



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO
A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE
CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE DEL CANTÓN SALCEDO”**

AUTORA: AMANDA GABRIELA NARANJO TORRES

DIRECTORA: Msc. ELISABETH JIMÉNEZ

CODIRECTORA: Mgs. MARÍA FERNANDA ITURRALDE

LATACUNGA

2015



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE DEL CANTÓN SALCEDO”** realizado por la Señorita Amanda Gabriela Naranjo Torres, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la Señorita Amanda Gabriela Naranjo Torres para que los sustente públicamente.

Latacunga, 17 de Diciembre del 2015.


Msc. ELISABETH JIMENEZ
DIRECTORA DEL PROYECTO


ING. MARIA FERNANDA ITURRALDE
CODIRECTORA DEL PROYECTO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Amanda Gabriela Naranjo Torres con cédula de identidad N° 050327255-1, declaro que este trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE DEL CANTÓN SALCEDO”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existente, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 17 de Diciembre del 2015.


Naranjo Torres Amanda Gabriela
c.c.: 050327255-1



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Amanda Gabriela Naranjo Torres, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la Institución el presente trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Latacunga, 17 de Diciembre del 2015.


Naranjo Torres Amanda Gabriela
c.c.: 050327255-1



DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mi familia.

En primer lugar a Dios, porque sin su consentimiento no hubiese podido llegar hasta aquí, por su amor infinito que se hace presente cada día con todas y cada una de las cosas que suceden en mi vida.

A mis padres por su apoyo, su amor incondicional y sobre todo por su ejemplo de lucha y superación que hacen que día a día sea una mejor persona en todos los sentidos de mi vida. En especial a mi familia mi esposo y mi adorada hija, que es y será siempre el motor que me impulsa y me inspira para superarme, pues gracias a ella he podido llegar hasta este punto con su apoyo incondicional, inocencia, amor, comprensión y sobre todo su cariño, gracias mi pequeña!

Gracias a la vida, por haberme rodeado de las mejores personas que cualquiera quisiera tener.

GABRIELA



AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a los catedráticos de la Universidad de las Fuerzas Armadas extensión Latacunga, quienes con sus sabios conocimientos, han formado grandes profesionales.

En especial a mi Directora de tesis Msc. Elisabeth Jiménez y a mi Codirectora Ing. María Fernanda Iturralde, quienes me han apoyado en la elaboración del presente proyecto, guiándome para llegar a una finalización exitosa de la misma.

A mis padres por su amor y apoyo incondicional. Y a todos mis amigos, a mis hermanos que siempre están junto a mí en cualquier circunstancia y ante cualquier adversidad que la vida nos presenta; a mi familia por ser lo más grande y preciado que Dios me pudo dar.

A la Escuela de Conducción San Miguel Drive de la Ciudad de Salcedo, quien me facilitó toda la información necesaria para el desarrollo de este proyecto, sin perder su alegría y entusiasmo en cada momento de su ayuda.

GABRIELA

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|----------------------------------|------|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD | iii |
| AUTORIZACIÓN | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xiv |
| RESUMEN | xvi |
| ABSTRACT | xvii |

CAPÍTULO I

| | |
|--|----------|
| 1. GENERALIDADES | 1 |
| 1.1. Antecedentes de la empresa..... | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 2 |
| 1.3. Justificación e importancia | 3 |
| 1.4. Objetivos | 6 |
| 1.4.1. Objetivo General | 6 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.5. La Empresa..... | 6 |
| 1.5.1. Organización Operativa | 6 |
| 1.6. Fundamentación Teórica | 12 |

CAPÍTULO II

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 2. ANÁLISIS SITUACIONAL | 17 |
| 2.1. Análisis externo e interno..... | 17 |
| 2.1.1. Macro ambiente | 17 |
| a. Factor Demográfico..... | 18 |
| b. Factor Económico | 24 |

| | | |
|--------|---|----|
| c. | Factor Socio Cultural..... | 29 |
| d. | Factor Político Legal | 30 |
| e. | Factor Tecnológico..... | 34 |
| f. | Factor Ecológico | 36 |
| 2.1.2. | Microambiente..... | 37 |
| a. | Clientes | 37 |
| b. | Competencia | 38 |
| c. | Proveedores..... | 40 |
| 2.2. | Análisis interno..... | 44 |
| 2.2.1. | Aspectos Operativos | 44 |
| 2.2.2. | Aspectos Financieros | 47 |
| 2.3. | Análisis de indicadores financieros | 49 |
| 2.3.1. | Indicadores de Liquidez | 49 |
| 2.3.2. | Indicadores de Actividad | 51 |
| 2.3.3. | Indicadores de Apalancamiento | 53 |
| 2.3.4. | Indicadores de Rentabilidad..... | 54 |
| 2.3.5. | Aspectos Administrativos | 55 |
| 2.4. | Matrices de factores externos e internos: | 66 |
| 2.4.1. | Matriz de factores internos Clave (EFI):..... | 66 |
| 2.4.2. | Matriz de factores externos de (EFE):..... | 67 |
| 2.5. | Matriz de Situación Financiera “SAN MIGUEL DRIVE”..... | 69 |
| 2.6. | Matriz General Electric (GE)“SAN MIGUEL DRIVE” | 70 |
| 2.6.1. | Matriz cuantitativa de la planificación estratégica | 76 |

CAPÍTULO III

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 3. | INVESTIGACIÓN SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN EN LA CIUDAD DE SALCEDO..... | 80 |
| 3.1. | Segmentación de Mercado | 80 |
| 3.1.1. | Importancia de la Segmentación..... | 80 |
| 3.1.2. | Variables de Segmentación | 81 |
| 3.2. | Tamaño del Mercado | 82 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.3. | Proceso de la Investigación | 83 |
| 3.3.1. | Determinar la necesidad de la investigación | 83 |
| 3.3.2. | Determinar los objetivos de la investigación | 84 |
| 3.3.3. | Identificar la información que se va a recolectar | 84 |
| 3.4. | Metodología de la investigación | 85 |
| 3.4.1. | Enfoque..... | 85 |
| 3.4.2. | Método | 86 |
| 3.4.3. | Técnicas..... | 86 |
| 3.4.4. | Instrumentos | 88 |
| 3.4.5. | Fuentes de información..... | 88 |
| 3.4.6. | Recolección de la información | 89 |
| 3.4.7. | Análisis de la información | 89 |
| 3.5. | Población y muestra..... | 90 |
| 3.5.1. | Población | 90 |
| 3.5.2. | Muestra | 90 |
| 3.5.3. | Cálculo de la Muestra | 90 |
| 3.6. | Diseño de Instrumentos | 91 |
| 3.7. | Análisis e interpretación de la encuesta | 92 |
| 3.8. | Resultados Entrevista | 114 |
| 3.9. | Informe de Investigación | 116 |

CAPÍTULO IV

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4. | DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN “SAN MIGUEL DRIVE” | 119 |
| 4.1. | Propuesta estratégica | 119 |
| 4.1.1. | Visión | 120 |
| 4.1.2. | Misión..... | 121 |
| 4.1.3. | Principios y valores Corporativos | 122 |
| 4.1.4. | Cultura Corporativa | 123 |
| 4.1.5 | Mapeo Estratégico | 124 |
| 4.2. | Objetivos Estratégicos de Marketing..... | 125 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.3. | Estrategias Genéricas..... | 128 |
| 4.4. | Plan de Marketing..... | 134 |
| 4.4.1. | Estrategias del servicio:..... | 137 |
| 4.4.3. | Estrategias de precio:..... | 138 |
| 4.4.4. | Estrategias de canales de distribución:..... | 139 |
| 4.4.5. | Estrategias de comunicación:..... | 139 |
| 4.4.5. | Estrategias de posicionamiento..... | 144 |
| 4.5. | Monitoreo e indicadores estratégicos..... | 149 |
| 4.5.1. | Indicadores de satisfacción..... | 150 |
| 4.5.2. | Indicadores de efectividad..... | 150 |
| 4.5.3. | Indicadores de eficiencia..... | 151 |
| 4.5.4. | Indicadores de gestión..... | 151 |

CAPÍTULO V

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 155 |
| 5.1. | Conclusiones..... | 155 |
| 5.2. | Recomendaciones..... | 155 |

| | |
|--------------------------|------------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 157 |
|--------------------------|------------|

| | |
|-----------------------|------------|
| NETGRAFÍA..... | 158 |
|-----------------------|------------|

| | |
|--------------------|------------|
| ANEXOS..... | 162 |
|--------------------|------------|

ANEXO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DEL CANTÓN
SALCEDO

ANEXO 2. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA ESCUELA DE
CONDUCCIÓN “SAN MIGUEL DRIVE”

ANEXO 3. ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO 4. BALANCE GENERAL

ANEXO 5. PROFORMA VANGUARDIA

ANEXO 6. PROFORMA ESTÉREO SAN MIGUEL

ANEXO 7. PROFORMA CANAL 3

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|---------------|---|----|
| Tabla No. 1. | Nómina de vehículos | 11 |
| Tabla No. 2. | Población de Salcedo..... | 18 |
| Tabla No. 3. | Analfabetismo en Salcedo | 19 |
| Tabla No. 4. | Nivel de educación en Salcedo | 20 |
| Tabla No. 5. | Población del Cantón Salcedo..... | 23 |
| Tabla No. 6. | Comportamiento de la inflación | 24 |
| Tabla No. 7. | Tasas de interés a febrero del 2015 | 25 |
| Tabla No. 8. | Tasas de interés activa..... | 26 |
| Tabla No. 9. | Tasas de interés pasivo..... | 26 |
| Tabla No. 10. | Uso del financiamiento | 27 |
| Tabla No. 11. | Alumnos graduados..... | 37 |
| Tabla No. 12. | Competencia | 39 |
| Tabla No. 13. | Proveedores de combustible | 41 |
| Tabla No. 14. | Proveedores | 41 |
| Tabla No. 15. | Análisis de la competencia | 43 |
| Tabla No. 16. | Plan del contenido del curso..... | 46 |
| Tabla No. 17. | Horario de clases..... | 47 |
| Tabla No. 18. | Precio del curso..... | 47 |
| Tabla No. 19. | Ingresos anuales | 48 |
| Tabla No. 20. | Razón Circulante | 49 |
| Tabla No. 21. | Razón de Efectivo | 50 |
| Tabla No. 22. | Fondo de Maniobra | 50 |
| Tabla No. 23. | Rotación de Cuentas por Cobrar | 51 |
| Tabla No. 24. | Días de Rotación de Cuentas por Cobrar..... | 52 |
| Tabla No. 25. | Rotación de Activos Fijos | 52 |
| Tabla No. 26. | Rotación de Activos Totales | 53 |
| Tabla No. 27. | Apalancamiento Neto | 53 |
| Tabla No. 28. | Apalancamiento a Corto Plazo | 54 |
| Tabla No. 29. | Margen de Utilidad Neta | 55 |
| Tabla No. 30. | FODA “San Miguel Drive” | 65 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Tabla No. 31. | Matriz de factores internos | 66 |
| Tabla No. 32. | Matriz de factores externos | 68 |
| Tabla No. 33. | Matriz de Situación Financiera de San Miguel Drive | 69 |
| Tabla No. 34. | Matriz estratégica FODA de “San Miguel Drive” | 71 |
| Tabla No. 35. | Matriz estratégica FODA de “San Miguel Drive” | 72 |
| Tabla No. 36. | Posición estratégica interna..... | 73 |
| Tabla No. 37. | Posición estratégica Externa | 74 |
| Tabla No. 38. | Plan del levantamiento de la información | 92 |
| Tabla No. 39. | Género..... | 92 |
| Tabla No. 40. | Edad | 93 |
| Tabla No. 41. | Ocupación | 93 |
| Tabla No. 42. | Mercado objetivo | 94 |
| Tabla No. 43. | Clientes potenciales | 95 |
| Tabla No. 44. | Posicionamiento | 96 |
| Tabla No. 45. | Posicionamiento San Miguel Drive | 97 |
| Tabla No. 46. | Localización de San Miguel Drive..... | 98 |
| Tabla No. 47. | Ciudad para capacitarse..... | 99 |
| Tabla No. 48. | Escuela de conducción potencial | 100 |
| Tabla No. 49. | Forma de pago | 101 |
| Tabla No. 50. | Promoción | 102 |
| Tabla No. 51. | Razones de preferencia..... | 103 |
| Tabla No. 52. | Importancia del servicio | 104 |
| Tabla No. 53. | Inscripción | 105 |
| Tabla No. 54. | Horario..... | 106 |
| Tabla No. 55. | Horario en la mañana | 107 |
| Tabla No. 56. | Horario en la tarde | 107 |
| Tabla No. 57. | Horario en la noche | 107 |
| Tabla No. 58. | Lugar de información..... | 109 |
| Tabla No. 59. | Inscripción | 110 |
| Tabla No. 60. | Publicidad | 111 |
| Tabla No. 61. | Publicidad | 112 |
| Tabla No. 62. | Publicidad | 113 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabla No. 63. | Visión..... | 120 |
| Tabla No. 64. | Misión | 121 |
| Tabla No. 65. | Sistema de objetivos corporativos de acuerdo al tamaño de la empresa | 126 |
| Tabla No. 66. | Análisis de los objetivos estratégicos en base al direccionamiento | 126 |
| Tabla No. 67 | Analisis SMART de los objetivos Estrategicos propuestos..... | 127 |
| Tabla No. 68 | Estrategias de Desarrollo | 130 |
| Tabla No. 69 | Tipología estrategias de crecimiento | 131 |
| Tabla No. 70 | Estrategias Competitivas | 132 |
| Tabla No. 71 | Actividades de las estrategias genéricas para los objetivos estratégicos | 132 |
| Tabla No. 72 | Actividades de las estrategias genéricas en relación con el plan de marketing mix | 133 |
| Tabla No. 73 | Descuento por pago de contado..... | 138 |
| Tabla No. 74 | Actividades y costos de las estrategias de distribución | 139 |
| Tabla No. 75 | Estrategias de los canales de comunicación | 140 |
| Tabla No. 76 | Presupuesto de las estrategias de difusión del servicio ... | 141 |
| Tabla No. 77 | Actividades y costos de las estrategias de servicio y post venta | 145 |
| Tabla No. 78 | Actividades y costos de las estrategias de servicio de personas..... | 146 |
| Tabla No. 79 | Actividades de las estrategias de servicio de procesos.... | 147 |
| Tabla No. 80 | Actividades y costos de las estrategias de servicio evidencia física | 147 |
| Tabla No. 81 | Presupuesto general de la propuesta | 148 |
| Tabla No. 82 | Indicadores estratégicos aplicado a la propuesta | 152 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------------|--|-----|
| Figura No. 1. | Organigrama estructural | 7 |
| Figura No. 2. | Área Administrativa de San Miguel Drive | 7 |
| Figura No. 3. | Dirección General de San Miguel Drive..... | 8 |
| Figura No. 4. | Aula Didáctica de San Miguel Drive | 8 |
| Figura No. 5. | Laboratorio de San Miguel Drive | 8 |
| Figura No. 6. | Taller Mecánico de San Miguel Drive | 9 |
| Figura No. 7. | Parqueadero de San Miguel Drive..... | 9 |
| Figura No. 8. | Etapas para la elaboración de un plan de marketing..... | 13 |
| Figura No. 9. | Análisis situacional | 17 |
| Figura No. 10. | Analfabetismo en Cotopaxi..... | 19 |
| Figura No. 11. | Indicadores de empleo a nivel nacional..... | 22 |
| Figura No. 12. | Producto Interno Bruto..... | 28 |
| Figura No. 13. | Matriz productiva | 32 |
| Figura No. 14. | Clientes..... | 38 |
| Figura No. 15. | Vehículos de la Escuela | 44 |
| Figura No. 16. | Análisis de factores internos clave (EFI) y factores externos clave (EFE) | 70 |
| Figura No. 17. | PEYEA “San Miguel Drive” | 75 |
| Figura No. 18. | Muestra de la investigación | 82 |
| Figura No. 19. | Mercado objetivo | 94 |
| Figura No. 20. | Clientes potenciales | 95 |
| Figura No. 21. | Posicionamiento | 96 |
| Figura No. 22. | Posicionamiento San Miguel Drive | 97 |
| Figura No. 23. | Localización de San Miguel Drive..... | 98 |
| Figura No. 24. | Ciudad para capacitarse..... | 99 |
| Figura No. 25. | Escuela de conducción potencial | 100 |
| Figura No. 26. | Forma de pago | 101 |
| Figura No. 27. | Promoción | 102 |
| Figura No. 28. | Razones de preferencia..... | 103 |
| Figura No. 29. | Importancia del servicio | 104 |

| | |
|--|-----|
| Figura No. 30. Inscripción | 105 |
| Figura No. 31. Horario..... | 106 |
| Figura No. 32. Horario..... | 108 |
| Figura No. 33. Lugar de información..... | 109 |
| Figura No. 34. Inscripción | 110 |
| Figura No. 35. Publicidad | 111 |
| Figura No. 36. Publicidad | 112 |
| Figura No. 37. Publicidad | 113 |
| Figura No. 38. Principios y valores corporativos | 123 |
| Figura No. 39. Mapa Estratégico..... | 124 |
| Figura No. 40. Proceso de la planificación del marketing..... | 125 |
| Figura No. 41. Estrategias Genéricas | 128 |
| Figura No. 42. Marca San Miguel..... | 136 |
| Figura No. 43. Logotipo San Miguel Drive..... | 136 |
| Figura No. 44. Slogan San Miguel Drive | 137 |
| Figura No. 45. Radio | 140 |
| Figura No. 46. Televisión | 141 |
| Figura No. 47. Dípticos para la información de San Miguel Drive (Anverso) | 142 |
| Figura No. 48. Dípticos para la información de San Miguel Drive (Reverso)..... | 143 |
| Figura No. 49. Esferos | 143 |
| Figura No. 50. Facebook..... | 144 |

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un Plan de Marketing, orientado a mejorar el posicionamiento para la Escuela de Conducción San Miguel Drive del Cantón Salcedo, tomando como base la visión prospectiva, desde la creación de la Escuela, la ejecución de las diferentes etapas con la finalidad de realizar un análisis situacional; por lo cual se realizó una investigación de mercado que está conformada por una población de 58.216 personas, mediante la aplicación de una muestra dando como resultado 378 personas a encuestar, además se desarrolló una encuesta conformada de 14 preguntas la misma que permitió llegar a algunas conclusiones que sirvieron para la elaboración del proyecto, analizando el resultado de la encuesta se estableció un FODA, que permite visualizar las necesidades y requerimientos de los usuarios, para plantear y crear un plan estratégico que determine una misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo, mejorando el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Salcedo. Todo esto ayudará a que la empresa logre el posicionamiento deseado, mejorando continuamente la calidad de sus servicios y consecuentemente su rentabilidad. La Escuela de Conducción San Miguel Drive es una empresa que a pesar de sus tres años de labor en el mercado ha logrado niveles de venta aceptables, pero necesita generar un valor agregado que le acceda posicionarse puesto que la competencia cada vez es mayor.

