seguida a los clientes sobre los beneficios que se tienen en ANETA al ser socios.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS.**

ERAZO, José; Apuntes de clases de Introducción a la Mercadotecnia; Sexto Ciclo Administración de Empresas.

ROSALES, Pablo; Apuntes de clases de Gerencia de Ventas; Octavo Ciclo Administración de Empresas.

### **INTERNET**

<http://www.aneta.org.ec/historia.htm>

<http://www.mgp.es/glosario.htm#target>

<http://www.mercado.com.ar/mercado/glosario/V.asp>

<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#POSIC>

<http://www.monografias.com/trabajos16/ensayo-mercadotecnia/ensayo-mercadotecnia.shtml#CUAUTRO>

<http://www.monografias.com/trabajos28/tipos-mercados/tipos-mercados.shtml#concep>

<http://www.monografias.com/trabajos31/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Membresías**

### **Talleres Automotrices**

#### **SERVICIO AUTOMOTRIZ SALAZAR**

Descuento del 15% en servicio de mecánica y 5% en repuestos.

#### **JMC**

Descuento del 15% en pagos al contado en repuestos, mantenimiento y mano de obra.

Descuento del 10% en pagos al contado, suministros y repuestos.

#### **TALLER DE LATONERÍA JOSÉ PUGO**

Descuento del 12% al contado en mano de obra, pintura, enderezada de latas y chasis.

#### **TALLER ELECTRICO CHICAIZA**

Descuento 5% al contado en mantenimiento y arreglo del sistema eléctrico.

#### **TALLERES FABIÁN CUESTA**

Descuento del 15% en mecánica para vehículos.

Descuento del 5% en venta de repuestos.

#### **TALLERES ELÉCTRICO EL GENERADOR (THE FISH)**

Descuento del 15% al contado en mantenimiento y arreglo del sistema eléctrico.

#### **AUTO COLLISION**

Descuento del 6% en pintura al horno.

Descuento del 8% en enderezada de latas.

Descuento del 10% en enderezada de chasis y de compacto.

#### **TALLERES MIOTO**

Descuento del 10% en reparación de vehículos.

#### **TECNICENTRO DEL AUSTRO**

Descuento del 15% al contado.

Descuento del 10% de descuento en pagos a crédito en todos los consumos.

#### **TEDASA**

Descuento del 10% en pagos al contado en todos los servicios y productos.

### **Repuestos**

#### **AVISAN CIA. LTDA.**

Descuento del 15% en repuestos de autos americanos al contado.

Descuento del 5% a crédito.

#### GENUINOS

Descuento del 8% en repuestos y blindaje antibalas.

#### IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PESANTES

Descuento del 10% al contado de repuestos.

#### BANCO DEL PERNO

Descuento del 10% al contado de bombas eléctricas y de gasolina.

#### ESTEBAN DELGADO MOTORES Y FRENO

Descuento del 10% al contado.

Descuento del 5% con tarjeta de crédito en mano de obra y repuestos en stock.

### **Combustibles y Lubricantes**

#### ESTACIONES DE SERVICIO REPSOL

3% de descuento en gasolina extra, 8% de descuento en gasolina súper

### **Accesorios para Autos**

#### AUTOLUJOS

Descuento del 15% al contado en accesorios.

#### MP3 CAR AUDIO & VIDEO ACCESORIOS

Descuento del 5% en pagos al contado.

Instalación gratuita, obsequio música mp3, video pantallas DVD.

#### RADIO WATT

Descuento del 10% al contado.

Descuento del 5% con tarjeta de crédito en instalación y equipos de audio y video.

#### SU BATERÍA

Descuento del 20% al contado y 10% con tarjeta de crédito en todos los productos.

### **Llantas**

#### LEÓN SOJOS LLANTA Y SERVICIOS CIA. LTDA.

Descuento del 10% en reparación de llantas, rótulos y terminales.

#### AUTOLLANTA

Descuento del 15% al contado y 10% a crédito en servicios de enllantaje y alineación.

### **Lavada de Autos**

LIDER FAST

Descuento del 15% al contado y 5% a crédito en lavado de autos.

### **Alquiler de Autos**

LOCALIZA

Descuentos del 15% en pagos al contado y a crédito en:

Tarifas de alquiler diario en mostrador, previa presentación de tarjeta socio ANETA.

### **Hospedaje**

APART SUITES HOTEL

Descuento del 15% en hospedaje.

### **Restaurantes**

PIZZA HUT

Todos los días el 10% de descuento con Bankard VISA ANETA.

TACO BELL

Todos los días el 10% de descuento con Bankard VISA ANETA.

LA CASA DEL MARISCO

Descuento del 8% al contado en platos a la carta.

BALCÓN QUITENÑO

Descuento del 10% en pagos al contado en todos los consumos.

### **Servicios médicos**

CLÍNICA SANTA ANA

Descuento del 6% en servicios de hospitalización.

Descuento del 10% en servicios de farmacia.

CLÍNICA SANTA INES

Descuento del 10% en laboratorio clínico y rayos X.

Descuento del 5% en hospitalización y honorarios.

HOSPITAL MONTE SINAÍ

Descuento del 10% al contado.

Descuento del 5% a crédito en laboratorio clínico, rayos X y emergencia.

Descuento del 5% al contado o a crédito en consulta externa.

## BOTICA INTERNACIONAL

Descuento del 10% al contado y 5% a crédito en medicinas.

## FARMACIA LA GLORIA

Descuento del 10% al contado y 5% a crédito en medicinas.

## Ópticas

### ÓPTICA LOS ANDES

Descuento del 15% en pagos al contado y 5% en crédito corriente.

### ÓPTICA GILL

Descuento del 25% en pagos al contado.

Descuento del 10% con tarjeta de crédito en anteojos y lentes de contacto.

### ÓPTICA EUROPA

Descuento del 30% en pagos al contado de consulta.

Descuento del 10% en exámenes.

## Ropa

### CHALLENGER

10% de descuento en pagos al contado y 5% de descuento en pagos a crédito.

### BOON

Descuento del 12% al contado en ropa y calzado.

### CUEROTEX – CONCUERO

Descuento del 10% en pagos al contado.

Descuento del 5% con tarjeta de crédito en todos los productos.

## Varios

### GIMNASIO CAM GYM

Descuento del 30% al contado en todos nuestros servicios.

### GIMNASIO CLUB GUERRERO'S

Descuento del 30% al contado en todos nuestros servicios.

### GIMNASIO MW CHANGO

Descuento del 10% en pagos al contado.

### WALL STREET INSTITUTE

Precios promocionales con un 8% de descuento en pagos en efectivo, o un nivel adicional gratis en su inscripción sobre 4 niveles de capacitación.

**DIGITAL PHONE**

Descuento 10% en pagos al contado en: Teléfonos, planes tarifarios, tarjetas prepago.

**THE SMOKE HOUSE S.A.**

Descuento del 12% en pagos al contado y 10% en pagos a crédito.