PALABRAS CLAVE:

- PLAN DE MARKETING
- POSICIONAMIENTO
- RENTABILIDAD
- ESTRATEGIA COMPETITIVA



ABSTRACT

This project aims to design a marketing plan aimed at improving the positioning Driving School Drive San Miguel Salcedo Canton, based on the prospective view, since the creation of the school, the implementation of the various stages In order to make an analysis situasional; whereby a market research consists of a population of 58 216 people, by applying a sample resulting in 378 people to survey, it was conducted also a survey consisting of 14 questions it allowed certain conclusions to be developed that served to the development of the project, analyzing the results of the survey a SWOT, which allows visualize the needs and requirements of users, to raise and create a strategic plan to determine a mission, vision and short-, medium- established and long term, improving the positioning of the company in the city of Salcedo. All this will help the company to achieve the desired positioning , continuously improving the quality of their services and consequently its profitability. Driving School San Miguel Drive is a company that despite three years of work in the market has achieved sales levels acceptable but needs to generate an added value you go position since competition is increasing .

KEYWORDS:

- **PLAN OF MARKETING**
- **POSITIONING**
- **COST EFFECTIVENESS**
- **STRATEGY COMPETITIVE**



**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ORIENTADO A
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE
CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE DEL CANTÓN SALCEDO”**

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de la empresa

Según lo expuesto en la página de San Miguel Drive se antepone lo siguiente:

El gran sueño de implementar una Escuela de Conducción en el Cantón Salcedo, empezó en el año 2009, con el afán de desarrollar un servicio de calidad y de esta manera coadyuvar con el sector socio económico del mismo. La Constitución de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, ha seguido todos los lineamientos legales y jurídicos amparados en el marco legal que disponen las leyes anexas y conexas de los diferentes reglamentos gubernamentales, como en el caso de la Constitución de la Compañía Ltda., obteniéndose la escritura pública celebrada en la Notaría Segunda del cantón Salcedo el 11 de mayo del 2010, siguiendo inmediatamente con el trámite en la Agencia Nacional de Tránsito. En base a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y al Reglamento de Escuelas de Capacitación de Conductores No Profesionales, fue necesario presentar una serie de requisitos para su aprobación, por lo que se inició con uno de ellos como es la elaboración de los Planos Estructurales de las instalaciones; lo que permita garantizar un excelente espacio físico dotado de todas las comodidades y de acuerdo a lo que exige el proceso de enseñanza aprendizaje moderno; esto es: Aulas didácticas, laboratorio Psicosensométrico, Taller Mecánico, Baterías Sanitarias, Planta Administrativa (Secretaría, Colecturía, Asesoría y Departamento Vial, Dirección General, entre otros). Con todos estos requisitos contractuales y técnicamente elaborados, se ingresaron estos instrumentos acompañado por un estudio de factibilidad. Este estudio de factibilidad demostró que por la no existencia de una Escuela de Conducción en Salcedo, cientos de ciudadanos tenían que salir a otras ciudades como Latacunga y Ambato para poder capacitarse y obtener su Licencia de Conducir. Con estos instrumentos ya ingresados y analizados en el Departamento de Escuelas de Capacitación de Conductores Profesionales y No Profesionales de la Agencia Nacional de Tránsito de la ciudad de Quito, se constituyó un gran paso en el proceso de la creación, se inició otras gestiones, esta vez la legalización de la Compañía en la

Superintendencia de Compañías en la ciudad de Ambato, para lo cual fue necesario presentar las escrituras y otros documentos de la Escuela y sus representantes; y en tiempo perentorio la Superintendencia de Compañía, resuelve aprobar la Creación de la Compañía, con la siguiente denominación: ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL ECONSAMDRIE LTDA, con fecha 30 de marzo del año 2012. Con la finalidad de competir y brindar un excelente servicio de calidad y calidez se adquirió tres utomóviles para la Práctica de Conducción, posteriormente incrementado a cinco y un automóvil taller para la práctica de Mecánica Automotriz. La Escuela San Miguel Drive garantiza que lo teórico y práctico está apegado a lo que indica la Agencia Nacional de Tránsito y para ello se cumple con la malla curricular de 33 horas de teoría y práctica, para el efecto se cuenta con maestros de tercer y cuarto nivel, además con profesores calificados en las prácticas de conducción. (Estatutos de la empresa, 2009)

1.2. Planteamiento del problema

La Escuela de Conducción San Miguel Drive fue creada hace tres años con el propósito de formar conductores consientes, con gran sentido de responsabilidad y solidaridad de formación humanística comprometidos con el cambio social, para precautelar el bienestar y la seguridad nacional.

La Escuela en la actualidad ofrece el servicio a los habitantes del cantón Salcedo, sin embargo no se encuentra posicionada por lo que se considera que los ingresos no llegan a su nivel máximo cubriendo toda la capacidad instalada. También se puede evidenciar que el crecimiento empresarial se ha detenido, evitando que la escuela se expanda y pueda ofrecer el servicio a más habitantes del sector, por lo que se ha identificado como uno de los mayores problemas la falta de una planeación en marketing que permita mejorar el rendimiento empresarial.

Debido a la falta de aplicación de herramientas de MARKETING la empresa “Escuela de Conducción San Miguel Drive”, no ha logrado posicionarse en el mercado con una definida y fuerte imagen corporativa, ni con sus servicios, entre las principales causas se puede citar las siguientes:

- La empresa no posee un departamento de marketing que pueda planificar y gestionar acciones de comunicación, publicidad, branding, entre otras estrategias, siendo una causa principal de la falta de posicionamiento.
- La limitada aplicación de herramientas y técnicas en el campo de la promoción y comunicación que podría aplicar la empresa produce que el mercado no pueda estar debidamente informado de los servicios que ofrece la misma, lo cual sin duda es una causa muy fuerte que aporta a que el posicionamiento actual no sea el esperado.
- Respecto al cliente, la empresa no cuenta con canales de comunicación efectivos que le permita darse a conocer, lo cual genera el desconocimiento de la empresa en el mercado y peor aún aplica técnicas de fidelización y retención del cliente con los ya existentes.
- Debido a que no existe personal encargado de la comunicación, y la carencia de personal especializado en la atención al cliente, son causas provenientes del reclutamiento incorrecto del personal o de la falta de importancia a la Atención al Cliente, siendo una causa muy grande al momento de pretender contar con un positivo posicionamiento de la empresa ante sus clientes.

1.3. Justificación e importancia

“El sector del transporte tiene mucha influencia en el desarrollo social y crecimiento económico mundial, con la transportación pesada especialmente se pueden movilizar productos y materia prima de un lugar hacia otro a nivel global” (CEPAL, 2010): **(Recuperado el 18/12/2015)**.

Con éste proyecto se busca analizar el impacto en el desarrollo social y crecimiento económico que origina el transporte pesado en una población.

Al año 2012 la región de América del sur presenta un crecimiento en términos reales del 4.3%, superior en puntos porcentuales al de la economía mundial (3.5%). Este desempeño será posible dentro de un entorno en el cual Europa sigue mostrando importantes debilidades y desequilibrios tanto financieros como fiscales que la mantienen en recesión, EE.UU presenta aún una lenta recuperación y China con una tasa de crecimiento que se ha desacelerado. Bajo estas características la CEPAL “menciona que América Latina cierra el 2012 mostrando una destacada resiliencia”. (CEPAL, 2010): **(Recuperado el 18/02/2015)**.

Otros de los factores positivos es la reducción de la tasa de desempleo en la región que cayó en 0,50 puntos porcentuales al pasar del 6,9% al 6,4%, ente el 2011 y 2012; de acuerdo con datos estadísticos del INEN en el Ecuador, el crecimiento en el año 2012 según la CEPAL fue del 4,8%, lo que representa, 3 puntos porcentuales inferior a la tasa alcanzada en el año 2011.

Es importante analizar el rol del sector del transporte pesado como generador de empleo, el 2,5% del personal ocupado en la industria manufacturera pertenece a la industria automotriz, siendo el sector de mayor aporte el de fabricación de vehículos automotores (49%). El índice de nivel de actividad económica registrada para el sector del comercio, mantenimiento y reparación de vehículos y venta de combustibles se ubicó en abril de 2010 en 88,83%.

”Este índice es similar al de comercio de bienes y servicios e inferior al índice general. Se puede identificar también que la actividad comercial del sector automotriz es superior a la actividad económica registrada en la industria.” (Carrillo, Daniela, 2009) **(Recuperado el 18/12/2015)**.

El alto índice de accidentes de tránsito en el Ecuador, con consecuencias graves e irremediables que afectan en la vida de las personas como son fallecimientos, heridos, discapacitados y pérdidas económicas cuantiosas, constituyen una de las principales causas de muerte en el país. La razón principal de esta accidentalidad, obedece a la impericia ubicada en el 85%, lo cual demuestra la falta de idoneidad de los conductores. (Monge, Viviana, 2009): **(Recuperado el 15/12/2015)**

“Los cambios en la modernización del país y la introducción de nuevas leyes han creado un marco jurídico moderno más rígido, que exige requisitos obligatorios previos a la obtención de la licencia de conducción Tipo B.” (Monge, Viviana, 2009) : **(Recuperado el 15/12/2015)**

El transporte en los actuales momentos constituye la base económica, sobre la cual se levanta toda una estructura social, por lo que resulta importante para el progreso del Ecuador y del mundo, siendo un medio esencial mediante el cual se desarrollan múltiples actividades encaminadas a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de cada región.

Es fundamental que la sociedad cuente con personas calificadas en el área de transporte, personas que se encuentren en capacidad de conducir de forma segura y que estén totalmente consientes de la gran responsabilidad que implica el movilizarse por sus propios medios hacia sus destinos, esto hace que la comunidad requiera cada día más de acciones enfocadas a mejorar la formación de los conductores.

Por lo dispuesto anteriormente, San Miguel de Salcedo al ser una ciudad que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, es uno de los cantones más importantes de la provincia de Cotopaxi, merece también ser atendida.

Por esta la razón la Escuela de Conducción San Miguel Drive tiene como finalidad mejorar la calidad del servicio hacia sus habitantes brindándoles seguridad y confianza en el accionar diario de las actividades.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para la Escuela de Conducción San Miguel Drive ubicada en el cantón Salcedo, con la finalidad de mejorar el posicionamiento a través de estrategias y políticas de mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna y externa de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, con el fin de diagnosticar las principales amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Realizar el análisis situacional de la empresa con el propósito de diagnosticar la situación actual de la empresa.
- Realizar una investigación de mercado que permitan alcanzar los objetivos planteados para lograr el posicionamiento.
- Elaborar indicadores de gestión y control del plan de marketing mix que determinen la eficiencia y efectividad de la escuela de conducción.

1.5. La Empresa

1.5.1. Organización Operativa

La Escuela de Conducción San Miguel Drive cuenta con 3 (tres) accionistas cuyo capital social representa el 33.3% de cada uno; razón por la cual realizan junta general de la compañía cada 2 meses. Actualmente se encuentra ubicada en la Cantón Salcedo entre las calles García Moreno y Quito, cuenta con una infraestructura acorde a los reglamentos establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito lo que permite que el servicio sea el adecuado para la enseñanza teórica – práctica.

Su organigrama estructural:

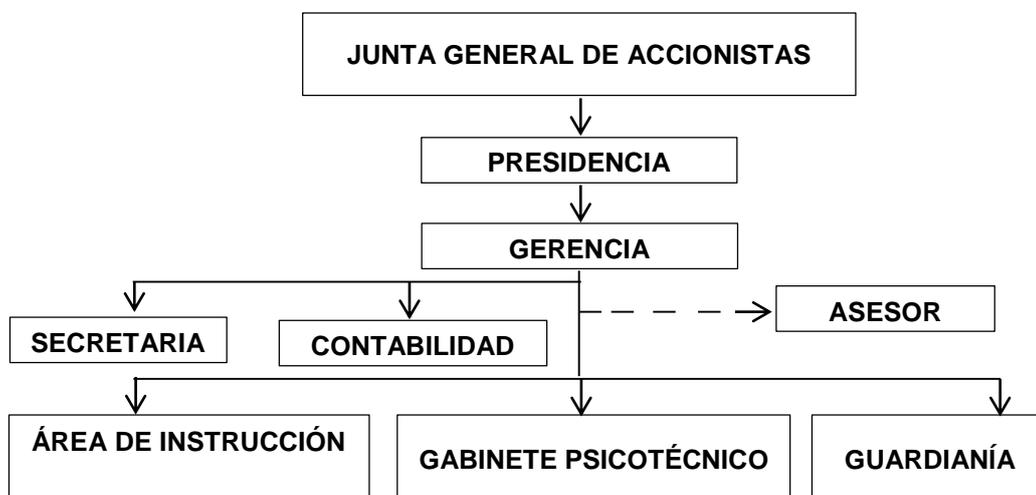


Figura No. 1. Organigrama estructural

La parte administrativa está conformada por:

- Departamento contable y secretaria



Figura No. 2. Área Administrativa de San Miguel Drive

- Dirección General



Figura No. 3. Dirección General de San Miguel Drive

- Aulas didácticas



Figura No. 4. Aula Didáctica de San Miguel Drive

- Laboratorio Psicosensométrico



Figura No. 5. Laboratorio de San Miguel Drive

- Taller Mecánico



Figura No. 6. Taller Mecánico de San Miguel Drive

- Parqueadero



Figura No. 7. Parqueadero de San Miguel Drive

La ley orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad Vial, establece en el artículo 188 que la formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales y no profesionales estarán a cargo de las escuelas de conducción e Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas autorizados por el Director de la Comisión Nacional. (Agencia Nacional de Transito, 2014): **(Recuperado 12/12/2015)**

De conformidad con lo que establece El artículo 43 del reglamento de Escuelas de Capacitación de Choferes no Profesionales, el señor MSc. Willian Naranjo en calidad de Gerente General mediante ingreso número

12427-AC-ANT-2012 de 04 de mayo del 2012, ha presentado ante este organismo la solicitud de autorización de funcionamiento a la que ha incorporado los requisitos establecidos en el artículo 43 del reglamento de capacitación de conductores no profesionales.

Que, la Dirección de Escuelas, mediante Informe No. 121-EC-2011-ANT de 14 de mayo del 2012 y de conformidad con lo que establece el Artículo 44 del reglamento en referencia concluye que cumple con las condiciones y requisitos exigidos para la autorización de funcionamiento de la Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales Escuela de Conducción San Miguel Econsamdrive Cia Ltda.

Que, mediante Resolución No. 004-DIR-2012-ANT de 09 de febrero de 2012 el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito faculta al Director Ejecutivo de la ANT, la potestad contemplada en el artículo 188 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

En uso de sus atribuciones legales.

RESUELVE:

Autorizar el funcionamiento de la Escuela de Capacitación de Conductores no profesionales “Escuela de Conducción San Miguel Econsamdrive Cía. Ltda” con domicilio en García Moreno s/n Quito, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi.

1. El número de estudiantes por curso es de: 24 alumnos.
2. Los vehículos autorizados para la instrucción son: 3 (tres).

Nómina de vehículos

Tabla No. 1.**Nómina de vehículos**

| Placa | Marca | Modelo | Año Fab. | N. Chasis |
|----------------|---------|-----------|----------|-------------------|
| HBA7540 | Hyundai | 10 5DR1.1 | 2011 | MALAM51BABM749185 |
| XBA4709 | Hyundai | 10 5DR1.1 | 2011 | MALAM51BABM619632 |
| XBA3901 | Hyundai | 10 5DR1.1 | 2011 | MALAM51BABM586423 |

1. De conformidad con la Resolución No. 039-DIR-ESC-2008-CNTTT de 30 de abril de 2008, el valor autorizado del curso es de \$ 160,00 (CIENTO SESENTA Dólares de los Estados Unidos de Norte América).
2. La Escuela de Capacitación de Conductores no Profesionales “Escuela de Conducción San Miguel Econsamdrive Cia.Ltda.” Estará bajo la supervisión de la Agencia Nacional de Tránsito, de conformidad con lo que establece el artículo 46 del Reglamento de Escuelas de capacitación de conductores no profesionales.
3. Es obligación de la Escuela de Capacitación de conductores no Profesionales “Escuela de Conducción San Miguel Econsamdrive Cia.Ltda.” informar a la Agencia Nacional de Tránsito todo cambio de domicilio, lugar de funcionamiento o incremento de vehículos de instrucción. En ningún caso podrá iniciar cursos regulares sin que previamente la Agencia Nacional de Tránsito efectúe una inspección a la infraestructura del nuevo domicilio o lugar de funcionamiento dela misma.
4. En caso de cometimiento de una o varias faltas establecidas en el Reglamento de Aplicación a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, se estará a lo que establece el artículo 46 del Reglamento de Escuelas de capacitación de conductores no profesionales.
5. Comunicar con la presente resolución a los interesados y a los Organismos competentes.

Dado y firmado en el Distrito Metropolitano de Quito a 20 de Junio de 2012 en la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad Vial.

1.6. Fundamentación Teórica

Marketing.

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.”
(Philip, 1988, pág. 28)

Plan de marketing.

“Es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica.”
(McCarthy & Perreault, 1996, pág. 56).

Estos autores también consideran los siguientes puntos clave para un plan de marketing:

1. Qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo.
2. Que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez).
3. Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales).

El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

Etapas del plan de marketing.

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing, ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común, no se debe trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático. El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. (Muñoz, Rafael, 2012): **(Recuperado el 14/11/2015)**

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, a continuación se muestra un esquema.

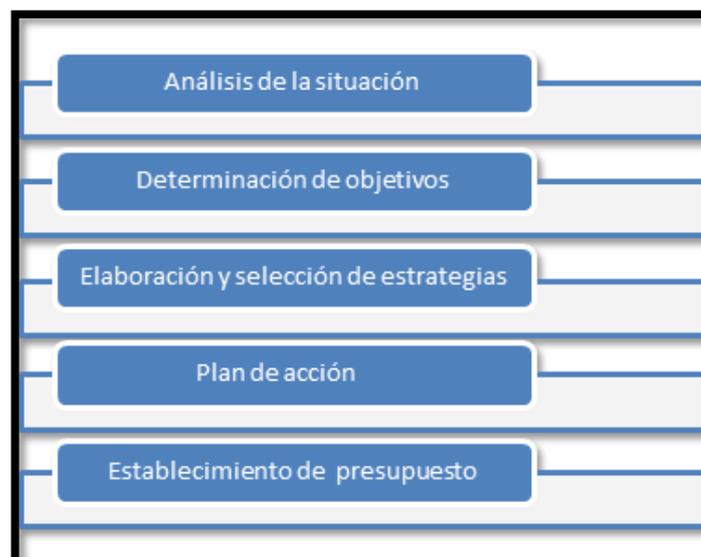


Figura No. 8. Etapas para la elaboración de un plan de marketing

Fuente: (Muñoz, Rafael, 2012)

Marketing Mix.

“Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". (Philip, 1988, pág. 63)

También considera elementos como se menciona en la mezcla de mercadotecnia.

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado. El producto puede ser tangible o intangible.
- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.
- **Plaza:** También conocida como posición o distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.
- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

Posicionamiento.

“El posicionamiento se refiere a la creación de una imagen mental de la oferta de productos y sus características distintivas en la mente del mercado meta”. (Ferrell, 2001, pág. 78)

“Para la creación de esa imagen en la mente del consumidor la empresa puede diseñar programas de mercadotecnia eligiendo entre varias estrategias de posicionamiento”. (Ferrell, 2001, pág. 86)

A continuación se describen las estrategias:

1. Fortalecer la posición actual; implica vigilar en forma constante qué es lo que quieren los clientes y el grado en que perciben que el servicio satisface esas necesidades; así como para fortalecer la posición actual se requiere elevar continuamente los estándares de las expectativas de los clientes.
2. El reposicionamiento consiste en modificar el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor respecto a los productos o servicios de los competidores.
3. Una manera de hacerlo sería el de realizar un cambio en cualquiera de los elementos de la mezcla de mercadotecnia o quizá en todos ellos. Aquí los autores mencionan que es necesario reposicionar un producto o servicio cuando existe una disminución en las ventas o en la participación en el mercado.
4. Reposicionamiento de la competencia se refiere a que en algunos casos es mejor reposicionar a la competencia en lugar de que la empresa cambie su propia posición y esto se logra mediante un ataque directo contra las fuerzas de un competidor, obligándolo muchas veces a cambiar su estrategia de posicionamiento.

“La estrategia de posicionamiento es aquella que una empresa a través de una marca quiere que su público objetivo conozca, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”. (Philip, 1988, pág. 327)

Plan estratégico.

“Es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, reflejan cuál será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”. (Samuel, 1997, pág. 80)

Direccionamiento estratégico.

Es un instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos. El direccionamiento estratégico es base fundamental para cualquier empresa, tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, es por ello que su estrecha relación con el concepto de calidad es tema de estudio. (Philip, 1988, pág. 28)

Segmentación de mercado.

“Proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra.” (Philip, 1988, pág. 347)

Indicadores Estratégicos.

Los indicadores estratégicos son una selección de los indicadores de programa que sirven para medir la evolución del entorno respecto a las metas establecidas en los Programas. En este sentido, proporcionan información cuantificada de la situación socioeconómica sobre la que se va a actuar con valores de referencia y fuentes oficiales y reflejan el valor objetivo que se pretende alcanzar en el programa. (Sanchez, 2008, pág. 93)

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis externo e interno

“Medio por el cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y servirá para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como tendencia del futuro.” (Alfred, 1999, pág. 202)

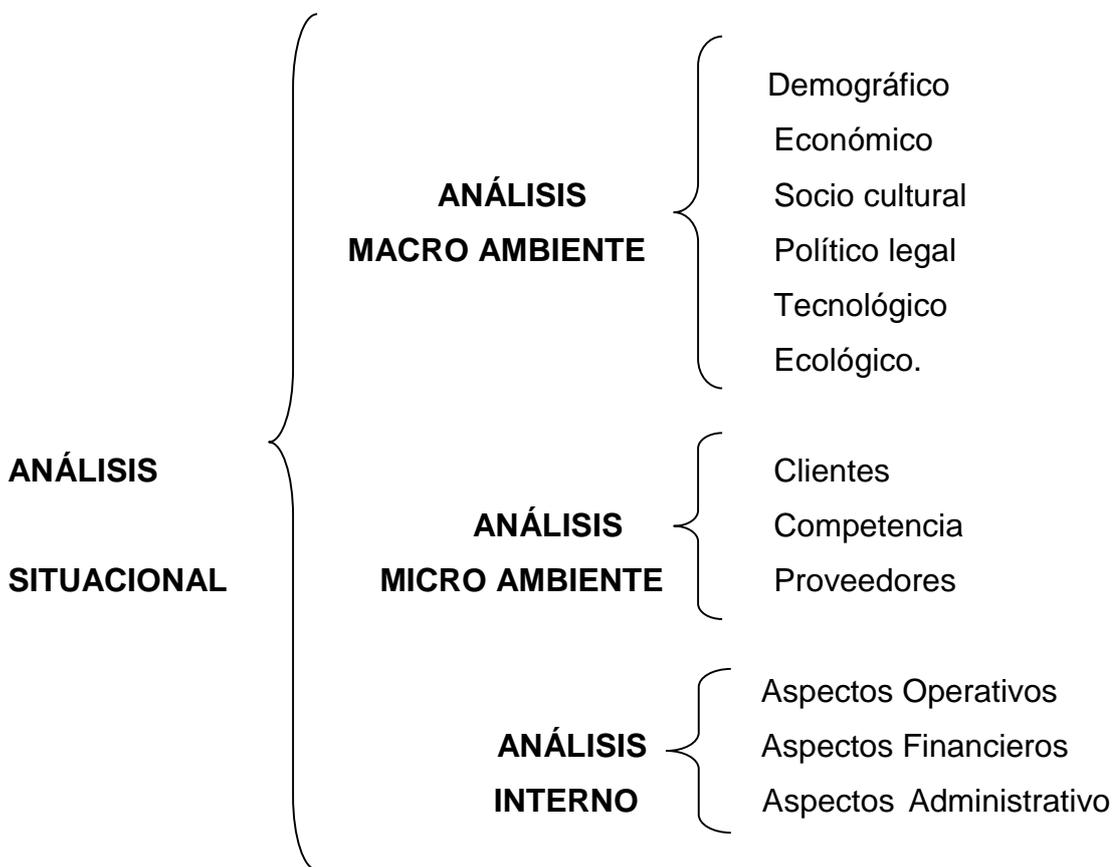


Figura No. 9. Análisis situacional

2.1.1. Macro ambiente

El Macro ambiente está compuesto por factores externos, es decir fuera de la empresa, los que influyen en el desarrollo de la misma y son fuerzas

que no se pueden controlar. La mayoría de empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación, a fin de manejar datos ambientales que a menudo son confusos por lo que se necesita un análisis del ambiente, ya que uno de los objetivos más importantes de este análisis es la identificación de oportunidades y amenazas. El ambiente general está compuesto por elementos de la sociedad que influyen en las empresas que la conforman; se clasifica en: demográfico, económico, socio cultural, político legal, tecnológico y ecológico. (Michael, 2004, pág. 99)

2.1.1.a. Factor Demográfico

“Para la demografía, población es un conjunto de personas vinculadas por nexos reproductivos que puede identificarse por particularidades culturales, sociales, geográficas, políticas o de otro tipo; la población por lo tanto tiene continuidad en el tiempo, aunque no es eterna.” (Hinojosa Vanessa, 2012): **(Recuperado el 14/11/2015)**

En el Ecuador de acuerdo al censo de población y vivienda del año 2010 existe una población de 14.483.499 habitantes, con un promedio de 4 miembros por familia, en la Provincia de Cotopaxi la población es de 409.205 habitantes de los cuales el 48.54% son hombres y un 51.46% son mujeres y en la Ciudad de Salcedo la población es de 170.489 habitantes, el 21.45% pertenecen a la zona urbana y el 78.55% a la zona rural de la Ciudad.

Tabla No. 2.

Población de Salcedo

| CATEGORÍAS | CASOS | % | ACUMULADO % |
|--------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Urbana | 12.488 | 21,45 % | 21,45 % |
| Rural | 45.728 | 78,55 % | 100,00 % |
| TOTAL | 58.216 | 100,00 % | 100,00 % |

Fuente: (INEC, 2015)

“En la provincia de Cotopaxi existe una tasa de crecimiento anual del 1.71%.” (INEC, 2015): **(Recuperado el 14/11/2015)**

Con el crecimiento de la población existen expectativas del incremento del parque automotor, en especial para la Escuela de Conducción San Miguel

Drive ya que las generaciones de edades van subiendo a otras escalas y la población requiere más capacitación, cuando los jóvenes llegan a los 18 años de edad tengan o no vehículos aspiran obtener una licencia de conducir.

Analfabetismo

Dentro de la Provincia de Cotopaxi el analfabetismo está considerado a personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir, a través de las estadísticas se puede identificar que ha bajado el nivel en un 4% con relación al censo publicado en el 2001.

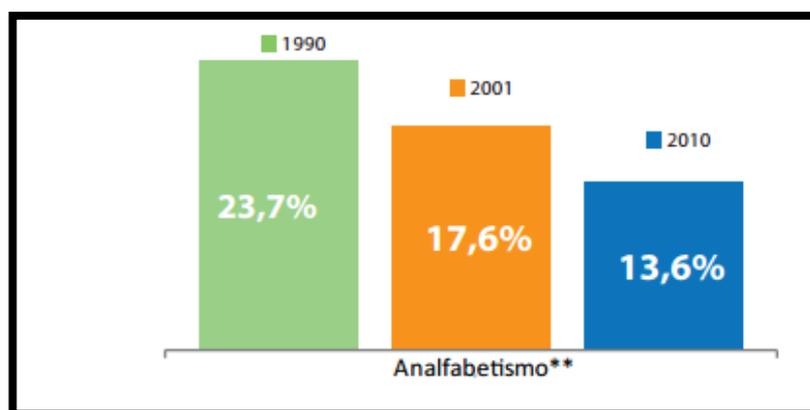


Figura No. 10. Analfabetismo en Cotopaxi

Fuente: (INEC, 2015)

Tabla No. 3.

Analfabetismo en Salcedo

| CANTÓN | ANALFABETISMO | EDAD PROMEDIO |
|---------|---------------|---------------|
| Salcedo | 11.6 % | 30 años |

Fuente: (INEC, 2015)

En el Cantón Salcedo el nivel de analfabetismo es del 11.6% y su edad promedio es de 30 años; se debe considerar que gran parte de este problema es por el nivel de instrucción de las personas.

En la actualidad los habitantes del Cantón Salcedo buscan a través de la formación insertarse en los diversos niveles de educación lo cual permite que la Escuela de Conducción San Miguel Drive vea este factor como una oportunidad pues nuestro mercado está dirigido a personas mayores de edad a que accedan a este servicio.

Nivel de Educación

El nivel educativo en el país está considerado como una amenaza pues quizás muchas personas no pueden acceder a la educación debido a varios factores.

Tabla No. 4.

Nivel de educación en Salcedo

| NIVEL DE EDUCACIÓN | ZONA URBANA | ZONA RURAL | TOTAL |
|----------------------|-------------|------------|-------|
| Educación básica | 17040 | 17255 | 34295 |
| Educación secundaria | 4786 | 805 | 5591 |

Fuente: (BCE, 2015)

La medición del nivel educativo que tienen las personas en el Cantón Salcedo en los últimos 4 años es mínima tanto en educación básica como secundaria, y el incremento que más representa es en la zona rural de acuerdo a los nuevos cambios que ha realizado el gobierno en lo que se refiere a la zonificación; en resumen, la problemática en el Ecuador y en especial en la Provincia de Cotopaxi no es la disponibilidad de los servicios de educación sino el bajo acceso a éstos, además del poco conocimiento educativo por lo que todas las estrategias, programas e iniciativas tienen que estar direccionadas a atender estas causas.

Amparados en los reglamentos establecidos por los organismos de control la Escuela de Conducción San Miguel Drive busca a través de su pensum académico capacitar con excelencia a los futuros choferes no profesionales del Cantón Salcedo lo que se convierte en una oportunidad para la empresa.

Índices de Empleo

El índice general de empleo de los trabajadores en general (Empleados y de Obreros) en el período enero 2013 a diciembre 2013, experimenta una elevación de 6.5 puntos, esto significa que el aparato productivo del país respondió a las necesidades de empleo, incrementando puestos de trabajo, muchos de ellos temporales o por horas, esta evolución positiva del indicador equivale a una variación para el período de 3.62%. (INEC, 2015): **(Recuperado el 14/11/2015)**

En cuanto a los indicadores de sus componentes, el índice de empleados para el período de estudio presenta un crecimiento de 10.4 puntos lo que equivale a una variación positiva de 5.09%; el índice de obreros registra una alza de 1.3 puntos lo que representa una variación positiva de 0.89%.

De acuerdo al incremento absoluto, el índice de empleados es el de mayor incidencia en la evolución registrada por el índice general de empleo de los trabajadores ocupados.

Por otro lado la tasa de desempleo sigue una tendencia constante de reducción hasta alcanzar el 4.6%.

Las variaciones de subempleo y pleno empleo respecto al año anterior no son estadísticamente significativas.

- A nivel de ciudades, Cuenca es la de menor desempleo y la de mayor es Guayaquil.
- El subempleo es mayor en Ambato (50%) y Machala.
- De los ocupados 8 de cada 10 es del sector privado y 2 del sector público.

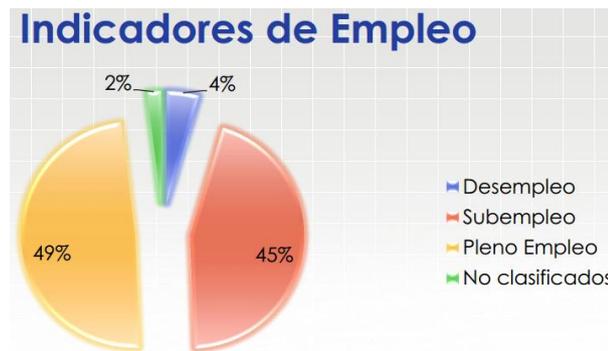


Figura No. 11. Indicadores de empleo a nivel nacional

Fuente: (Universidad Andina Simón Bolívar, 2015)

El 49% son personas que se encuentran en pleno empleo; el 45% de las personas se encuentran en el subempleo; el 4% de la población en el desempleo y el 2% son personas no clasificadas para un empleo.