**RENT A HARLEY**

Descuento del 15% en alquiler de motos y del 20% en artículos de boutique.

**TRANSEXPRESS**

Descuento del 50% en las membresías

**ALMACENES BOYACÁ**

Descuento del 15% al contado en la compra de productos y accesorios.

**BAZAR LA VICTORIA**

Descuento del 10% al contado en relojes, televisores, vhs y artículos.

**MODERMUEBLE**

Descuento del 20% en pagos al contado.

Descuento del 10% con tarjeta de crédito en comedores, salas y dormitorios.

**KARMA PELUQUERÍA**

Descuentos del 10% al 20% de acuerdo al trabajo elegido.

**SALA DE RECEPCIONES GUERRERO**

Descuento del 15% en compras al contado.

**DHL**

Descuento del 20% al contado en transporte de documentos.

## ANEXO 2: Proyecciones Financieras

### FLUJOS DE EFECTIVO

2007	559804,97
2008	720573,04
2009	920011,26
2010	111944948
Inversión	305000
Adquisición de nuevo local, adecuaciones necesarias y compra de prototipo	
Retorno de datos	\$23.690.608,80
Kd	49%
VAN	\$23.385.608,80

**FLUJO DE EFECTIVO 2006**

ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ventas	94717,44	47358,72	94717,44	47358,72	94717,44	60513,92	121027,84	60513,92	121027,84	71038,08	142076,16	71038,08
total ingresos	94717,44	47358,72	94717,44	47358,72	94717,44	60513,92	121027,84	60513,92	121027,84	71038,08	142076,16	71038,08
<b>gastos</b>												
costos en instructores	13680,00	13680,00	13680,00	13680,00	13680,00	17480,00	17480,00	17480,00	17480,00	20520,00	20520,00	20520,00
mantenimiento del vehiculo	5400,00	5400,00	5400,00	5400,00	5400,00	6900,00	6900,00	6900,00	6900,00	8100,00	8100,00	8100,00
gasolina												
seguros	1440,00	1440,00	1440,00	1440,00	1440,00	1840,00	1840,00	1840,00	1840,00	2160,00	2160,00	2160,00
arriendo de local	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00
sueldos y salarios	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
servicios básicos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
permiso de aprendizaje	6336,00	3168,00	6336,00	3168,00	6336,00	4048,00	8096,00	4048,00	8096,00	4752,00	9504,00	4752,00
impuestos	9469,44	4734,72	9469,44	4734,72	9469,44	6049,92	12099,84	6049,92	12099,84	7102,08	14204,16	7102,08
adquisicion nuevos carros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13750,00	13750,00	13750,00	13750,00	14666,67	14666,67	14666,67
total gastos	47825,44	39922,72	47825,44	39922,72	47825,44	81567,92	71665,84	81567,92	71665,84	68800,75	80654,83	68800,75
superavit o deficit	46892,00	7436,00	46892,00	7436,00	46892,00	-1054,00	49362,00	-1054,00	49362,00	2237,33	61421,33	2237,33

**FLUJO DE EFECTIVO 2007**

ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ventas	142076,16	71038,08	142076,16	71038,08	142076,16	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36
total ingresos	142076,16	71038,08	142076,16	71038,08	142076,16	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36
<b>gastos</b>												
costos en instructores	20520,00	20520,00	20520,00	20520,00	20520,00	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00
mantenimiento del vehiculo	8100,00	8100,00	8100,00	8100,00	8100,00	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00
gasolina	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2300,00	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30
seguros	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00
arriendo de local	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
gastos en publicidad	8040,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	652,96	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mantenimiento del prototipo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
gastos promocion prototipo	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
sueldos y salarios	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
servicios básicos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
permiso de aprendizaje	9504,00	4752,00	9504,00	4752,00	9504,00	5984,00	11968,00	5984,00	11968,00	5984,00	11968,00	5984,00
impuestos	14204,16	7102,08	14204,16	7102,08	14204,16	8943,36	17886,72	8943,36	17886,72	8943,36	17886,72	8943,36
adquisicion nuevos carros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00
total gastos	76558,16	56664,08	68518,16	56664,08	68518,16	75813,66	91393,98	75813,66	90741,02	75813,66	90741,02	75813,66
superavit o deficit	65518,00	14374,00	73558,00	14374,00	73558,00	13641,70	87516,74	13641,70	88169,70	13641,70	88169,70	13641,70

### FLUJO DE EFECTIVO 2008

ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ventas	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	99979,52	199959,04	99979,52	199959,04	110503,68	221007,36	110503,68
total ingresos	178910,72	89455,36	178910,72	89455,36	178910,72	99979,52	199959,04	99979,52	199959,04	110503,68	221007,36	110503,68
<b>gastos</b>												
costos en instructores	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00	25840,00	28880,00	28880,00	28880,00	28880,00	31920,00	31920,00	31920,00
mantenimiento del vehiculo	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00	10200,00	11400,00	11400,00	11400,00	11400,00	12600,00	12600,00	12600,00
gasolina	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30	2896,30	3237,04	3237,04	3237,04	3237,04	3577,78	3577,78	3577,78
seguros	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00	2720,00	3040,00	3040,00	3040,00	3040,00	3360,00	3360,00	3360,00
gastos en publicidad	8040,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mantenimiento del prototipo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
gastos promocion prototipo	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
sueldos y salarios	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
servicios básicos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
permiso de aprendizaje	11968,00	5984,00	11968,00	5984,00	11968,00	6688,00	13376,00	6688,00	13376,00	7392,00	14784,00	7392,00
impuestos	17886,72	8943,36	17886,72	8943,36	17886,72	9995,52	19991,04	9995,52	19991,04	11047,68	22095,36	11047,68
adquisicion nuevos carros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	14666,67	14666,67	14666,67
total gastos	87781,02	64813,66	79741,02	64813,66	79741,02	82470,56	99154,08	82470,56	99154,08	92794,12	111233,80	92794,12
superavit o deficit	91129,70	24641,70	99169,70	24641,70	99169,70	17508,96	100804,96	17508,96	100804,96	17709,56	109773,56	17709,56

### FLUJO DE EFECTIVO 2009

ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ventas	221007,36	110503,68	221007,36	110503,68	221007,36	121027,84	242055,68	121027,84	242055,68	131552,00	263104,00	131552,00
total ingresos	221007,36	110503,68	221007,36	110503,68	221007,36	121027,84	242055,68	121027,84	242055,68	131552,00	263104,00	131552,00
<b>gastos</b>												
costos en instructores	31920,00	31920,00	31920,00	31920,00	31920,00	34960,00	34960,00	34960,00	34960,00	38000,00	38000,00	38000,00
mantenimiento del vehiculo	12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	12600,00	13800,00	13800,00	13800,00	13800,00	15000,00	15000,00	15000,00
gasolina	3577,78	3577,78	3577,78	3577,78	3577,78	3918,52	3918,52	3918,52	3918,52	4259,26	4259,26	4259,26
seguros	3360,00	3360,00	3360,00	3360,00	3360,00	3680,00	3680,00	3680,00	3680,00	4000,00	4000,00	4000,00
gastos en publicidad	8040,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mantenimiento del prototipo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
gastos promocion prototipo	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
sueldos y salarios	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
servicios básicos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
permiso de aprendizaje	14784,00	7392,00	14784,00	7392,00	14784,00	8096,00	16192,00	8096,00	16192,00	7392,00	17600,00	8800,00
impuestos	22095,36	11047,68	22095,36	11047,68	22095,36	12099,84	24199,68	12099,84	24199,68	13152,00	26304,00	13152,00
adquisicion nuevos carros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	14666,67	14666,67	14666,67
total gastos	104607,14	78127,46	96567,14	78127,46	96567,14	95784,36	115980,20	95784,36	115980,20	104699,93	128059,93	106107,93
superavit o deficit	116400,22	32376,22	124440,22	32376,22	124440,22	25243,48	126075,48	25243,48	126075,48	26852,07	135044,07	25444,07

### FLUJO DE EFECTIVO 2010

ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
ventas	263104,00	131552,00	263104,00	131552,00	263104,00	142076,16	284152,32	142076,16	284152,32	152600,32	305200,64	152600,32
<b>total ingresos</b>	<b>263104,00</b>	<b>131552,00</b>	<b>263104,00</b>	<b>131552,00</b>	<b>263104,00</b>	<b>142076,16</b>	<b>284152,32</b>	<b>142076,16</b>	<b>284152,32</b>	<b>152600,32</b>	<b>305200,64</b>	<b>152600,32</b>
<b>gastos</b>												
costos en instructores	38000,00	38000,00	38000,00	38000,00	38000,00	41040,00	41040,00	41040,00	41040,00	44080,00	44080,00	44080,00
mantenimiento del vehiculo	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	16200,00	16200,00	16200,00	16200,00	17400,00	17400,00	17400,00
gasolina	4259,26	4259,26	4259,26	4259,26	4259,26	4600,00	4600,00	4600,00	4600,00	4940,74	4940,74	4940,74
seguros	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4000,00	4320,00	4320,00	4320,00	4320,00	4640,00	4640,00	4640,00
gastos en publicidad	8040,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
mantenimiento del prototipo	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
gastos promocion prototipo	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
sueldos y salarios	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00	7000,00
servicios básicos	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
permiso de aprendizaje	17600,00	8800,00	17600,00	8800,00	17600,00	9504,00	19008,00	9504,00	19008,00	7392,00	20416,00	10208,00
impuestos	26304,00	13152,00	26304,00	13152,00	26304,00	14204,16	28408,32	14204,16	28408,32	15256,32	30512,64	15256,32
adquisicion nuevos carros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11000,00	11000,00	11000,00	11000,00	14666,87	14666,87	14666,87
<b>total gastos</b>	<b>121433,26</b>	<b>91441,26</b>	<b>113393,26</b>	<b>91441,26</b>	<b>113393,26</b>	<b>109098,16</b>	<b>132806,32</b>	<b>109098,16</b>	<b>132806,32</b>	<b>116605,73</b>	<b>144886,05</b>	<b>119421,73</b>
<b>superavit o deficit</b>	<b>141670,74</b>	<b>40110,74</b>	<b>149710,74</b>	<b>40110,74</b>	<b>149710,74</b>	<b>32978,00</b>	<b>151346,00</b>	<b>32978,00</b>	<b>151346,00</b>	<b>35994,59</b>	<b>160314,59</b>	<b>33178,59</b>

total		Datos año 2006			
1026105,60	valor del curso	164,44			
1026105,60	estudiantes por carro	18			
	carros enero-mayo	18	288		
199880,00	carros junio-septiembre	23	368		
78900,00	alumnos por curso enero	47358,72			
31774,07	valor del carro nuevo	11000	carros junio - septiembre	55000	13750
19600,00	alumnos por curso junio	60513,92	carros octubre - diciembre	44000	14666,67
42000,00	instructores por carro	2			
84000,00	sueldo instructores	380	gasolina por c	85,1851852	
12000,00	mantenimiento	300			
68640,00	seguros	80			
102585,60	permiso conduccion	11			
99000,00	carros octubre- diciembre	27	432		
708045,60	impuestos	16,44			
318060,00	alumnos por curso octubre	71038,08			

total		Datos año 2007			
1462858,24	valor del curso	164,44			
1462858,24	estudiantes por carro	16			
	carros enero-mayo	27	432		
	carros junio-septiembre	34	544		
283480,00	alumnos por curso enero	71038,08			
111900,00	valor del carro nuevo	11000	carros junio - diciembre	77000	11000
31774,07	alumnos por curso junio	89455,36			
27680,00	instructores por carro	2			
17500,00	sueldo instructores	380			
8692,96					
960,00					
1800,00					
84000,00	mantenimiento	300			
12000,00	seguros	80			
97856,00	permiso conduccion	11			
146250,24	carros octubre- diciembre	34	544		
77000,00	impuestos	16,44			
903053,27	alumnos por curso octubre	89455,36			
559804,97					

Datos año 2008				
total	valor del curso	164,44		
1757534,72				
1757534,72	estudiantes por carro	16		
	carros enero-mayo	34	544	
	carros junio-septiembre	38	608	
340480,00	alumnos por curso enero	89455,36		
134400,00	valor del carro nuevo	11000	carros junio - septiembre	44000 11000
38162,96	alumnos por curso junio	99979,52	carros octubre - diciembre	44000 14666,67
33120,00	instructores por carro	2		
8040,00	sueldo instructores	380		
960,00				
1800,00				
84000,00				
12000,00	mantenimiento	300		
117568,00	seguros	80		
175710,72	permiso conduccion	11		
88000,00	carros octubre- diciembre	42	672	
1036961,68	impuestos	16,44		
720573,04	alumnos por curso octubre	110503,68		

Datos año 2009				
total	valor del curso	164,44		
2136404,48				
2136404,48	estudiantes por carro	16		
	carros enero-mayo	42	672	
	carros junio-septiembre	46	736	
413440,00	alumnos por curso enero	110503,68		
163200,00	valor del carro nuevo	11000	carros junio - septiembre	44000 11000
46340,74	alumnos por curso junio	121027,64	carros octubre - diciembre	44000 14666,67
40160,00	instructores por carro	2		
8040,00	sueldo instructores	380		
960,00				
1800,00				
84000,00				
12000,00	mantenimiento	300		
141504,00	seguros	80		
213588,48	permiso conduccion	11		
88000,00	carros octubre- diciembre	50	800	
1216393,22	impuestos	16,44		
920011,26	alumnos por curso octubre	131552		