Una de las principales prioridades para la empresa es dar empleo a personas que sean del Cantón Salcedo siendo una oportunidad contratar mano de obra local y generar fuentes de ingreso para varias familias.

Subempleo y la Informalidad

La Informalidad se explica en:

- Educación.
- Falta de acceso al crédito.
- Información de las regulaciones.
- Imposibilidad de trabajo asalariado.
- Evasión a las obligaciones.

Mediación del sector formal:

“Lo componen las personas ocupadas que trabajan en establecimientos con más de 10 trabajadores y aquellas personas que trabajan en establecimientos de hasta 10 trabajadores, que tienen RUC y llevan registros contables completos.” (INEC, 2015): **(Recuperado el 14/11/2015).**

Grupos de edad

El transcurso de las dos últimas décadas se puede observar una constante disminución en la población a nivel nacional menos a 5 años esto debido a la tendencia decreciente del promedio de hijos que tienen las mujeres en el Ecuador, por otro lado la población de 40 años se ha incrementado. (Troya , Carmen; Limaico, Monica, 2011): **(Recuperado el 15/11/2015)**

La población en la Provincia de Cotopaxi es de 409.205 habitantes.

Tabla No. 5.

Población del Cantón Salcedo

| CANTÓN | HOMBRES | % | MUJERES | % | TOTAL POBLACIÓN |
|---------|---------|--------|---------|--------|-----------------|
| Salcedo | 27.880 | 14.0 % | 30.336 | 14.4 % | 58.216 |

Fuente: (INEC, 2015)

El Cantón Salcedo tiene una población de 58.216 personas de las cuales 27.880 son hombres y 30.336 son mujeres, el incremento de la población es favorable para la empresa pues aumenta la demanda para que las personas puedan obtener su licencia de conducir.

2.1.1.b. Factor Económico

Inflación

“La Inflación es un término utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, con relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.” (Chan, 1997, pág. 67)

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Desde la perspectiva teórica el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. (BCE, 2015): **(Recuperado el 15/11/2015)**

Tabla No. 6.

Comportamiento de la inflación

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------|
| Febrero-28-2015 | 0.61% |
| Enero-31-2015 | 0.59 % |
| Diciembre-31-2014 | 0.11 % |
| Noviembre-30-2014 | 0.18 % |
| Octubre-31-2014 | 0.20 % |

Fuente: (BCE, 2015)

El Ecuador registró una inflación en el mes de Febrero del 2015 del 0.61% en relación al mes de Enero que era del 0.59%; la incidencia de la inflación es directa en los precios de los insumos que se requieren para los servicios que ofrece la Escuela de Conducción San Miguel Drive pues suben de manera significativa en todo el mercado, entonces no se tiene muchas opciones y el valor adicional extra que se paga por dichos insumos necesariamente debe

cargarse al precio final del servicio, lo que puede llegar a causar malestar en los clientes, convirtiéndose en una amenaza para la empresa.

Tasas de Interés

“Las tasas de interés, es el porcentaje extra que se incluye en el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona, o por la obtención de capital a lo largo de un determinado tiempo.” (Ramirez, Luna, 2007): **(Recuperado el 15/11/2015)**

- **Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.
- **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Tabla No. 7.

Tasas de interés a febrero del 2015

| | |
|--------------------------|--------|
| Tasa Máxima Convencional | 9.33 % |
| Tasa Activa Referencial | 8.19 % |
| Tasa Pasiva Referencial | 5.19 % |

Fuente: (Banco Nacional de Fomento, 2015)

- **Tasa de Interés Activa**

“Es el precio que las entidades financieras cobran por el uso del dinero durante un determinado periodo de tiempo y cuyo porcentaje depende de la valoración de la entidad financiera.” (Fred, 2010, pág. 114)

Tabla No. 8.**Tasas de interés activa**

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------|
| Febrero-28-2015 | 7.41 % |
| Enero-31-2015 | 7.84 % |
| Diciembre-31-2014 | 8.19 % |
| Noviembre-30-2014 | 8.13 % |
| Octubre-31-2014 | 8.34 % |

Fuente: (BCE, 2015)

Toda actividad comercial lleva sus acciones en función de las tasas de interés que se manejan en el mercado; por tanto la incidencia de esta variable también es gravitante en la ejecución de las actividades de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

En el país la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la tasa activa no permite fácilmente que la empresa pueda decidirse acceder a créditos para mejorar su planta.

- **Tasa de Interés Pasiva**

“Es la tasa que pagan las instituciones financieras debido a la colocación de dinero pasivo en sus cuentas. La tasa pasiva al igual que la tasa activa se mantiene constante y es favorable para quienes realizan inversiones de corto plazo.” (Fred, 2010, pág. 114)

Tabla No. 9.**Tasas de interés pasivo**

| FECHA | VALOR |
|-------------------|--------|
| Febrero-28-2015 | 5.32 % |
| Enero-31-2015 | 5.22 % |
| Diciembre-31-2014 | 5.18 % |
| Noviembre-30-2014 | 5.07 % |
| Octubre-31-2014 | 5.08 % |

Fuente: (BCE, 2015)

La tasa pasiva presenta incrementos en los últimos meses debido a la regulación que hace el gobierno, antes era manejada por las mismas

instituciones financieras por lo que permanecía al alza. Esto ha sido favorable para la Escuela de Conducción San Miguel Drive porque permite que la empresa obtenga crédito barato y financie actividades de inversión.

Tabla No. 10.

Uso del financiamiento

| DESTINO DEL PRÉSTAMO PARA EL HOGAR | PERSONAS | % |
|---|-----------------|---------------|
| Compra de vivienda | 470 | 2.3% |
| Construcción de vivienda | 1312 | 6.5% |
| Remodelación de vivienda | 3102 | 15.4% |
| Enfermedad | 2349 | 11.7% |
| <i>Vehículos</i> | <i>2394</i> | <i>11.9%</i> |
| Electrodomésticos | 459 | 2.3% |
| Viajes | 177 | 0.9% |
| Muebles | 761 | 3.8% |
| Alimentos | 973 | 4.8% |
| Estudios | 2632 | 13.1% |
| Pago de deudas | 3652 | 27.3% |
| TOTAL | 20103 | 100.0% |

Fuente: (INEC, 2008)

De los préstamos que solicita la población a las cooperativas o al sistema financiero, un considerable 11.9% lo destinan a la adquisición de vehículos lo que indica que la gente se endeuda para obtener este medio de transporte, sea para trabajo o para traslado porque a medida que la gente adquiere vehículos se ve en la necesidad de obtener la licencia de conducir lo cual es favorable para la empresa pues le ayuda a incrementar sus niveles de rentabilidad.

Producto Interno Bruto

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio, este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. En el país, el crecimiento del PIB de 4.9%, obtenido en el tercer trimestre del 2013, se explica por el aporte del sector no petrolero (4.9%); mientras que el sector petrolero presentó

un aporte del 3.8%. En cuanto a la variación interanual del PIB (4.9%), la construcción (0.62%); petróleo y minas (0.56%); actividades profesionales (0.54%), fueron las actividades económicas que presentaron una mayor contribución al crecimiento. (BCE, 2015): **(Recuperado el 14/11/2015)**

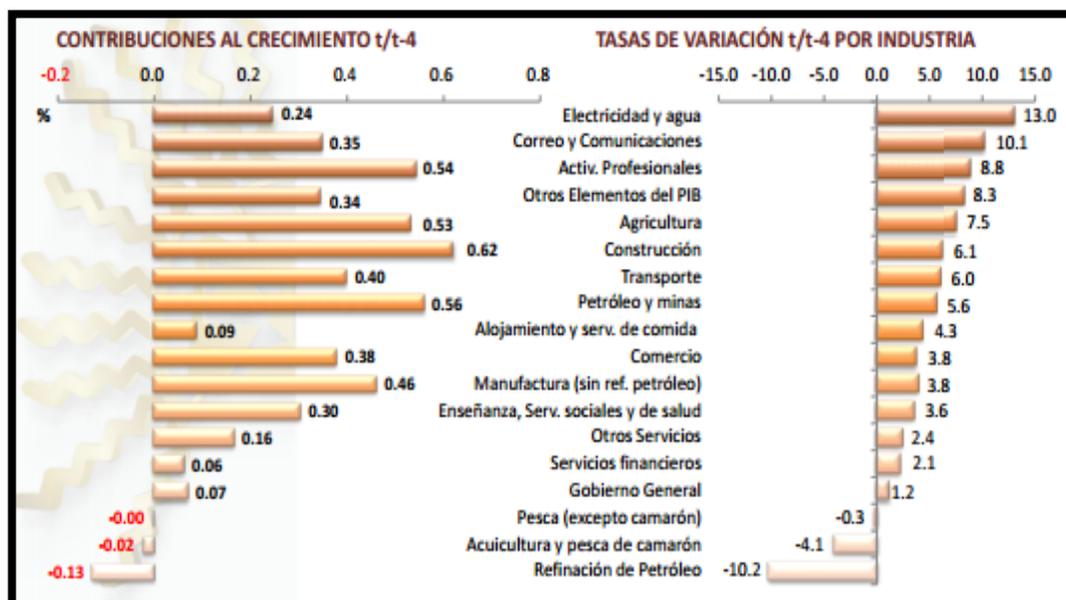


Figura No. 12. Producto Interno Bruto

Fuente: (BCE, 2015)

La expectativa del Gobierno Ecuatoriano sobre el Producto Interno Bruto es que se acerque a los 100.000 millones de dólares en el 2014, dado a los registros de crecimiento que el país suramericano sostiene desde 2011 y espera lleguen al 2014 a un rango entre el 4,1% y 5,1%.

El PIB es un indicador clave que depende de las medidas económicas adoptadas por el Gobierno de turno, puesto que dichas medidas son las que motivan el dinamismo o deterioro de las industrias y empresas que operan en el país.”

En general, el incremento del PIB en el país, permitirá la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de compras y servicios por parte de los clientes de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, lo

cual representa una oportunidad ya que el mercado al que está dirigida la empresa dispondrá de mayores ingresos para satisfacer su demanda de servicios en la capacitación para la obtención de la licencia de conducir no profesional tipo “B”.

2.1.1.c. Factor Socio Cultural

La conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece; por tanto ésta última determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa. Un ejemplo sencillo que ilustra ésta afirmación, es el hecho de que todos los seres humanos sienten hambre, pero el cómo, cuándo, dónde y qué comen para satisfacer esa necesidad varía de una sociedad a otra y de la misma manera sucede con la vestimenta, la vivienda, los medios de transporte, las formas de diversión, etc. (Thompson, Pronegocios.net, 2006):
(Recuperado el 15/11/2015)

La dolarización facilita la obtención de créditos para adquirir vehículos, factor cultural que provocó el incremento del parque automotor en el país.

En Cotopaxi las personas que solicitaron préstamos del total de la población son un 22.6% y de esta porción el 11.9% se endeudó para adquirir vehículos (autos, motos) que es un porcentaje considerable.

Es fundamental que la sociedad cuente con personas calificadas en el área de transporte, personas que se encuentren en capacidad de conducir de forma segura y que estén totalmente conscientes de la gran responsabilidad que implica el movilizarse por sus propios medios hacia sus destinos, esto hace que la comunidad requiera cada día más de acciones enfocadas a mejorar la formación de los conductores.

En la provincia de Cotopaxi como en la mayoría de las Provincias del Ecuador, los vehículos se han convertido en un medio de tránsito para las

personas y para trasladar productos y mercaderías, debido a la proliferación de éstos en marcas procedentes de Corea y China a precios muy accesibles.

En el país no existe una cultura educativa sobre una conducción segura y correcta, por lo que esto se consideraría como una amenaza ya que quizás muchas personas no lo conocen.

2.1.1.d. Factor Político Legal

La política económica puede definirse como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, empresas públicas, vinculación con la economía mundial y a la capacitación y productividad. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional. (Meneses, Carolina, 2010): **(Recuperado el 15/11/2015).**

- **Análisis político**

La inestabilidad gubernamental se presenta en estos últimos 14 años con los constantes cambios de gobierno con:

- Gustavo Noboa 2000-2003
- Lucio Gutiérrez 2003-2005
- Alfredo Palacios 2005-2007
- Rafael Correa 2007 - actual

Rafael Correa se posesionó como el primer Presidente de Ecuador desde 1830 su propósito principal estuvo enfocado a los 4 años de gobierno; y su promesa de campaña fue la instalación de una Asamblea Constituyente.

La inestabilidad gubernamental de la historia democrática, es una amenaza para todas las empresas y obviamente para la Escuela de Conducción San Miguel Drive, así como para la economía e imagen del Ecuador en general, debido a la falta de credibilidad en el gobierno, que se supone es el eje principal del país.

Asamblea

Su oferta de campaña emblemática fue llamar a una consulta popular para que el pueblo se pronuncie respecto a la instalación de una Asamblea Constituyente que redacte una nueva Constitución.

Entre los principales cambios realizados están:

- La despolitización de los organismos de control (tribunales Constitucional y Electoral).
- La elección de diputados por distritos.
- Disolución del congreso por una sola vez.
- Además de una reforma profunda de la política y leyes del Ecuador.

En el Cantón Salcedo no existe ninguna ordenanza municipal que prohíba el ingreso de empresas privadas dedicadas al servicio de enseñanza de conducción lo único que debe cumplir la empresa son los requisitos de funcionamiento como son el pago de impuesto de activos y patente municipal, impuesto del predio, permiso de funcionamiento de los bomberos y del ministerio de salud; el que no conste ninguna restricción es una amenaza para la Escuela de Conducción San Miguel Drive pues existe libre ingreso al mercado.

Matriz productiva

La actual matriz productiva ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del Buen Vivir; superar su estructura y configuración actual es por lo tanto uno de los objetivos prioritarios del gobierno de la Revolución Ciudadana. El Gobierno Nacional plantea transformar el patrón de especialización de la economía ecuatoriana y lograr una inclusión estratégica y soberana en el mundo; la transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador a uno que privilegie la producción diversificada, eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad. Este cambio permitirá generar nuestra riqueza basados no solamente en la explotación de nuestros recursos naturales, sino en la utilización de las capacidades y los conocimientos de la población. (SENPLADES, 2012): **(Recuperado el 15/11/2015).**



Figura No. 13. Matriz productiva

Fuente: <http://www.planificacion.gob.ec>

La matriz productiva para la Escuela de Conducción San Miguel Drive es una oportunidad pues permitirá generar mayor valor agregado en el servicio para la capacitación de la enseñanza teórica – práctica.

Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

Una de las principales acciones que tiene el gobierno actual es la creación de programas para la mejora del empleo como es el trabajo digno a través de cambios en las políticas de control mediante:

- Eliminación de la tercerización.
- Cumplimiento de la afiliación al IESS.
- Inspecciones sistemáticas (más de 26.000).
- Control de mínimos sectoriales y salario básico unificado.
- Pago de utilidades a trabajadores (Conexión al SRI).
- Inclusión a personas con discapacidad.
- Erradicación del Trabajo Infantil.

Las políticas y acciones institucionales para el control de los derechos de los trabajadores han repercutido en mejorar la calidad del empleo, y se evidencia en las cifras del Mercado Laboral.

Finalmente, es necesario recalcar que el Plan Nacional para el Buen Vivir es un primer paso para construir el sistema nacional descentralizado de planificación participativa que tiene como finalidad descentralizar y desconcentrar el poder y construir el Estado plurinacional e intercultural.

Análisis legal

Las políticas y leyes que influyen en el sector empresarial y en especial en las empresas relacionadas al transporte son:

- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Porque la Escuela de Conducción realiza todas sus transacciones de acuerdo a la ley, el manejo de impuestos y tributación que son obligatorios para todo tipo de persona natural o jurídica.

- Ley de Transporte Terrestre.
- La ley obliga a conducir con precaución y no cometer infracciones de tránsito leve o grave, las multas son muy altas y exigentes.
- Código de Trabajo.
- Los empleados que laboran en la Escuela de Conducción están sujetos al código de trabajo vigente, para el cumplimiento de sus obligaciones y derechos.
- Ley de Seguridad Social.
- Las personas que laboran en la Escuela de Conducción están afiliadas al seguro social por obligación legal.
- Código de la Producción.
- Es favorable el nuevo Código de la Producción pues a la Escuela de Conducción le permite fomentar su crecimiento y desarrollo con una libre competencia.

Este tipo de leyes están direccionadas a construir una reforma de tránsito y transporte terrestre sustentable siendo una oportunidad para la escuela de Conducción San Miguel Drive que depende de este sector para el progreso de la empresa.

2.1.1.e. Factor Tecnológico

“Ciencia industrial o aplicada, la tecnología es la suma de las mediaciones entre nosotros y el mundo natural, y la suma de las separaciones que median entre cada uno de nosotros y el otro”.
(Zeerzan, 2010, pág. 135)

Tecnologías de la Información y Comunicación

Las TICs pueden ser definidas en dos sentidos: Como las tecnologías tradicionales de la comunicación, constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional, y por las tecnologías modernas de la información caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos como la informática de las

comunicaciones, telemática y de las interfaces. Las TICs (tecnologías de la información y de la comunicación) son aquellas tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, administrar, proteger y recuperar esa información. (Valeiro, 2010): **(Recuperado el 15/11/2015)**.

Los primeros pasos hacia una sociedad de la información se remontan a la invención del telégrafo eléctrico, pasando posteriormente por el teléfono fijo, la radiotelefonía y por último la televisión. Internet, la telecomunicación móvil y el GPS pueden considerarse como nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La industria del automóvil es la mayor industria de fabricación del mundo, y ese camino lo siguen las empresas de Chevrolet, Hyundai, Kia y Toyota.

La evolución de la tecnología ha logrado desarrollar modelos de vehículos livianos más aerodinámicos, con sistema computarizado de dinámica y energía, con altos niveles de tecnología en accesorios de comunicación y telefonía.

Las TICs son utilizadas en la Escuela de Conducción pues fortalecen las gestiones y procesos internos, así en el área de contabilidad y caja se utiliza el sistema fénix pro. Para la comunicación entre conductores y supervisores cuando se realizan las prácticas en los vehículos.

En la actualidad los vehículos vienen con mayor tecnología como son los vehículos con doble comando lo que hace que la enseñanza de la conducción sea más fácil y segura.

La mayoría de las empresas de este sector tienen tecnología con procedencia de América del Norte, en algunos casos Asiáticos.

Respecto al factor tecnológico no hay mucha diferencia con los grandes países ya que los vehículos utilizados son de América del Norte por lo que

esto es una oportunidad de alto impacto para los centros de capacitación de conducción, ya que dicha tecnología puede optimizar combustible y recursos para la Escuela de Conducción San Miguel Drive a la hora de ofrecer sus servicios.

2.1.1.f. Factor Ecológico

Determina el grado de importancia de dichos impactos, así como de establecerse medidas de prevención y/o ablandamiento.

La inflamación de carbón, petróleo y gasolina es el origen de una buena parte de los contaminantes atmosféricos. Más del 80% del dióxido de azufre, un 50% de los óxidos de nitrógeno, y de un 30 a un 40% de las partículas en suspensión emitidos a la atmósfera proceden de las centrales eléctricas que queman combustibles fósiles, las calderas industriales y las calefacciones.

Un 80% del monóxido de carbono y un 40% de los óxidos de nitrógeno e hidrocarburos emitidos proceden de la combustión de la gasolina y el gasóleo en los motores de los vehículos.

La población y el mundo está enfocada en el cuidado del ambiente, por el descuido y maltrato que se ha hecho al mismo, en la Escuela de Conducción esto es importante porque debe incluirse en los programas de estudio el cuidado al medio ambiente y el uso adecuado de vehículos y combustibles para reducir los grados de contaminación.

De acuerdo con los factores ecológicos hay que tomar en cuenta que la contaminación ambiental, está volviéndose en un problema mundial sobre todo por el calentamiento global, por lo que se convierte en una fortaleza para la Escuela de Conducción San Miguel Drive; pues la empresa debe cuidar la contaminación del ambiente mediante el uso de vehículos con menos emisión de CO₂. La tendencia es el uso de vehículos híbridos.

2.1.2. Microambiente

“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. A partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.”
(Certo, 2008, pág. 154)

2.1.2.a. Clientes

El segmento de mercado que atiende la Escuela de Conducción San Miguel Drive es de hombres y mujeres mayores de 18 años hasta los 64 años y que residen en la Ciudad de Salcedo, tanto de la zona urbana como de la zona rural.

Tabla No. 11.

Alumnos graduados

| AÑO | No. CLIENTES | Edad 18 a 35 años | Edad mayor a 35 años |
|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 2012 | 320 | 240 | 80 |
| 2013 | 738 | 555 | 183 |
| 2014 Abril | 262 | 193 | 69 |

Desde el 2012 hasta abril del 2014 la Escuela de Conducción San Miguel Drive ha registrado la participación de 1320 clientes; en un 65% los clientes potenciales son personas entre 18 y 35 años de edad, otra razón de captar clientes es por el crédito que se les concede pero a la vez esto se convierte en una debilidad para la empresa pues la cartera de cobranza supera los límites establecidos.

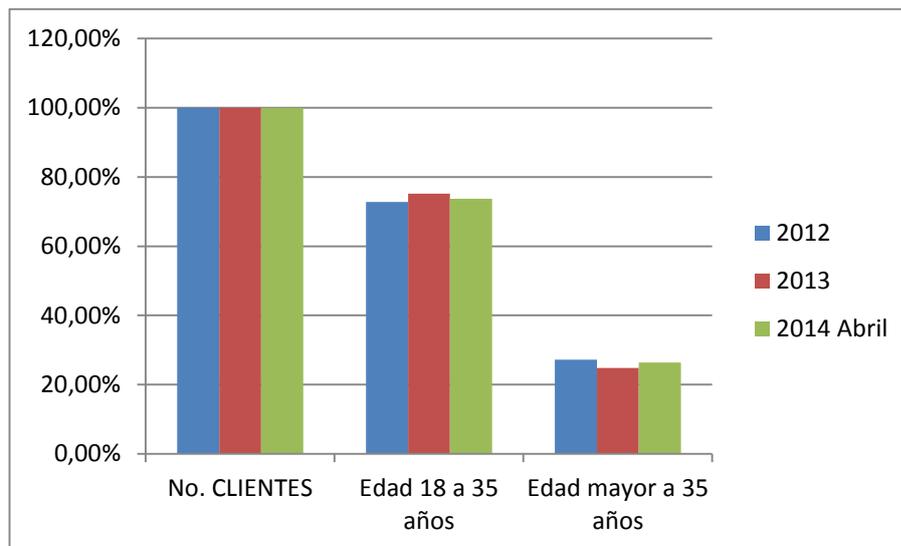


Figura No. 14. Clientes

Aproximadamente el 80% de clientes son de edades entre 18 y 35 de años, y el 20% mayores de 35 años de edad; con lo que se cumple la regla de Pareto de 80/20.

2.1.2.b. Competencia

Entre las principales competencias tenemos:

Aneta: Es una empresa líder a nivel nacional, se encuentra por más de 15 años en la Ciudad de Latacunga pues su participación en el mercado es muy alta; ya que cuenta con una fuerte inversión en publicidad como propaganda en medios de comunicación (televisión, radio, prensa).

Estrategias:

- Políticas de mercadeo agresivas.
- Publicidad en medios masivos.
- Servicio de calidad.

Conrespop: Esta empresa se encuentra 7 años en la Ciudad de Latacunga en la Parroquia de Belisario Quevedo, sin embargo no se encuentra bien consolidada en el mercado pues presenta falencias.

Estrategias:

- Cambio de vehículos.
- Disminución de rutas de enseñanza.

Center Drive: Es una empresa que ingreso al mercado en la Ciudad de Latacunga hace 4 años, tiene buena aceptación especialmente en sectores populares por las promociones que realiza.

Estrategias:

- Descuento en matrículas.
- Calidad en el servicio.

Tabla No. 12.

Competencia

| EMPRESA | PRECIO | UBICACIÓN | HORARIOS | DURACIÓN |
|------------------|--------|-------------------|--------------|----------|
| Aneta | 190.40 | Latacunga | A elegir | 15 días |
| Conrespop | 173.76 | Belisario Quevedo | Establecidos | 15 días |
| Center Drive | 169.00 | Latacunga | Establecidos | 15 días |
| San Miguel Drive | 172.33 | Salcedo | Establecidos | 15 días |

La competencia para toda empresa es una amenaza alta, más aun para la Escuela de Conducción San Miguel Drive debido a que todas las empresas realizan actividades de marketing técnicamente estructuradas, además de la experiencia de empresas a nivel nacional como es el caso de Aneta y que poseen un presupuesto alto para publicidad; el costo del curso varia en todas las empresas como se puede observar en la tabla comparativa pero se manejan con un margen establecido y regulado por la Agencia Nacional de Tránsito que es de 160 dólares el cual no debe superar ni tampoco ser inferior.

Factores de éxito:

- Calidad en sus servicios.
- Experiencia.
- Campañas publicitarias agresivas.
- Estudios técnicos en la toma de decisiones.
- Precios competitivos.

En la Ciudad de Salcedo no existe competencia directa debido a que se encuentran ubicadas en otros Cantones como Latacunga, pero muchas personas de Salcedo acuden hacia esos sitios.

2.1.2.c. Proveedores

“Es el segmento de micro ambiente que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios; estos individuos o entidades se denominan proveedores.”
(Certo, 2008, pág. 173)

Además se debe considerar aspectos como:

- Cuántos proveedores ofrecen recursos específicos para el servicio.
- Confiabilidad en las entregas del proveedor y los términos de crédito ofrecidos por los proveedores.

Los principales proveedores con los que cuenta la Escuela de Conducción San Miguel Drive para un adecuado servicio son:

Proveedores Tipo A

Proveedores de combustible: Son los más importantes pues abastecen de combustible a las unidades de trabajo de la empresa para que puedan realizar un óptimo desempeño en la enseñanza práctica.

Tabla No. 13.

Proveedores de combustible

| ESTACIÓN DE SERVICIO | N. DE GALONES AL MES |
|----------------------|----------------------|
| MI LINDO SALCEDO | 280 galones |

Proveedores Tipo B

Proveedores de Seguro de vehículos y SOAT

Tabla No. 14.

Proveedores

| EMPRESA | CUANTO | RENOVACIÓN |
|-----------------|-------------|------------|
| Seguros Hispana | 9 Vehículos | Anual |
| Latina (SOAT) | 9 Vehículos | Anual |

La empresa debe estar al día con la documentación de los vehículos por lo que es necesario adquirir el SOAT y el seguro el mismo que se realiza anualmente y su pago se lo hace de contado.

Proveedores Tipo C

- Imprenta Velastegui: Produce todo lo relacionada a la papelería que utiliza la empresa como carpetas, adhesivos, afiches, su producción está dirigida a satisfacer las necesidades de la empresa.
- Lubricadora Villacís: Se encargan de los cambios de aceite y lavada de los autos en el tiempo establecido el cual se realiza cada 5000 kilómetros.

Análisis del sector mediante la matriz de fortalezas competitivas de Porter.

- **Ingreso de Competidores:**

Existe facilidad de ingreso al Cantón Salcedo para las empresas dedicadas a este servicio pues no existe ninguna ordenanza que prohíba el acceso.

- **Amenaza de sustitutos:**

Para el sector empresarial de la Escuela de Conducción San Miguel Drive no se ha identificado sustitutos por lo que los alumnos deben aprobar en forma obligatoria la malla curricular.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Elección por parte de los clientes en donde el precio, el tiempo y el servicio sea quien predomine a la hora de elegir la Escuela de Conducción para estudiar.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Los Proveedores con los que cuenta la Escuela de Conducción no son leales, al contrario caen en el juego de irse con la empresa que más pague.

- **Rivalidad entre los jugadores existentes:**

Actualmente todas las empresas tiene el mismo proceso de servicio, anteriormente solo Aneta era quien dominaba el mercado.

Competidores como Aneta, Conrespop, Center Drive tiene precios competitivos.

Tabla No. 15.

Análisis de la competencia

| N° | EMPRESA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|----|---------------------|--|---|
| 1 | CONRESPOP | <ul style="list-style-type: none"> • Legalmente autorizada por la Agencia de Tránsito desde Octubre 2009. • Conrespop S.A pensando en formar alianzas estratégicas, con la finalidad de brindar su servicio aquellas empresas Latacungueños líderes, ofrece el 10% de descuento en los cursos de capacitación para obtener la Licencia tipo B por cada 10 o más alumnos inscritos que pueden ser empleados de la institución o aquellas personas recomendadas por su parte. • Maneja horarios flexibles para que el alumno pueda realizar su curso según su disponibilidad de tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un alto posicionamiento dentro del mercado. • Sus instalaciones se encuentran ubicados en la parroquia Belisario Quevedo de Latacunga lo que produce en los posibles estudiantes gastos de movilización. |
| 2 | ANETA | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene bien definido su objetivo . • Posee Personal Capacitado . • Distribuye material de apoyo a sus estudiantes . • Automóviles propios para las prácticas. • Otorga licencia internacional Beneficios. Membresía Club ANETA. • Instalaciones amplias Posicionamiento. de la Marca Horarios cómodos para los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra localizado en la ciudad de Latacunga lo que ocasiona en los usuarios gastos de movilización. |
| 3 | CENTER DRIVE | <ul style="list-style-type: none"> • Escuela de conducción con presencia en más de 10 provincias del Ecuador. • Cuenta con vehículos adecuados y aptos para apoyar a sus estudiantes. • Instalaciones amplias que permite un correcto aprendizaje del estudiante. • Cuenta con personal capacitado y con alta experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra localizado en la ciudad de Latacunga lo que ocasiona en los usuarios gastos de movilización. |

2.2. Análisis interno

2.2.1. Aspectos Operativos

La Escuela de Conducción San Miguel Drive, es una institución de carácter privado que se encarga de la capacitación teórica y práctica a los conductores de vehículos livianos para el manejo seguro y confiable del vehículo, dentro de las normas legales vigentes en el Ecuador.

- **Recursos**

La Escuela de Conducción posee actualmente 9 vehículos, y cuenta con 4 choferes para prestar el servicio de capacitación siendo su principal fortaleza para poder ofrecer el servicio.



Figura No. 15. Vehículos de la Escuela

- **Normas generales para el conductor**

Primero: Conducir sin los elementos protectivos adecuados es igual a un accidente esperando a que suceda; no hay persona más vulnerable para los riesgos como un conductor que se inicia.

Segundo: Piense seriamente en tomar cursos de entrenamiento; también puede ser que estime que su conocimiento y unas pocas vueltas en el vehículo, como experiencia, hacen a estos cursos innecesarios.

Tercero: Debe estudiar las reglas y normas del tráfico para andar en el vehículo y leer el manual para conductores de la autoridad de tráfico de su localidad.

Cuarto: Obtener la licencia; de tal manera evitará todo problema con la ley; puede haber una noción superficial o una visión desvalorizada de romper la ley, solamente personas inmaduras y aquellas con mente muy particular son las que ven las cosas así.

Requisitos de matrícula

- Mayor de 18 años.
- Original y dos copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Original del tipo de sangre otorgado en la cruz roja.
- Dos fotografías tamaño carné a color.
- Certificado de estudios.

Programa analítico de los cursos

La aprobación del ciclo de estudios dará derecho al respectivo título de conductor no profesional, previo el rendimiento del examen teórico-práctico determinado en el Reglamento de Escuelas de Capacitación de conductores no profesionales.

La duración de la capacitación es de 15 días.

- 10 horas de instrucción teórica sobre educación vial y tránsito.
- 15 horas de instrucción práctica de conducción.

- 5 horas de mecánica básica.
- 2 horas de psicología aplicada a la conducción.
- 2 horas de primeros auxilios.

El Plan Analítico está estructurado con los siguientes contenidos:

Tabla No. 16.

Plan del contenido del curso

| ASIGNATURAS | TOTAL Horas / curso |
|---|------------------------|
| Educación, Tránsito y Seguridad Vial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley de tránsito ▪ Normas viales ▪ Normas de seguridad | 10 |
| Orientación Psicológica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicología del conductor ▪ Psicología del peatón | 2 |
| Conducción Práctica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Práctica de encendido ▪ Prácticas de cambios de marcha ▪ Prácticas de arranque y apagado ▪ Prácticas de conducción en plano ▪ Prácticas de conducción en cuesta | 15 |
| Mecánica Básica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eléctrica ▪ Mecánica | 5 |
| Primeros Auxilios | 2 |
| TOTAL | 34 |

Horarios

Es importante crear un horario adecuado para captar la asistencia de la mayoría de estudiantes, razón por la que se plantea un calendario en la tarde con los siguientes horarios:

Tabla No. 17.**Horario de clases**

| TEORIA | PRÁCTICA |
|---------------|---------------|
| 16:00 – 17:00 | 12:00 – 13:00 |
| 17:00 – 18:00 | 13:00 – 14:00 |
| 18:00 – 19:00 | 14:00 – 15:00 |
| 19:00 – 20:00 | 15:00 – 16:00 |
| | 16:00 – 17:00 |
| | 17:00 – 18:00 |

De acuerdo a la base de datos con la que cuenta la empresa de los horarios de conducción práctica en la tarde es donde más demanda tiene razón por la cual se ve afectada la empresa pues solo dispone de 7 vehículos para la enseñanza práctica.

Precio**Tabla No. 18.****Precio del curso**

| AÑO | COSTO |
|------|--------|
| 2013 | 172.33 |
| 2014 | 172.33 |

El precio del curso es de \$ 172.33 dólares de los Estados Unidos de Norte América; el mismo que es regulado y establecido por la Agencia Nacional de Tránsito lo cual en cierta parte se convierte en una fortaleza para la empresa.

2.2.2. Aspectos Financieros

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda empresa pues hay que invertir; obtener préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (terrenos, plantas, vehículos y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la Escuela de Conducción San Miguel Drive; la estructura financiera de la empresa y los activos con los que cuenta son una fortaleza ya que de ello dependerán los ingresos de la misma.

Presenta una debilidad en la recuperación de cartera ya que esto le puede generar a largo plazo iliquidez a la empresa.

Está área se encuentra conformada de la siguiente manera:

Contador: Es la persona que se encarga de:

- Registrar todos los movimientos contables que realiza la empresa como: ingresos, egresos de dinero, realiza conciliaciones de cuentas y bancarias, paga a los proveedores, SRI.
- Monitorea cada una de las cuentas de cada cliente, facturas vencidas, notas de crédito.
- Que los precios de los cursos se encuentran acorde a los precios del mercado.