Datos año 2010				
total	valor del curso	164,44		
2515274,24				
2515274,24	estudiantes por carro	16		
	carros enero-mayo	50	800	
	carros junio-septiembre	54	864	
486400,00	alumnos por curso enero	131552		
192000,00	valor del carro nuevo	11000	carros junio - septiembre	44000 11000
54518,52	alumnos por curso junio	142076,16	carros octubre - diciembre	44000 14666,67
47200,00	instructores por carro	2		
8040,00	sueldo instructores	380		
960,00				
1800,00				
84000,00				
12000,00	mantenimiento	300		
165440,00	seguros	80		
251466,24	permiso conduccion	11		
88000,00	carros octubre- diciembre	58	928	
1395824,76	impuestos	16,44		
1119449,48	alumnos por curso octubre	152600,32		



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**MODULO DE GERENCIA FINANCIERA**

**BALANCED SCORECARD DE ANETA**

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARGUDO**

**AUGUSTO NEIRA**

**PROFESOR:**

**ING. FAUSTO CALDERON**

**TUTOR:**

**ECON. LENIN ZUÑIGA**

**CUENCA - ECUADOR**

**2006**

## INTRODUCCION

En la presente propuesta se pretende realizar un análisis de gestión financiera tomando en consideración la empresa ANETA, la misma que es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro y de servicio a la comunidad cuya labor principal es prestar toda clase de servicio a los afiliados y a los automovilistas en general, enfocado al aprendizaje de los clientes, para lo que cuenta con las clases teóricas y prácticas. Al ser una empresa única en el mercado la mentalidad que tienen las personas está centrada en la empresa, ya que solo ANETA es la que puede realizar el servicio.

Es importante tener en cuenta que las decisiones que deben tomar los directivos de la empresa sean gestionadas de forma eficiente y eficaz, además de brindar información al gerente desde las cuatro perspectivas que obligarán al mismo a centrarse en la medición de desempeño que en ocasiones suele resultar criticada por los empleados.

Al presentar la herramienta de Gerencia Financiera conocida como el Balanced Scorecard, ANETA tendrá la facilidad de traducir la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas para gestionar sus actividades, poniendo un especial énfasis en que los indicadores financieros y no financieros formarán parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la empresa y es aquí donde su necesidad de implementación se vuelve prioritaria y crucial.

## **1. TEMA**

“BALANCED SCORECARD DE ANETA”

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

El contenido de este tema está enfocado a la Gerencia Financiera que servirá a los directivos para una gestión eficiente, eficaz y económica de los recursos disponibles en la empresa obteniendo los resultados más óptimos en el corto y largo plazo. El mismo se lo va a implementar en ANETA en el año 2007.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

- Implementar una nueva herramienta de gestión para lograr integrar los aspectos de la gerencia y la evaluación del desempeño de la empresa.

## **4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Interrelacionar los indicadores de control tradicionales con los financieros y no financieros.
- Medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los socios, clientes, procesos internos y aprendizaje.
- Alcanzar los resultados esperados que garanticen el logro de la visión.

## **5. RESUMEN**

El presente trabajo corresponde a un Balanced Scorecard que se lo aplica a la empresa ANETA realizando un análisis tanto en sus estrategias como en su ejecución, empleando indicadores y objetivos, que midan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento, según lo aprendido en el curso de Gerencia Financiera realizado por del Ing. Fausto Calderón, logrando así utilizar una nueva herramienta de gestión en nuestra empresa.

## **6. ABSTRACT**

The present work corresponds a Balanced Scorecard that applies it to the company ANETA carrying out an analysis as much in its strategies as in its execution, using indicators and objective that measure the performance of the company from four balanced perspectives: the finances, the clients, the internal processes, and the learning and growth, according to that learned in the course of Financial Management carried out for of the Engineer Fausto Calderon, being able this way to use a new administration tool in our company.

## **7. ANALISIS SITUACIONAL**

### **Reseña Histórica**

ANETA empezó hace 55 años, cuando un grupo de ciudadanos consideró que no era posible que Ecuador quedara aislado del movimiento que surgía en Latinoamérica para unirse por carreteras: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú y Venezuela países que tenían automóviles clubes.

Los servicios a los socios de ANETA fueron haciéndose realidad ayudados por organismos internacionales y avalados por las autoridades ecuatorianas en la emisión de pases por aduana y licencias internacionales.

En corto tiempo ANETA creó la primera Escuela de Conducción Sportman, para satisfacción de las autoridades de tránsito. Esta escuela ayuda a hombres y mujeres a obtener la capacidad real y legal para conducir un vehículo.

### **Análisis del FODA**

#### **Fortalezas**

- Estructura organizacional bien definida.
- Convenios con diferentes empresas.
- Empresa única en su tipo.
- Buen ambiente de trabajo

## **Oportunidades**

- Apertura en nuevas plazas.
- Realización de la campaña de capacitación a conductores de vehículos de transporte público interprovincial de pasajeros.
- Establecimiento de un parque de educación vial en la ciudad.

## **Debilidades**

- Falta de infraestructura.
- Falta de cobertura.
- Tramitación centralizada.
- Personal ineficiente.

## **Amenazas**

- Apertura de nuevas empresas.

## **8. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

En ANETA no existe una herramienta eficaz que conlleve a la práctica de los objetivos estratégicos de la empresa y es por eso que proponemos la elaboración del Balanced Scorecard para optimizar los recursos, concentrando nuestros esfuerzos en la creación de un verdadero valor, alineando de forma coherente al personal con la misión y la visión.

## **9. MARCO TEORICO**

La teoría en la que se basa el marco teórico de la presente monografía está fundamentada en los conceptos básicos y fundamentales de la Gerencia Financiera, ya que la misma debe ser un factor de alineación, es decir, que las diferentes áreas puedan tener una visión inclinada de las acciones por tomar para conseguir los objetivos estratégicos, de tal manera que no afecte la creación de valor.

De acuerdo a lo establecido por el Ing. Fausto Calderón tenemos algunos conceptos que facilitarán la comprensión de la herramienta de gestión, para ello tenemos:

### **Balanced Scorecard**

Es una metodología de Gestión que mide lo que motiva el desempeño permitiendo comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo.

### **Perspectiva Financiera**

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, creándole valor. Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización.

### **Perspectiva de Satisfacción al Cliente**

Identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa y según la propuesta de valor.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

Identifican los procesos más críticos para poder conseguir los objetivos financieros y de los clientes así como también gerenciar el conocimiento y trabajo en equipo, aumentar la calidad en los procesos y tener eficiencia en los procesos reduciendo los ciclos de los procesos.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las tres perspectivas restantes.

**BALANCED SCORECARD  
DE ANETA**

## **INTRODUCCION**

Se presenta a continuación la implementación del Cuadro de Mando Integral para la institución ANETA, para unir la brecha entre la gran visión de la misma y las acciones que se emprenden día a día, en el que se combinan medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura mas completa al desempeño.