La Escuela de Conducción San Miguel Drive presenta una información de ventas consolidadas en los años 2012 y 2013, así:

Tabla No. 19.

Ingresos anuales

| AÑO | NO. CLIENTES | INGRESOS |
|------------|--------------|------------|
| 2012 | 320 | 80.000,00 |
| 2013 | 738 | 221.400,00 |
| 2014 Abril | 262 | 78.600,00 |

Para poder determinar la situación actual financiera de San Miguel Drive se determina las razones financieras que se presentan a continuación:

2.3. Análisis de indicadores financieros

Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (Gerencie, 2012): **(Recuperado el 10/11/2015)**.

A continuación, se procede a emplear las fórmulas correspondientes, para realizar el análisis correspondiente:

2.3.1. Indicadores de Liquidez

“Son razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas”. (Martinez, 2012, pág. 67)

- **Razón Circulante**

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

Tabla No. 20.

Razón Circulante

| Fórmula | AÑO 2014 | |
|-------------------------|---------------|-----------|
| <u>Activo Corriente</u> | \$ 140.583,44 | = \$ 1,31 |
| Pasivo Corriente | \$ 107.645,20 | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Con respecto a la razón circulante, se determina que por cada \$1 que la empresa “San Miguel Drive” debe en el corto plazo, cuenta con \$1,31 para el año 2014, destacando que se ha mantenido un rango aceptable de liquidez.

- **Razón de Efectivo**

Indicador que relaciona las inversiones financieras temporales que una empresa puede convertir en efectivo en 1 o 2 días, el cual excluye aquellas cuentas bancarias que no sean de libre disposición por estar afectas a garantía.

Tabla No. 21.

Razón de Efectivo

| Fórmula | Año 2014 |
|--|---|
| $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$ | $\frac{\$ 111.807,54}{\$ 107.645,20} = \$ 1,04$ |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Por cada \$1,00 que “San Miguel Drive” en el año 2014 adeuda, posee \$1,04 de efectivo en 2 o 3 días, ubicándose en el rango ideal, puesto que el óptimo de la razón de efectivo se situaría que por cada dólar que la empresa adeuda debe contar con \$1,00 ctvs.

- **Fondo de Maniobra**

El Fondo de maniobra es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la empresa en marcha.

Tabla No. 22.

Fondo de Maniobra

| Fórmula | Año 2014 |
|---|--|
| $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ | $\$ 140.583,44 - \$ (107.645,20) = \$ 32.938,24$ |

Fuente: Balances San Miguel Drive

El Fondo de Maniobra de “San Miguel Drive” resultó positivo en el año 2014, por lo que se puede evidenciar que parte del activo circulante está financiado con pasivos circulantes.

2.3.2. Indicadores de Actividad

“Este grupo de indicadores financieros ayudan a complementar el concepto de liquidez, se emplean para medir la eficiencia con la cual una empresa maneja sus recursos, y la recuperación de los mismos”. (Martinez, 2012, pág. 89)

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Indica el número de veces que se han transformado las cuentas por cobrar a efectivo durante el año. Cuanta más alta sea la razón, menor será el plazo promedio de cobro.

Tabla No. 23.

Rotación de Cuentas por Cobrar

| Fórmula | Año 2014 | |
|---|---------------|--------|
| $\frac{\text{Ingresos anuales a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ | \$ 134.542,99 | = 6,52 |
| | \$ 20.622,32 | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

La rotación de cuentas por cobrar de la empresa, en el año 2014 constituye 6,52 veces en el año, por lo que se considera que existe una buena gestión en la rotación de cuentas por cobrar.

- **Días de Rotación de Cuentas por Cobrar**

Refleja el tiempo promedio o número de días que se toman los clientes para cancelar sus deudas, demostrando así la gestión de cartera de la empresa en los últimos años.

Tabla No. 24.

Días de Rotación de Cuentas por Cobrar

| Fórmula | Año 2014 |
|---|----------------------|
| $\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$ | $\frac{360}{7} = 55$ |

Fuente: Balances San Miguel Drive

El plazo medio de cobro que los clientes de “San Miguel Drive” se toman para cancelar sus deudas es de 55 días en el 2014, No obstante hay que tomar en cuenta estrategias que permitan recuperar la cartera en menor tiempo, para no caer en altos niveles de morosidad por parte clientes.

- **Rotación de Activos Fijos**

Mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos fijos, para generar ventas.

Tabla No. 25.

Rotación de Activos Fijos

| Fórmula | Año 2014 |
|--|---|
| $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Fijos}}$ | $\frac{\$ 120.118,63}{\$ 65.064,06} = 1,85$ |

Fuente: Balances San Miguel Drive

En el año 2014, “San Miguel Drive” por cada dólar invertido en activos totales, generó \$1,85 dólares en ingresos, por lo tanto la empresa utiliza eficientemente sus activos fijos para generarlas.

- **Rotación de Activos Totales**

Muestra que tan eficiente está siendo la empresa con la administración y gestión de sus activos.

Tabla No. 26.

Rotación de Activos Totales

| Fórmula | Año 2014 | |
|--|---------------|-----------|
| $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$ | \$ 120.118,63 | = \$ 0,58 |
| | \$ 205.647,50 | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Por cada dólar invertido en activos totales, genera un ingreso de \$0,58 en el 2014, razón que revela una inadecuada gestión de los activos totales de la empresa.

2.3.3. Indicadores de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento), como la de los propietarios (patrimonio).

Apalancamiento Neto

Tabla No. 27.

Apalancamiento Neto

| Fórmula | Año 2014 | |
|---|----------------|-----------|
| $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ | \$ 205.647,50 | = \$ 2,10 |
| | \$ (98.002,30) | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Por cada \$1 que el dueño ha invertido en “San Miguel Drive” se lo tiene comprometido \$7,16 en el año 2011, mismo que se destaca por ser el más elevado entre los tres períodos, además se puede decir que en los dos años siguientes por cada \$1 que aportó el gerente propietario, estos están comprometidos \$4,26 y \$3,07 respectivamente, notándose una disminución notable.

- **Razón de endeudamiento**

Tabla No. 28.

Apalancamiento a Corto Plazo

| Fórmula | Año 2014 | | |
|-------------------------------|---------------|---|---------|
| Razón de Endeudamiento | | | |
| Pasivo total | \$ 107.645,20 | = | \$ 0,52 |
| Activo total | \$ 205.647,50 | | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Con relación al apalancamiento a corto plazo, los datos muestran que por cada \$ 1 que el propietario ha invertido se lo tiene comprometido en \$0,52 en el 2014, demostrando una gestión eficiente en el manejo de este ratio financiero.

2.3.4. Indicadores de Rentabilidad

Los índices de rendimiento miden la efectividad con la que la Escuela de Conducción San Miguel Drive genera utilidades sobre las ventas y la inversión (activos), mediante el control de costos y gastos, y del correcto uso de sus recursos, para de esta manera convertir las ventas en utilidades.

- **Margen de Utilidad Neta**

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo intereses e impuestos.

Tabla No. 29.

Margen de Utilidad Neta

| Fórmula | Año 2014 | | |
|--|----------|------------|-------|
| $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$ | \$ | 16.342,38 | = 12% |
| | \$ | 134.542,99 | |

Fuente: Balances San Miguel Drive

Los propietarios de “San Miguel Drive” recibieron una utilidad del 12% por cada dólar invertido en el año 2014, dichos porcentajes son favorables para la empresa.

Factores Comerciales y de Mercadeo

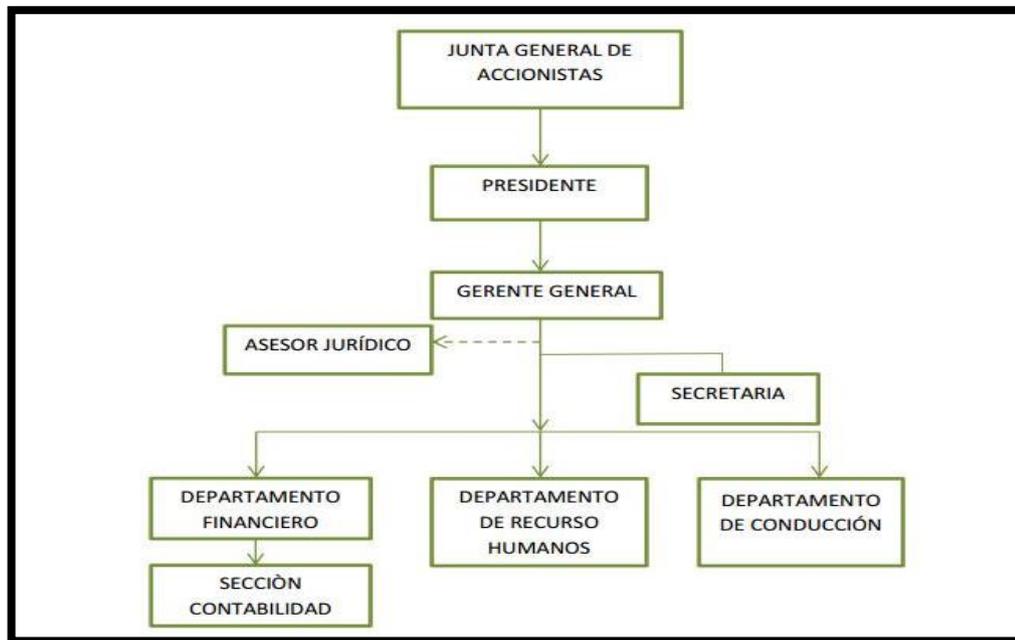
En la empresa no se ha realizado evaluaciones sobre la satisfacción del servicio en los clientes lo que podría utilizarse como una fuerte ventaja comparativa frente a las demás empresas existentes en el mercado.

El área comercial muestra una fortaleza al contar con vehículos propios para la enseñanza pues cuenta con vehículos de doble comando.

La Escuela de Conducción presenta una debilidad pues la falta de planes de mercadeo a corto, mediano y largo plazo puede afectar en el servicio ya que la competencia es cada vez más exigente.

2.3.5. Aspectos Administrativos

La Escuela de Conducción San Miguel Drive cuenta actualmente con un proceso administrativo correcto y bien definido, cuenta con su oficina matriz ubicada en el Cantón Salcedo entre las calles García Moreno y Quito.



Tipo de organigrama

Existen tres tipos de organigramas como son:

Vertical: En este Organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Horizontal: Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Mixtos: En este tipo de Organigramas usted puede mezclar los dos tipos de Organigramas (Vertical y Horizontal) en uno solo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de Organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan

la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando. (CAIZA ERIKA, 2014): **(Recuperado el 08/11/2015)**

Análisis

El organigrama presentado es de forma vertical en el que demuestran las unidades ramificadas de arriba abajo a partir de la gerencia, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Niveles de jerarquía

Cuenta con 4 niveles jerárquicos que se explican a continuación:

Primer nivel

El primer nivel, está conformado la Junta General de Accionistas y que está a cargo de todas áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Segundo nivel

El segundo nivel lo integra el Presidente de la empresa es el encargado de dirigir, coordinar, controlar y decidir en cuanto a todas las decisiones importantes de la empresa.

Tercer nivel

El tercer nivel se encuentra conformado por el gerente general, quien es elegido por la junta de accionistas.

Cuarto nivel

El cuarto nivel es el complemento de las sub áreas como es el caso de Talento Humano, departamento financiero, y el departamento de conducción.

Quinto nivel

El último nivel del organigrama está conformado por el departamento contable, que se despliega del departamento financiero.

Áreas de la empresa según el organigrama

Análisis

La empresa presenta una capacidad administrativa bien estructurada sin embargo la centralización se muestra como una debilidad debido a la retraso que se presenta en los trámites para la legalización de los títulos.

Con respecto al manejo administrativo y formal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, ésta cuenta con la definición de su misión y visión, así como objetivos y principios, pero no cuenta con el desarrollo de estrategias de mediano y largo plazo para definir un horizonte cuantificable en el tiempo.

Visión

San Miguel Drive propende alcanzar una verdadera excelencia educativa en el nuevo conductor; en base al cultivo de valores, de acuerdo al avance de la técnica y la ciencia; con la participación directa de los alumnos, directivos y los organismos involucrados en el tránsito nacional.

La visión con la que cuenta la Escuela de Conducción San Miguel Drive está mal establecida lo que se convierte en una debilidad para la empresa; pues una visión está considerada como el sueño que pretende lograr la empresa, es una declaración de aspiración a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante; su propósito es ser el motor y la guía para poder alcanzar el estado deseado.

Misión

Formar conductores conscientes de su identidad, con un gran sentido de responsabilidad y solidaridad, de formación humanística, comprometidas con el cambio social, para evitar dolor y angustia en las vías; por el contrario precautelar el bienestar y la seguridad nacional.

De igual manera ocurre con la misión es una debilidad; aquí se debe describir el rol que desempeña actualmente la empresa para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

2.3. Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación presente, nos permite identificar amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente y las debilidades y fortalezas que se posee en el ámbito interno, al análisis de las fuerzas y debilidades tienen por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva.” (Ramirez, 2000, pág. 78)

Es decir mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de la Escuela de Conducción San Miguel Drive y sobre todo identifica prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

Análisis FODA

Tabla No. 30.

FODA “San Miguel Drive”

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con vehículos propios. • Precio acorde al costo de mantenimiento. • Dispone de activos significativos como son los vehículos. • La empresa cuenta con procesos y política bien definidos. • El gerente posee conocimientos bien claros sobre la empresa. • Los insumos se mantienen estables. • Cuenta con un equipo de instructores para la enseñanza capacitado. • Proyección de apegarse a las leyes de control ambiental para no estar afectados de posibles ordenanzas. | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional. • Reducción de los niveles de analfabetismo. • Generación del empleo local. • Alto nivel de demanda en vehículos obliga adquirir la licencia de conducir. • El aumento del PIB permite mayor circulación de bienes y capitales. • Mayor valor agregado en el servicio. • Las leyes que se adopten son necesarias para un cambio estructural en el sector de la conducción. • La tecnología beneficia en la creación de servicios de calidad. • Bajo poder de negociación por parte de los proveedores. • Implementación de la matriz productiva. |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenta recuperación de cartera. • Falta de planes de marketing a corto, mediano y largo plazo. • No se ha realizado un estudio sobre el servicio al cliente. • Falta de alianzas que permitan canalizar de manera oportuna el proceso de legalización con los organismos de control. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la inflación genera que no todos accedan al servicio. • Aumento en las tasas de interés. • Desconocimiento de las personas sobre una conducción segura y correcta. • Inestabilidad política por falta de credibilidad en el gobierno. • Competencia con altos niveles competitivos. |

Matriz Estratégica FODA “San Miguel Drive”

Para el análisis de las matrices de acción se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- **FO:** Aprovechar las Oportunidades del entorno en función de las Fortalezas empresariales.
- **DA:** Reducir las Debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de las amenazas sea mínimo.
- **FA:** Utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas.
- **DO:** Superar las Debilidades transformándolas en fortaleza para poder aprovechar las Oportunidades.

2.4. Matrices de factores externos e internos:

2.4.1. Matriz de factores internos Clave (EFI):

Permite determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, es decir lo que le hace bien o mal.

Tabla No. 31.

Matriz de factores internos

| FACTORES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|-------|-------|
| | A | M | B | A | M | B | A(5) | M (3) | B (1) |
| ÁREA ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | |
| 1. La empresa cuenta con procesos y política bien definidos. | X | | | | | | 5 | | |
| 2. El gerente posee conocimientos bien claros sobre la empresa. | X | | | | | | 5 | | |
| 3. Falta de planes de marketing a corto, mediano y largo plazo. | | | | X | | | 5 | | |
| 4. No se ha realizado un estudio sobre el servicio al cliente. | | | | X | | | 5 | | |
| 5. Falta de alianzas que permitan canalizar de manera oportuna el | | | | X | | | 5 | | |

CONTINÚA →

| | | | | |
|---|---|--|----|-----|
| proceso de legalización con los organismos de control. | | | | |
| ÁREA FINANCIERA | | | | |
| 6. Lenta recuperación de cartera. | X | | 3 | |
| 7. Precio acorde al costo de mantenimiento. | X | | 3 | |
| 8. Dispone de activos significativos como son los vehículos. | X | | 5 | |
| 9. Los insumos se mantienen estables. | X | | 5 | |
| ÁREA DE TALENTO HUMANO | | | | |
| 10. Cuenta con un equipo de instructores para la enseñanza capacitado. | X | | 5 | |
| 11. Proyección de apegarse a las leyes de control ambiental para no estar afectados de posibles ordenanzas. | X | | 3 | |
| ÁREA OPERATIVA | | | 5 | |
| 12. Cuenta con vehículos propios. | X | | | |
| TOTAL | | | 45 | 9 0 |

Interpretación:

El análisis de las Fortalezas y Debilidades de la Escuela de Conducción San Miguel Drive alcanza un total de 45 esto nos refleja que la empresa mantiene un posicionamiento interno fuerte.

2.4.2. Matriz de factores externos de (EFE):

En el análisis externo a través de las oportunidades y amenazas podemos prevenir actividades que afecten a la empresa.

Tabla No. 32.

Matriz de factores externos

| Factores | Oportunidad | | | Amenaza | | | Impacto | | |
|--|-------------|---|---|---------|---|---|---------|----|----|
| | A | M | B | A | M | B | A 5 | M3 | B1 |
| ANÁLISIS EXTERNO | | | | | | | | | |
| MACROAMBIENTE | | | | | | | | | |
| Factor Político | | | | | | | | | |
| Implementación de la matriz productiva. | X | | | | | | | 3 | |
| Inestabilidad política por falta de credibilidad en el gobierno. | | | | | X | | | 3 | |
| Factor Legal | | | | | | | | | |
| Las leyes que se adopten son necesarias para un cambio estructural en el sector de la conducción | X | | | | | | 5 | | |
| Factor económico | | | | | | | | | |
| El aumento del PIB permite mayor circulación de bienes y capitales. | | X | | | | | | 3 | |
| Incremento en la inflación genera que no todos accedan al servicio. | | | | X | | | 5 | | |
| Aumento en las tasas de interés. | | | | | X | | | 3 | |
| Factor socio – cultural | | | | | | | | | |
| Crecimiento poblacional. | X | | | | | | | 3 | |
| Reducción de los niveles de analfabetismo. | X | | | | | | | 3 | |
| Generación del empleo local. | X | | | | | | | 3 | |
| Factor Tecnológico | | | | | | | | | |
| La tecnología beneficia en la creación de servicios de calidad. | X | | | | | | 5 | | |
| MICROAMBIENTALES | | | | | | | | | |
| Análisis de la competencia actual | | | | | | | | | |
| Competencia con altos niveles competitivos. | | | | X | | | 5 | | |
| Análisis de proveedores: Poder de negociación | | | | | | | | | |
| Bajo poder de negociación por parte de los proveedores. | X | | | | | | 5 | | |
| Análisis de clientes: Poder de negociación | | | | | | | | | |
| Mayor valor agregado en el servicio. | X | | | | | | 5 | | |
| Análisis de la situación del mercado. | | | | | | | | | |
| Alto nivel de demanda en vehículos obliga adquirir la licencia de conducir. | X | | | | | | 5 | | |
| Desconocimiento de las personas sobre una conducción segura y correcta. | | | | | X | | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 35 | 24 | 0 |

Interpretación:

De acuerdo al análisis externo de las Oportunidades y Amenazas de la Escuela de Conducción San Miguel Drive alcanza un total de 35, esto nos indica que la empresa se desarrolla sobre un ramo atractivo y tiene grandes oportunidades externas que debe aprovecharlas para poder competir.

2.5. Matriz de Situación Financiera “SAN MIGUEL DRIVE”

Tabla No. 33.

Matriz de Situación Financiera de San Miguel Drive

| ÍTEMES | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|--------------------------------------|-----------|---|---|-----------|---|---|-----------|-----------|-------|
| | A | M | B | A | M | B | A (5) | M (3) | B (1) |
| RAZONES FINANCIERAS IMPACTO | | | | | | | | | |
| Razones de Liquidez | | | | | | | | | |
| Razón circulante | X | | | | | | 5 | | |
| Razón de Efectivo | | | | | X | | | 3 | |
| Capital de Trabajo | X | | | | | | 5 | | |
| Ciclo de Conversión del Efectivo | | x | | | | | | 3 | |
| Indicadores de Actividad | | | | | | | | | |
| Plazo promedio de cobro | | X | | | | | | 3 | |
| Rotación de Activos Fijos | X | | | | | | 5 | | |
| Indicadores de Apalancamiento | | | | | | | | | |
| Apalancamiento Neto | | X | | | | | | 3 | |
| Indicadores de Rentabilidad | | | | | | | | | |
| Margen de utilidad Neta | | x | | | | | 5 | | |
| TOTAL | | | | | | | 20 | 12 | |

Interpretación:

De acuerdo al análisis interno financiero la empresa “San Miguel Drive” presenta índices financieros con rangos aceptables, sin embargo es importante aplicar el plan de marketing con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el Cantón e incrementar los ratios financieros.

2.6. Matriz General Electric (GE)“SAN MIGUEL DRIVE”

La matriz General Electric se posiciona en el quinto cuadrante lo que significa que tenemos la oportunidad de conservar y mantener; esta en el cuadrante de inversión debido a que las cualidades del servicio es muy elevado.

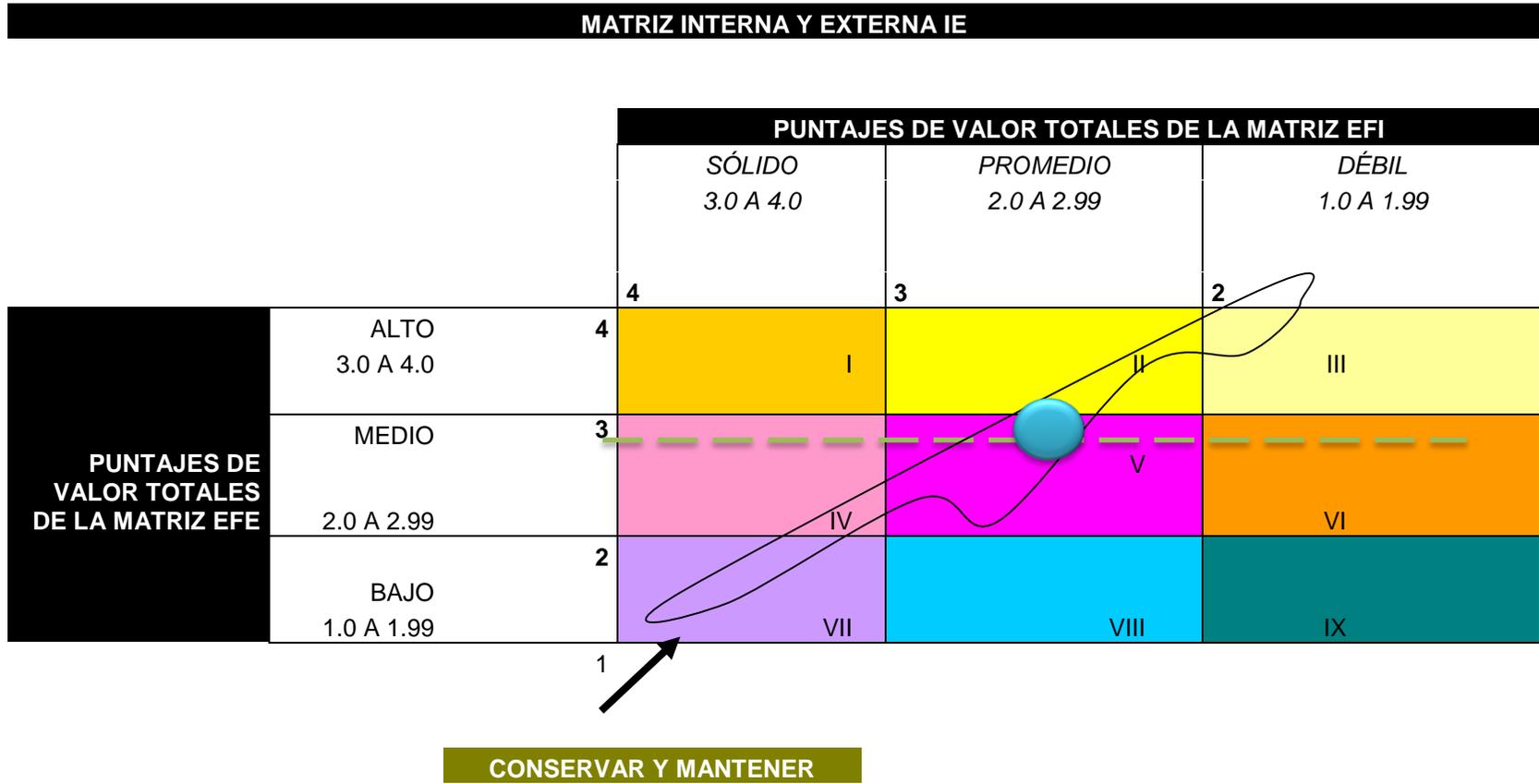


Figura No. 16. Análisis de factores internos clave (EFI) y factores externos clave (EFE)

Tabla No. 34.

Matriz estratégica FODA de “San Miguel Drive”

| MATRIZ F.O.D.A | | |
|--|--|---|
| | <p>FORTALEZAS</p> <p>Cuenta con vehículos propios.</p> <p>Precio acorde al costo de mantenimiento.</p> <p>Dispone de activos significativos como son los vehículos.</p> <p>La empresa cuenta con procesos y política bien definidos.</p> <p>El gerente posee conocimientos bien claros sobre la empresa.</p> <p>Los insumos se mantienen estables.</p> <p>Cuenta con un equipo de instructores para la enseñanza capacitado.</p> <p>Proyección de apegarse a las leyes de control ambiental para no estar afectados de posibles ordenanzas.</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>Lenta recuperación de cartera.</p> <p>Falta de planes de marketing a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>No se ha realizado un estudio sobre el servicio al cliente.</p> <p>Falta de alianzas que permitan canalizar de manera oportuna el proceso de legalización con los organismos de control.</p> |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento poblacional.</p> <p>Reducción de los niveles de analfabetismo.</p> <p>Alto nivel de demanda en vehículos obliga adquirir la licencia de conducir.</p> <p>Generación de empleo.</p> <p>El aumento del PIB permite mayor circulación de bienes y capitales.</p> <p>Mayor valor agregado en el servicio.</p> <p>Las leyes que se adopten son necesarias para un cambio estructural en el sector de la conducción.</p> <p>La tecnología beneficia en la creación de servicios de calidad.</p> <p>Bajo poder de negociación por parte de los proveedores.</p> <p>Implementación de la matriz productiva.</p> | <p><u>Estrategias Ofensivas</u></p> <p>Introducción al mercado con servicios innovadores.</p> <p>Implementar tecnología me permita un adecuado desarrollo en la enseñanza.</p> | <p><u>Estrategias Reorientación</u></p> <p>Diseñar un sistema de control en el cual se pueda medir la calidad en el servicio.</p> <p>Adquirir vehículos de alta tecnología que aporten a una enseñanza moderna.</p> <p>Diseñar una planificación estratégica.</p> |

Tabla No. 35

Matriz estratégica FODA de “San Miguel Drive”

| MATRIZ F.O.D.A | | |
|--|---|--|
| | <u>Estrategias Defensivas</u> | <u>Estrategias Supervivencia</u> |
| AMENAZAS Incremento en la inflación genera que no todos accedan al servicio. Desconocimiento de las personas sobre una conducción segura y correcta. Competencia con altos niveles competitivos. Aumento en las tasas de interés. Inestabilidad política por falta de credibilidad en el gobierno. | Diseñar promociones constantemente en el servicio. | Aumentar la demanda del servicio a través de vehículos modernos. |
| | Realizar alianzas estratégicas con unidades educativas. | |
| | | |
| | | |

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

Tabla No. 36.

Posición estratégica interna

| Factores: Fuerza Financiera (FF) | | Ponderación |
|---|--|-------------|
| No se presentan pérdidas en el año 2014 | | 6 |
| Concentración de deudas a corto plazo | | 1 |
| Indicis de liquidez | | 6 |
| Apalancamiento | | 1 |
| Rendimiento Sobre la Inversión | | 6 |
| Capital de trabajo | | 6 |
| Total | | 26/6 |
| Promedio | | 4,33 |
| Factores : Ventaja Competitiva | | Ponderación |
| Imagen corporativa consolidada | | -6 |
| Buena calidad de servicios | | -1 |
| El crecimiento del volumen de estudiantes en los últimos años | | -1 |
| Participación en el mercado | | -6 |
| Lealtad de los clientes | | -6 |
| Conocimientos tecnológicos. | | -1 |
| Control sobre proveedores y distribuidores | | -1 |
| TOTAL | | -22/7 |
| PROMEDIO | | -3,14 |

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, muestra un marco de cuatro cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Tabla No. 37.

Posición estratégica Externa

| Factores: Estabilidad del Ambiente (EA) | | Ponderación |
|--|--|--------------|
| Inflación | | -6 |
| Salario Básico Unificado | | -6 |
| PIB | | -1 |
| Tasas de Interés | | -6 |
| La localización geográfica de la empresa | | -6 |
| Índices de crecimiento de la población | | -6 |
| Responsabilidad con el medioambiente | | -6 |
| Construcción de nuevas vías de accesos | | -1 |
| Total | | -38/8 |
| Promedio | | -4,75 |
| Factores : Fuerza de la Industria (FI) | | Ponderación |
| Precios competitivos | | 6 |
| Escuelas reconocidos en todo el país | | 1 |
| Estabilidad financiera | | 6 |
| Conocimientos tecnológicos | | 6 |
| Aprovechamiento de recursos | | 1 |
| Facilidad para entrar en el mercado. | | 6 |
| TOTAL | | 26/6 |
| Promedio | | 4.33 |

Cabe mencionar que para la elaboración de esta matriz se asigno un valor numérico de +1 (peor) y +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Así como también un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

| X | Y |
|------------|------------|
| -3,14 (VC) | 4,33 (FF) |
| 4,33 (FI) | -4,75 (EA) |

| | |
|---|-------------------------------|
| El promedio para la EA es -2,87 | El promedio para la FI 4,33 |
| El promedio para la VC es -3,14 | El promedio para la FF es 5,1 |
| El vector direccional coordina: eje x: $-3,14 + (4,33) = 1,19$ eje y: $-4,75 + (4,33) = -0,42$ "San Miguel Drive" debe seguir estrategias de tipo competitivo | |

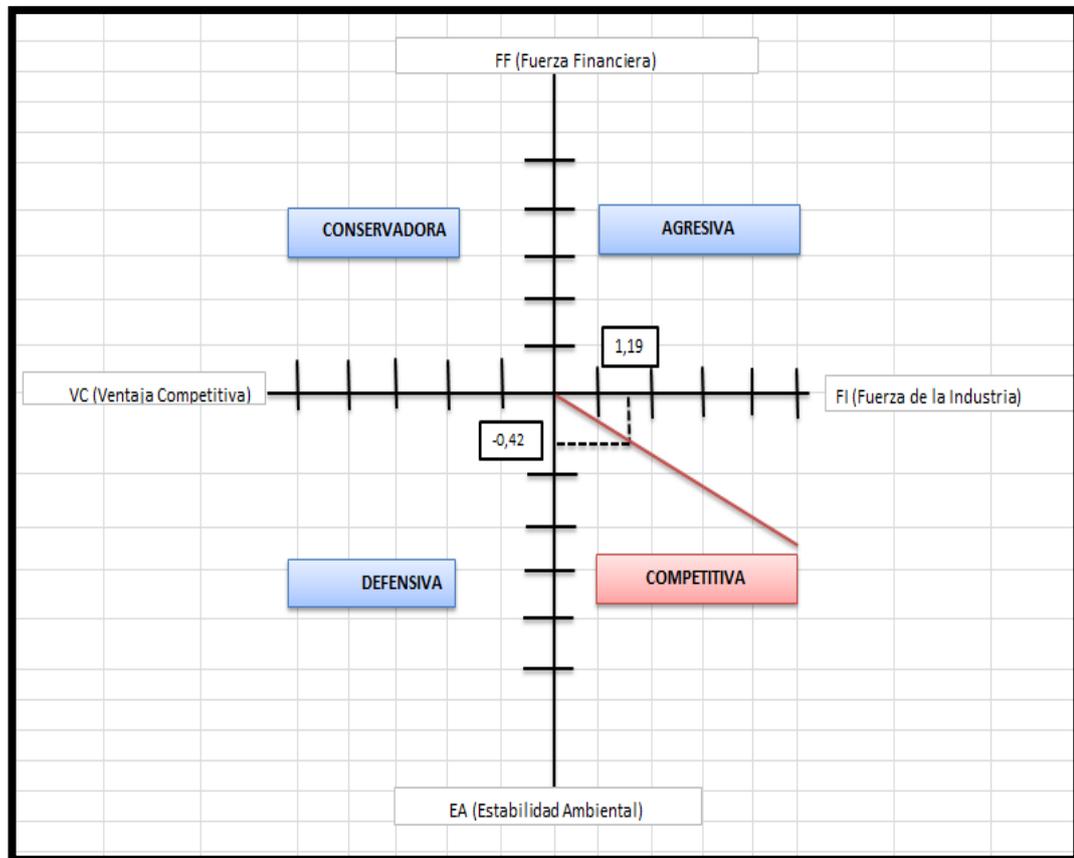


Figura No. 17. PEYEA “San Miguel Drive”

Interpretación:

A través de esta herramienta se analizan los factores que nos ayudan a evaluar las fortalezas financieras, fortalezas industriales, ventajas competitivas y la estabilidad ambiental que posee la empresa San Miguel Drive con el propósito de las condiciones en las que se encuentra la empresa. La empresa está compitiendo de manera eficiente, en una industria inestable.

| ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | | | | | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|
| FORTALEZAS | | | | | | | | | |
| Cuenta con vehículos propios. | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| Precio acorde al costo de mantenimiento. | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Dispone de activos significativos como son los vehículos. | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| La empresa cuenta con procesos y política bien definidos. | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| El gerente posee conocimientos bien claros sobre la empresa. | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Los insumos se mantienen estables. | 0,08 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 |
| Cuenta con un equipo de instructores para la enseñanza capacitado. | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| Proyección de apegarse a las leyes de control ambiental para no estar afectados de posibles ordenanzas. | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | |
| Lenta recuperación de cartera. | 0,11 | 2 | 0,22 | 2 | 0,22 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| Falta de planes de marketing a corto, mediano y largo plazo. | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| No se ha realizado un estudio sobre el servicio al cliente. | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Falta de alianzas que permitan canalizar de manera oportuna el proceso de legalización con los organismos de control. | 0,06 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 |
| T O T A L | 2,32 | | 5,92 | | 6,15 | | 5,82 | | 6,09 |

Fuente: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Considerando todas las variables del FODA y tomando los valores correspondientes a los factores claves internos se construye la matriz MPEC. Esta herramienta califica a cada variable por el grado de atracción a cada alternativa estratégica. Una vez obtenido el puntaje total del grado de atracción se puede evidenciar que de las cuatro propuestas de estrategias que han sido valoradas; la de mayor incidencia es la estrategia de diseñar un sistema de control en el cual se pueda medir la calidad en el servicio con un puntaje de 6,15 seguida de la estrategia aumentar la demanda del servicio a través de vehículos modernos con un puntaje de 6,09, posteriormente se presenta la estrategia implementar tecnología que permita un adecuado desarrollo en la enseñanza con un puntaje de 5.92 y finalmente la estrategia realizar alianzas estratégicas con unidades educativas con un puntaje de 5,82.