## **MISION**

Compromiso de producir servicios de calidad, eficientes y tecnológicamente adecuados a las necesidades de la comunidad y los socios.

### **Valores**

- Honestidad
- Transparencia
- Eficiencia
- Disciplina
- Lealtad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Compromiso

## **VISION**

Contribuir al desarrollo del País y liderar los servicios en el ámbito automovilístico.

### **Factores Claves de Éxito:**

- Fomento del turismo en general y especialmente por carretera.
- Prevención del medio ambiente.
- Fomento y control de las diferentes disciplinas del deporte automotor y demás actividades conexas.
- Establecimiento de servicios al automovilista y socios.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### Indicadores Financieros

**Indicador de liquidez general:** Nos muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Liquidez general} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 4.052.053 / 1.988.182$$

$$\text{Liquidez general} = 2,04 \text{ veces}$$

Esto quiere decir que el activo corriente es 2.04 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 2.04 para pagarla. Este indicador es bueno para solventar las deudas a corto plazo.

**Indicador de capital de trabajo:** Es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 4.052.053 - 1.988.182$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{UM } 2.063.871$$

Nos está indicando que contamos con un capital operativo favorable para poder responder a cualquier eventualidad que exista en el mercado.

**Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas:** Permite conocer cuanto de utilidad obtuvimos por cada dólar vendido; mientras más alto sea, mayor rentabilidad existe en el negocio.

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = (\text{Utilidad Neta Ejercicio} / \text{Ventas Netas}) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = (2.502.400 / 18.929.600) * 100 = 13,21\%$$

Nos indica que los socios están ganando un 13,21% en las ventas, este indicador es bueno porque se está ganado mucho más de lo que se invertiría en un banco.

**Indicador de Rotación de Cuentas x Cobrar:** Nos muestra cuantas veces los clientes pagan en un período.

Rotación de Cuentas x Cobrar = Ventas a Crédito / Cuentas x Cobrar  
Rotación de Cuentas x Cobrar = 18.929.600 / 310.000 = 61,06 veces

La rotación de las cuentas por cobrar es de 61,06 veces al año lo que es excelente para la empresa debido a su nivel de rotación.

**Indicador de Estructura de Capital:** Nos muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Estructura de Capital = Pasivo Total / Patrimonio = 2.332.405 / 8.313.427 = 28,05%

Este indicador es bueno ya que cada UM aportada por los socios permite una UM del 28,05% aportado por los acreedores.

**Indicador de Rendimiento sobre el patrimonio:** Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Rendimiento sobre patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio = 2.502.400 / 8.313.427  
Rendimiento sobre patrimonio = 30,10%

Este indicador es excelente ya que por cada UM que los socios mantienen en el año genera un rendimiento del 30.10% sobre el patrimonio.

## **PERSPECTIVA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

### **Indicadores de Satisfacción al Cliente**

**Indicador de Incremento de Clientela:** Nos muestra cuantos clientes nuevos han incrementado en el año.

Incremento de Clientela = Clientes nuevos / Total clientes = 9.000 / 90.000 = 10%

Este indicador es bueno debido a que en el año ha incrementado un 10% y por ende mejores ventas para los clientes.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de ventas por clientes:** Nos muestra cuanto compra el cliente a nuestra empresa.

$$\text{Ventas por clientes} = \text{Ventas Totales} / \# \text{ clientes} = 18.929.600 / 90.000 = \$210,33$$

Permite obtener mejores ganancias a la empresa en base al valor de los cursos de manejo siendo bueno para la empresa.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Eficiencia del Servicio:** Nos muestra que porcentaje de atención al cliente son hechas en el tiempo establecido.

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia del Servicio} &= \text{Tiempo respuesta solicitud} / \text{Tiempo estándar fijado} \\ \text{Eficiencia del Servicio} &= 3 \text{ meses} / 1 \text{ mes} = 3 \end{aligned}$$

Este indicador es malo porque no se está cumpliendo con el estándar establecido, creando una mala imagen a los clientes.

**Fuente:** ANETA

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

### Indicadores de Procesos Internos

**Indicador de Eficacia de Producción:** Nos muestra el número de estudiantes por curso que hay en una jornada de trabajo.

$$\text{Eficacia de Producción} = \text{Producción mes} / \text{Jornadas trabajo} = 962 / 56 = 17,18$$

Se está utilizando eficientemente los recursos para proporcionar los cursos de manejo siendo óptimo para la empresa.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Tamaño de la Organización:** Nos muestra cuantos dólares se tiene invertido por cada empleado.

Tamaño de la Organización = Activo / # empleados = 10.645.832 / 1200 = \$8.872

Este indicador es malo debido a que los gastos que recurre la empresa son demasiados elevados.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Productividad Empresaria:** Nos muestra cuantos dólares vende cada empleado.

Productividad Empresaria = Ventas / # empleados = 18.929.600 / 1200 = \$15.774,67

La eficiencia de los empleados en la venta del servicio ha permitido que el posicionamiento en el mercado sea excelente.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Reputación:** Nos muestra como ven la empresa los futuros empleados.

Reputación = Solicitud de empleos / personal = 100 / 1200 = 8%

Al año hay solicitud de empleo del 8% para personas interesadas en trabajar en la empresa, siendo bueno ya que muestra que ANETA tiene estabilidad laboral.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Actividades Comunitarias:** Nos muestra cuanto de las ventas está destinado para actividades de la comunidad.

Actividades Comunitarias = Dinero a la comunidad / Ventas = 800.000 / 18.929.600

Actividades Comunitarias = 4%

Se destina en el año el 4% de dinero para actividades a la sociedad, ya que es buena la aportación que realiza ANETA.

**Fuente:** ANETA

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

### Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

**Indicador de Nivel de Formación:** Nos muestra el número de horas que requieren los empleados para contar con una formación adecuada.

Nivel de Formación = Horas de formación / # empleados = 9000 / 1200 = 7,5 horas

Este indicador es malo ya que los empleados cuentan con 7,5 horas de formación.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Capacitación:** Nos muestra el porcentaje de empleados que son capacitados por la empresa.

Capacitación = Personal Capacitado / Dotación de Personal = 900 / 1200 = 75%

Es excelente que el 75% del personal esté capacitado para realizar sus actividades.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Índice de Masculinidad:** Nos muestra cuantos empleados en la empresa son hombres.

Índice Masculinidad = Personal masculino / Dotación Personal = 1080 / 1200 = 90%

El 90% del personal son de género masculino, lo que es bueno, debido a que el curso práctico debe ser dictado por hombres.

**Fuente:** ANETA

**Indicador de Sugerencias:** Es el número de sugerencias que atiende cada empleado.

Sugerencias = Sugerencias recibidas / Personal = 7200 / 1200 = 6 sugerencias

Es bueno que cada empleado atienda 6 sugerencias en el año.

**Fuente:** ANETA

Indicadores Financieros	Fórmula	2006	Evaluación
Razón Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,04	Bueno
Capital de Trabajo	Activo C - Pasivo C.	2.063.871	OK
Rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta Ejercicio}}{\text{Ventas Netas}}$	13,21%	Bueno
Rotación de Cuentas x Cobrar	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$	61,06 veces	OK
Estructura de Capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	28,05%	Bueno
Rendimiento sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	30,10%	OK
Indicadores Satisf. Cliente	Fórmula	2006	Evaluación
Incremento de Clientela	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes}}$	10%	Bueno
Ventas por Clientes	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\# \text{ clientes}}$	\$210,33	Bueno
Eficiencia del Servicio	$\frac{\text{Tiempo respuesta solicitud}}{\text{Tiempo estándar fijado}}$	3	Malo
Indicadores Procesos Internos	Fórmula	2006	Evaluación
Eficacia de Producción	$\frac{\text{Producción mes}}{\text{Jornadas trabajo}}$	17,18%	Bueno
Tamaño de la Organización	$\frac{\text{Activo}}{\# \text{ empleados}}$	\$8.872	Malo
Productividad Empresaria	$\frac{\text{Ventas}}{\# \text{ empleados}}$	\$15.774,67	OK
Reputación	$\frac{\text{Solicitud empleos}}{\text{Personal}}$	8%	Bueno
Actividades Comunitarias	$\frac{\text{Dinero a Comunidad}}{\text{Ventas}}$	4%	Bueno
Indicadores Aprendizaje y Crecimiento	Fórmula	2006	Evaluación
Nivel de Formación	$\frac{\text{Horas de formación}}{\# \text{ empleados}}$	7,5 horas	Malo
Capacitación	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Dotación personal}}$	75%	OK
Índice Masculinidad	$\frac{\text{Personal Masculino}}{\text{Dotación personal}}$	90%	Bueno
Sugerencias	$\frac{\text{Sugerencias Recibidas}}{\text{Dotación Personal}}$	6 sugeren.	Bueno

Se proponen las siguientes ideas para mejorar los indicadores malos, estas son:

**Eficiencia del Servicio:** ANETA va a adquirir un local propio así como también adquirirá nuevos vehículos que ayudará a servir de mejor manera a todos los clientes.

**Tamaño de la Organización:** Reducción de Gastos para que disminuya la inversión que se realiza a los empleados.

**Nivel de Formación:** Se realizarán talleres y cursos de acuerdo a la preparación del personal para que se cumplan con los estándares que exige la empresa.

A continuación se detallará un plan de acción basándose en las cuatro perspectivas que se requieren para la elaboración del Balanced Scorecard.

Traducción del BSC

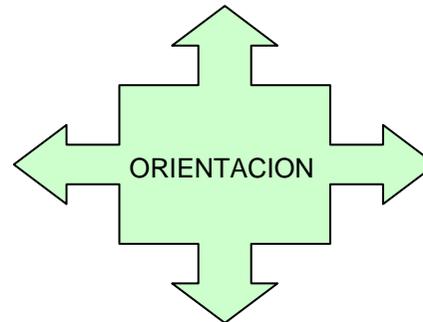
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Planes Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Financiera</b>	Mejorar el grado de respuesta	Liquidez general	Aumentar un 25%	Reduciendo las deudas a corto plazo	Gerente	1 año
	Mejorar el nivel de capital	Capital de trabajo	Aumentar un 10%	Masificando las membresías	Gerente de cada sucursal	1 año
	Mayor ganancia por ventas	Rentabilidad sobre las Ventas	Aumentar un 14%	Incrementar el número de vehículos	Socios	1 año
	Mayor ingreso de dinero	Rotación de Cuentas x Cobrar	Aumentar un 15%	Recortando los períodos de pago	Socios	1 año
	Mejorar la independencia de la empresa	Estructura de Capital	Aumentar un 30%	Disminuir las deudas	Gerente	1 año
	Mayor satisfacción a los socios	Rendimiento sobre patrimonio	Aumentar un 16%	Incrementar las ventas	Gerente	1 año
<b>Clientes</b>	Ampliar el número de clientes	Incremento de Clientela	Aumentar un 10%	Adquisición de vehículos	Gerente de cada sucursal	1 año
	Incrementar el gasto del cliente	Ventas por clientes	Aumentar un 25%	Masificar las tarjetas de socios y del club	Gerente de cada sucursal	1 año

	Mejorar la imagen de la empresa	Eficiencia del Servicio	Cumplir con lo establecido	Búsqueda de un local propio	Junta Directiva	1 año
<b>Procesos</b>	Mantener la eficacia en la enseñanza	Eficacia de Producción	Mantener la calidad	Continuando con la gestión	Gerente de cada sucursal	Siempre
	Mejorar las inversiones	Tamaño de la Organización	Disminuir un 10%	Reducción Activos	Gerente de cada sucursal	1 año
	Incrementar las ventas	Productividad Empresaria	Aumentar un 30%	Mayor participación en mercado	Gerente de cada sucursal	1 año
	Mejorar la imagen de la empresa	Reputación	Reducir un 2%	Motivación a los empleados	Gerente de cada sucursal	1 año
	Ser más responsables con la sociedad	Actividades Comunitarias	Aumentar un 3%	Pedir dinero a los socios	Socios	1 año
<b>Aprendizaje</b>	Mejorar el grado de formación de nuestros empleados	Nivel de Formación	Aumentar un 20%	Realizando cursos de acuerdo a la preparación	Dpto. RR.HH	1 año
	Mayor preparación de los empleados	Capacitación	Aumentar un 20%	Concursos a empleados	Dpto. RR.HH	1 año
	Mejorar las imagen	Índice de Masculinidad	Reducir un 20%	Dando mayor importancia a contratar mujeres	Dpto. RR.HH	1 año
	Mayor información	Sugerencias	Aumentar un 60%	Buzón de sugerencias	Gerente	1 año

# Balanced Scorecard

Visión Económico – Financiera	
Objetivos	Indicadores
Mayor ganancia por ventas	Rentabilidad sobre las Ventas
Mayor satisfacción a los socios	Rendimiento sobre patrimonio

Visión del cliente	
Objetivos	Indicadores
Incrementar el gasto del cliente	Ventas por clientes
Mejorar la imagen de la empresa	Eficiencia del Servicio



Visión de procesos Internos	
Objetivos	indicadores
Mantener la eficacia en la enseñanza	Eficacia de Producción
Incrementar las ventas	Productividad Empresaria

Visión de innovación	
Objetivos	Indicadores
Mayor preparación de los empleados	Capacitación
Mayor información	Sugerencias

OK
Bueno
Malo

## **CONCLUSIONES**

El Balanced ScoreCard parte de la visión y estrategia de la empresa, a partir de allí, se definen los objetivos financieros para alcanzar la satisfacción de los directivos, estos a su vez serán los resultados de las perspectivas que se establezcan para una gestión adecuada en la empresa.

La ventaja principal de esta herramienta es que todas las perspectivas actúan de forma simultánea, identificando las relaciones existentes entre ellas.

## **RECOMENDACIONES**

Es vital que exista una buena comunicación entre los directivos de la empresa para el éxito de la implantación del Balanced Scorecard, siendo necesario hacerla extensiva a toda la organización.

El establecimiento de incentivos no sólo a nivel del cumplimiento de objetivos, sino también por la contribución al éxito de la implantación del Balanced Scorecard, apoyará y minimizará las resistencias al cambio.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS.**

ASTUDILLO, Hernán; Apuntes de clases de Contabilidad Administrativa I; Tercer Ciclo; Administración de Empresas.

CALDERON, Fausto; Apuntes de clases de Gerencia Financiera; Curso de Graduación 2006.

MOSCOSO, Ximena; Texto de Administración Financiera I; Sexto Ciclo; Administración de Empresas.

### **INTERNET**

<http://www.aneta.org.ec/historia.htm>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL**

**MODULO DE EMPRENDIMIENTO**

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

**AUTORES:**

**JUAN PABLO ARGUDO**

**DIEGO DAVALOS**

**SEBASTIAN FAJARDO**

**AUGUSTO NEIRA**

**XIMENA NIVELLO**

**PROFESOR:**

**GUSTAVO CETTOLO**

**TUTOR:**

**DR. MARIO MOLINA**

**CUENCA - ECUADOR**

**2007**

## INTRODUCCION

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

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

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

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

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

## **1. TEMA**

“PLAN DE NEGOCIOS DE SERCOR CIA. LTDA.”

## **2. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

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

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

## **3. OBJETIVO GENERAL**

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

## **4. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

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

## **5. RESUMEN**

El presente plan de negocios se lo realizará a la empresa SERCOR CIA. LTDA., creada para brindar un servicio privado de transporte ejecutivo y corporativo, además

de vender publicidad y garantizar la seguridad de los usuarios hasta sus destinos finales.

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

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

## **6. ABSTRACT**

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

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

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

## **7. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

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

## **8. MARCO TEORICO**

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

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

### 8.1 Plan de Negocios

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

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

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

### 8.2 Segmentación

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

### 8.3 Factor Demográfico

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

### 8.4 Target Group

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

### 8.5 Posicionamiento

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

### 8.6 Precio

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

### 8.7 Promoción

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

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

## **9. SUMARIO EJECUTIVO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **10. PLAN DE NEGOCIOS**

### **10.1 TÍTULO**

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

#### ***10.1.1 La Compañía y la Industria***

##### **La compañía**

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

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

##### **Sector Industrial**

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

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

## 10.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

### *10.2.1 Descripción del producto y características*

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

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

### *10.2.2 Prestación del servicio*

A continuación detallaremos la forma de operar en el mercado:

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

### **10.3 PROBLEMA**

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

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

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

### **10.4 SOLUCIÓN**

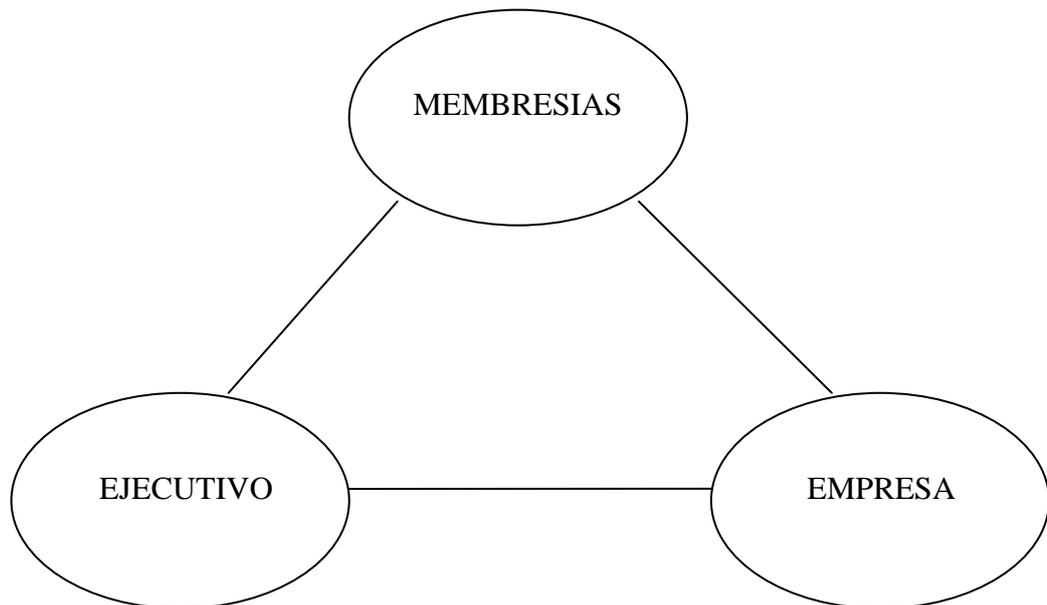
Luego de analizar la oportunidad que poseemos dentro del medio al que pretendemos atacar, la solución viene dada por un servicio capaz de garantizar primeramente la seguridad del cliente, y luego cubrir las expectativas del mismo, realizando un trabajo de primera y personalizado. Logrando en corto tiempo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

### **10.5 RIESGO**

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

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

## 11. MODELO DE NEGOCIO



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

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

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

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

## **11.1 VENTAJA COMPETITIVA**

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

## **12. MARKETING Y VENTAS**

### **12.1 SEGMENTACION**

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

#### ***12.1.1 Descriptores demográficos***

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

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

Dentro de los aspectos geográficos, tenemos:

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

### ***12.1.2 Descriptores Conductuales***

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

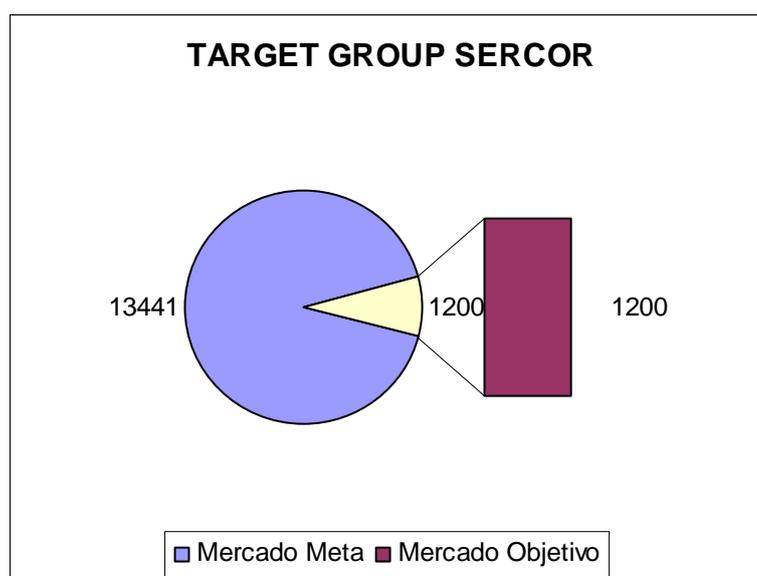
### ***12.1.3 Factores psicográficos***

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

## **12.2 TARGET GROUP**

Para cuantificar el mercado meta y objetivo de SERCOR CÍA. LTDA, nos basamos en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos de Cuenca y Machala; utilizando el quintil número cinco, que concentra a la población de clase media alta y alta, que son empleados o asalariados, dicha encuesta fue elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el período comprendido entre febrero de 2003 y enero de 2004. Ver Anexo 1.

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



## **12.3 POSICIONAMIENTO**

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

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

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

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

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

## **12.4 PRECIO**

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

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

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

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

## **12.5 PLAZA**

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

Para comunicar los valores y el servicio que SERCOR ofrece a la sociedad colocamos como parte de este tratado un plan de medios comunicacional que comprende publicidad informativa y persuasiva en los principales medios de comunicación masiva de la ciudad de Cuenca, y; posteriormente del país. El mismo se encuentra en el Anexo 2.

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

## **12.6 PROMOCION**

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

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

- A futuro se preparará una página web para que a través de ésta, los clientes también puedan acceder a nuestro servicio.

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

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

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

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

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

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

## 12.7 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

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

### MATRIZ DE ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DE ÉXITO	SERCOR			TAXI EJECUTIVO			RADIO TAXI ROSALIA		
	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO	PESO	CALF.	RESULTADO PONDERADO
SEGURIDAD	0,25	3	0,75	0,25	1	0,25	0,25	1	0,25
COMODIDAD	0,25	3	0,75	0,25	2	0,50	0,25	2	0,50
PRECIO	0,20	2	0,40	0,20	2	0,40	0,20	2	0,40
SERV. PERSONAL	0,30	3	0,90	0,30	1	0,30	0,30	2	0,60
<b>TOTALES</b>			<b>2.80</b>			<b>1.45</b>			<b>1,75</b>

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

### **MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS**

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

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

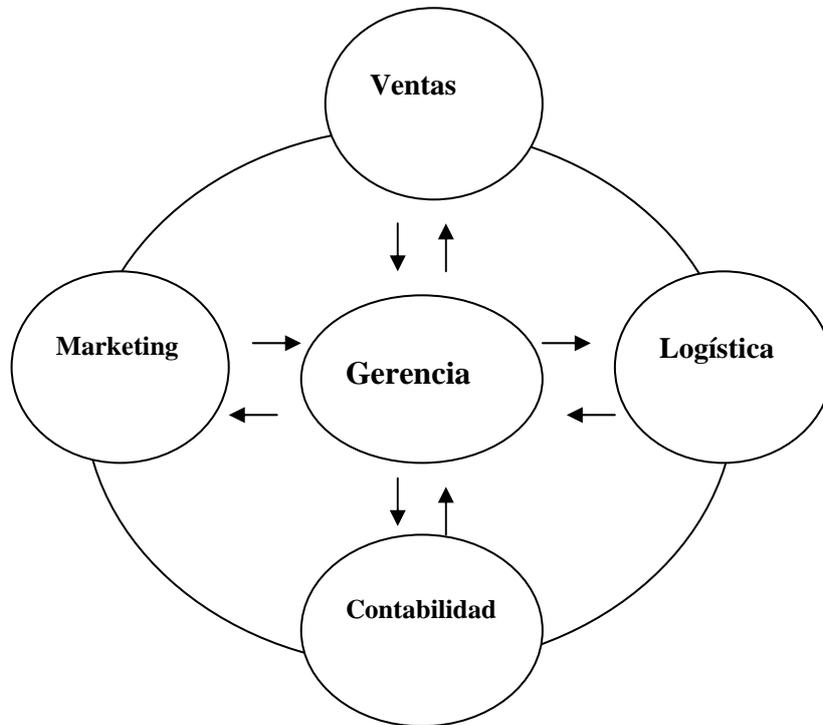
### **MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS**

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

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

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

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



**CUADRO DE LA COMPETENCIA DE SERCOR**

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

## 12.8 TEAM

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

**Gerente:** Sebastián Fajardo

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

**Marketing:** Juan Pablo Argudo

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

**Ventas:** Diego Dávalos

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

**Coordinación y Logística:** Augusto Neira

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

**Contabilidad:** Ximena Niveló

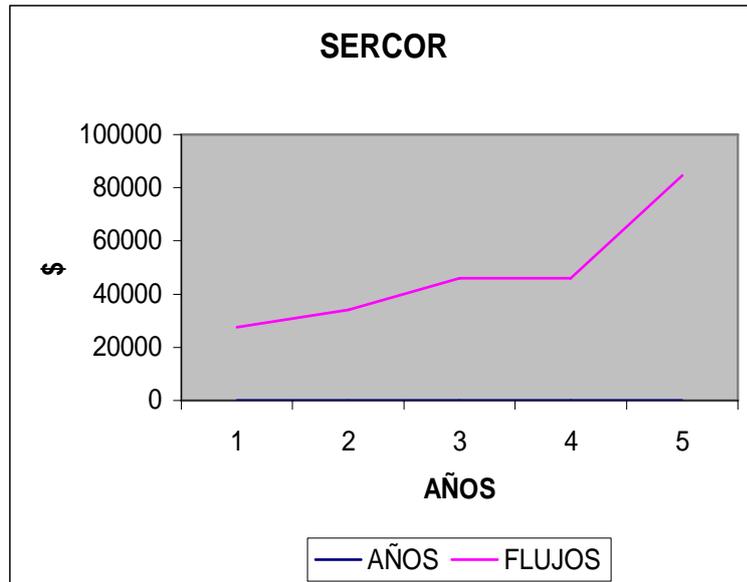
Se encargará del registro y control de los ingresos egresos y gastos de la empresa.

### 13. PROYECCIONES FINANCIERAS

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

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

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



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

Los ingresos de la compañía provienen de la siguiente manera:

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

Los costos fijos se detallan como sigue:

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

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

## **14. CONCLUSION**

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

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

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

## 15. BIBLIOGRAFIA

- **CETTOLO GUSTAVO** Seminario de Emprendimiento. Universidad del Azuay
- [www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html](http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/index.html)
- [www.sba.gov/espanol/Primeros\\_Pasos/elementos\\_basicos\\_de\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.html](http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/elementos_basicos_de_un_plan_de_negocios.html)
- [www.maricopa.edu/mccdsbdc/docs/planespanol.pdf](http://www.maricopa.edu/mccdsbdc/docs/planespanol.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO 1: Encuesta de Ingresos y Gastos

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

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

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 - 2004

ANEXO 2: Cuadro de Estrategia Comunicacional

**CUADRO ESTRATEGIA COMUNICACIONAL**

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