Con estos resultados se define la propuesta de alternativas para alcanzar los objetivos institucionales, en concordancia con el planteamiento del mapa estratégico.

Conclusiones finales del análisis FODA:

Mediante los resultados obtenidos se puede determinar que el éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo.

Para ello es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera las condiciones y estrategias para lograr el crecimiento.

Estas determinarán las metas a largo plazo logrando señalar las direcciones que se aplicará para llegar al posicionamiento deseado de la marca; la forma de organizarse de una empresa se convierte en una ventaja competitiva que permite a una compañía competir y destacar en el mercado.

La estrategia para direccionar las compañías permite prevenir más que reaccionar, para lograr esta condición se necesita obtener un diagnóstico integral de la organización como sustento de los procesos que elevarán la capacidad de adaptación a los cambios; dominar las habilidades para continuar la filosofía total del negocio pues permite mantener y desarrollar un nivel interno y externo en la compañía.

En un resumen de las matrices se puede recalcar que se han tomado en consideración los valores superiores al valor promedio obtenido debido a que son los parámetros que ejercen mayor impacto en la empresa.

La Escuela de Conducción San Miguel Drive cuenta con una filosofía corporativa que está diseñada para el 2017; para lo cual se propone el siguiente direccionamiento estratégico basado en misión, visión, principios cultura.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN EN LA CIUDAD DE SALCEDO

3.1. Segmentación de Mercado

“Un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”. (Thompson, Pronegocios.net, 2005): **(Recuperado el 14/11/2015)**

La imposibilidad de conocer los gustos, deseos y necesidades de cada individuo que potencialmente puede convertirse en un demandante del producto o servicio, hace necesaria la segmentación para cada uno de los grupos más pequeños e internamente más homogéneos.

El proceso de segmentación consiste en dividir el mercado global en subconjuntos, con características de intereses más específicos y homogéneos, dirigidos a concentrar los esfuerzos de marketing hacia una solución más efectiva y lograr una mejor eficiencia en la utilización de los recursos.

3.1.1. Importancia de la Segmentación

“La importancia de la segmentación es la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.” (Monografias, 2006): **(Recuperado el 14/11/2015)**

Es importante la segmentación ya que proporciona ventajas:

- Simplifica los planes de marketing.
- Concentra la atención al dirigirlos a mercados específicos.

- Facilita la identificación y evaluación de las oportunidades de mercado.
- Se hacen más nítidas las estrategias de marketing.
- Racionaliza la asignación de recursos.

Para la Escuela de Conducción San Miguel Drive la segmentación será de gran ayuda para identificar las falencias con las que cuenta y tomar alternativas que estén orientadas a dar un servicio de calidad en cuanto a la enseñanza teórica práctica; es decir con horarios que se ajusten a las necesidades de los alumnos para de esta manera garantizar un servicio de calidad.

3.1.2. Variables de Segmentación

Segmentación Geográfica:

En la investigación se utilizará esta variable para determinar la importancia de la ubicación de la empresa para lo cual se tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- País: Ecuador
- Ciudad: Cantón Salcedo, en la zona urbana.

Segmentación Demográfica:

Esta variable ayudará a identificar características propias de las personas, debido a que la investigación del posicionamiento de la Escuela de Conducción San Miguel Drive se efectuará a personas mayores de 18 hasta los 64 años que conozcan del servicio.

- Edad: 18 a 64 años
- Género: Hombre y mujeres

3.2. Tamaño del Mercado

Es importante tener presente que el tamaño de mercado no es una medida fija, esta puede variar y de hecho lo hace a través del tiempo y uno de los factores es la población.

El tamaño de un mercado, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

“Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto o servicio; el marketing pretende aumentar tanto la cuota de mercado como el tamaño del mercado de un determinado producto o servicio entre otros objetivos.” (Ferrell, 2001, pág. 57)

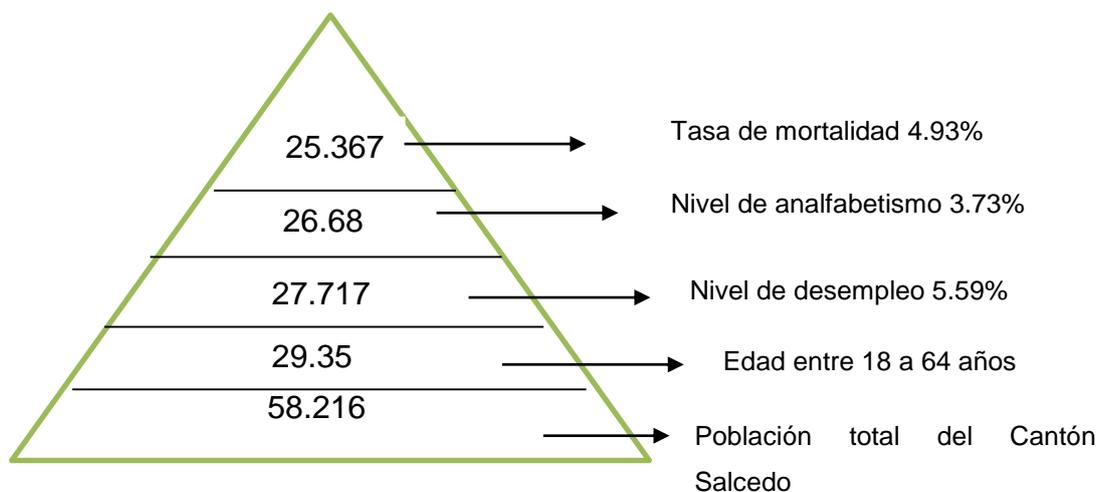


Figura No. 18. Muestra de la investigación

La población del presente estudio lo conforman hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad; se aspira tener una idea más clara hacia donde debe estar enfocado el servicio, obteniendo resultados más claros para lograr alcanzar las respuestas a la falta de posicionamiento de la Escuela de Conducción San Miguel Drive en el Cantón Salcedo.

3.3. Proceso de la Investigación

La investigación de mercado es el proceso a través del cual se recolecta determinada información procedente del mercado con el fin de ser analizada y en base a dicho análisis para poder tomar decisiones o diseñar estrategias. Las razones para realizar una investigación de mercados pueden ser diversas, para:

- Identificar oportunidades de negocio.
- Hallar la causa y la solución de un problema.
- Conocer la factibilidad de iniciar un nuevo negocio o de introducir un nuevo producto o servicio al mercado.
- Medir la eficacia de una campaña publicitaria.
- Medir la satisfacción del cliente.
- Analizar a los clientes.
- Analizar a la competencia.
- Comprobar una hipótesis de mercado.

Así mismo, la profundidad de una investigación de mercados también puede variar, realizando desde una investigación formal y costosa que comprenda varios meses de investigación, hasta una investigación informal que implique realizar algunas entrevistas informales.

A continuación se detalla cada una de las etapas que conforman el proceso de la investigación de mercados.

3.3.1. Determinar la necesidad de la investigación

La primera etapa del proceso de la investigación de mercados consiste en determinar la necesidad de la investigación; es decir la razón por la cual se hace necesario realizar la investigación, la misma se da por lo general como consecuencia de una oportunidad o un problema que se ha presentado.

En la Ciudad de Salcedo la Escuela de Conducción San Miguel Drive es la única institución que brinda este servicio pero a la vez cuenta con falencias en lo que se refiere a estudios de marketing, en la presente investigación se aspira determinar el posicionamiento de la empresa en la Ciudad de Salcedo, para aplicar un plan de marketing y mejorar la participación de este servicio en el mercado pues por falta de publicidad las personas desconocen de la existencia de la empresa y se ven obligados a viajar a otras ciudades como Latacunga para poder capacitarse y así obtener la licencia de conducir.

3.3.2. Determinar los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación de mercados surgen como consecuencia de la necesidad de realizar la investigación.

La investigación tiene como objetivo realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de posicionamiento actual de la Escuela de Conducción San Miguel Drive del Cantón Salcedo, que permita diseñar un plan de marketing.

3.3.3. Identificar la información que se va a recolectar

Una vez que se ha determinado la necesidad y los objetivos de la investigación, se procede a determinar la información que se va a necesitar y recolectar.

Para nuestra investigación esto nos va permitir conocer si la Escuela de Conducción se encuentra posicionada en el mercado y si las herramientas que aplica en la actualidad son las adecuadas; esto se va a establecer a través de:

- Posicionamiento.
- Conocimiento en el servicio.

- Precio acorde al mercado.
- Ubicación de la empresa en donde se desarrolla.
- Promoción que utilizada para un adecuado y oportuno servicio.

3.4. Metodología de la investigación

3.4.1. Enfoque

La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico.

Define a la metodología que surge a medida de que las ciencias van desarrollándose, de donde se desprende que el conocimiento metodológico, el aprendizaje y experiencia de las técnicas opera como un proceso continuo, gradual y progresivo en el que el saber se construye y el modo de adquirirlo se configura con el paso de la experiencia. (Rodríguez, 2012): **(Recuperado el 14/11/2015)**

Variables cualitativas: Al tomar valores, estos pueden ser representados con números enteros o fraccionarios, ya que entre dos valores cualquiera pueden existir un número infinitos de valores intermedios. Los datos que constituyen la cuantificación de este tipo de variable se generan al efectuar operaciones de medición. Los mismos se miden en escalas constituidas por un intervalo constante o uniforme entre mediciones consecutivas, denominadas Escala de Razón y Escala de Intervalo. (Mujica, 2007) **(Recuperado el 14/11/2015)**

Variables cuantitativas: Es la variable que representa a una característica o propiedad del objeto de estudio que se refiere a cantidades, por lo que puede ser medida directamente en la práctica. En el proyecto se aplicará las variables cuantitativas y las variables cualitativas ya que se pretende determinar con exactitud los deseos y necesidades por parte de los posibles clientes para la Escuela de Conducción San Miguel Drive así como indagar a profundidad el problema encontrado. (Mujica, 2007): **(Recuperado el 14/11/2015)**

3.4.2. Método

Modalidad básica de la investigación

Para el presente estudio la modalidad de investigación que se utilizará es de campo ya que es un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, en dicha investigación se toma contacto directo con la realidad en este caso obtener información de la Escuela de Conducción San Miguel Drive que sirva para su análisis.

3.4.3. Técnicas

Una vez que se ha determinado la información que se va a recolectar y las fuentes de donde se va a obtener, se procede a determinar y diseñar las técnicas de recolección de información que se van a utilizar.

Las técnicas a utilizar en el presente proyecto son:

- **Encuestas**

“Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores.” (Galarreta, 2009): **(Recuperado el 14/12/2015)**

Existen diferentes tipos de encuestas:

- Encuesta personal.
- Encuesta telefónica.
- Encuesta por correo.
- Encuesta vía Internet.
- Encuesta por detención.

En la investigación se aplicará la encuesta personal pues es la más usada en la práctica y según los técnicos es la más fiable pues se logra una exacta información por parte del entrevistado la misma que se realizará en las diferentes calles de la Ciudad de Salcedo a hombre y mujeres comprendidas entre las edades de 18 a 64 años de edad los cuales serán nuestro objeto de estudio.

- **Entrevista**

Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación, mediante esta una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).

La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información.

Tipos de entrevista

- La entrevista estructurada o dirigida se realiza con un cuestionario y se debe llenar a medida que se desarrolla, las respuestas se transcriben tal y como las proporciona el entrevistado, por lo tanto, las preguntas siempre se plantean con el mismo orden.
- La entrevista no estructurada, el entrevistador la efectúa tomando como base un guión, pero las preguntas son abiertas y no tienen estandarización.

- La entrevista focalizada se caracteriza por que se investiga una lista de tópicos: el entrevistador sondea e investiga todo lo referente a esos factores, pero sin tener una estructura formal, básicamente se estudian actitudes.

Se aplicara la entrevista estructurada al gerente general de la Escuela de Conducción San Miguel Drive en base a preguntas precisas y concretas de como se ha ido desempeñando la empresa en el mercado al cual ofrece el servicio.

3.4.4. Instrumentos

- Encuesta: A través de un cuestionario estructurado.
- Entrevista: Mediante un cuestionario semi estructurado.

Los instrumentos desarrollados se encuentran en la parte de anexos.

3.4.5. Fuentes de información

Una vez que se conoce la información que se va a necesitar y recolectar, se procede a determinar las fuentes de donde se va a obtener dicha información.

Las fuentes de información se suelen clasificar en fuentes primaras y secundarias:

Fuentes primarias: Son fuentes que brindan información de primera mano que es utilizada exclusivamente para la investigación actual.

Las fuentes primarias a utilizar son:

- Encuestas a clientes potenciales.
- Entrevista al gerente de la empresa.

Fuentes secundarias: Son fuentes que brindan información que ya ha sido publicada o recolectada para propósitos diferentes a la investigación actual.

Las fuentes secundarias a utilizar serán:

- Base de datos de la empresa.
- Entidades gubernamentales.
- Los libros.
- Las revistas.
- Registros de la empresa.

3.4.6. Recolección de la información

Una vez que se ha determinado la información requerida, las fuentes de dónde se va a obtener y las técnicas o métodos que se utilizarán para recolectarla, se procede a hacer efectiva la recolección de la información.

Para ello se determinan los encargados o responsables de la recolección de la información a través de encuestas, la fecha será a partir del día lunes 14 de Julio del presente año, el tiempo que durará 2 semanas, entre otras especificaciones que podrían ser necesarias.

Además la encuesta será administrada al público, una vez seleccionado a los encuestadores y determinado los lugares en donde se procede hacer efectiva la encuesta.

3.4.7. Análisis de la información

Una vez recolectada la información requerida se procede a tabular, procesar, interpretar, analizar y a sacar conclusiones es el estudio quién determinará el posicionamiento que tiene la Escuela de Conducción San Miguel Drive en el mercado.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Todo estudio estadístico ha de estar referido a un conjunto o colección de personas o cosas, este conjunto de personas o cosas es lo que denominaremos población. Las personas o cosas que forman parte de la población se denominan elementos; en sentido estadístico un elemento puede ser algo con existencia real, como un automóvil o una casa, o algo más abstracto como la temperatura, un voto, o un intervalo de tiempo. (Berenson,200,Pág.74)

3.5.2. Muestra

Es una fracción o subconjunto de cualquier tamaño de la población de la cual proviene. Las muestras se escogen por diversos procedimientos (sean apropiados o no) para realizar las observaciones o recogida de datos. El método de muestreo aplicado y el tamaño de la muestra que se decida, determinan su grado de representatividad. (Udea, 2009):
(Recuperado el 14/11/2015)

3.5.3. Cálculo de la Muestra

La fórmula de tamaño de la muestra a utilizarse es:

$$n = \frac{Z^2(NPQ)}{Z^2(PQ) + N e^2}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra.

P = Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

N = Población

e = Error de estimación.

Z = Valor de en la curva normal del nivel de confianza.

Datos:

- N= 25367
- P= 0.50
- Q= 0.50
- e= 0.05
- Z= 1.96

$$n = \frac{Z^2(NPQ)}{Z^2(PQ) + N e^2}$$

$$n = \frac{(1.96^2) (25367)(0.50) (0.50)}{1.96^2 (0.50)(0.50) + 25367 (0.05^2)}$$

$$n = \frac{24362.47}{64.38}$$

n= 378

La encuesta se aplicará a **378 personas** seleccionadas aleatoriamente en la ciudad de Salcedo, tanto de la zona urbana como rural a personas comprendidas de 18 a 64 años de edad lo cual serán nuestro segmento de mercado.

3.6. Diseño de Instrumentos

De acuerdo al tipo de investigación que se va a utilizar es la investigación descriptiva, ya que el cuestionario está diseñado para obtener información específica de los encuestados; los datos que se obtienen son confiables y el uso de preguntas está en un orden preestablecido de modo que el proceso es directo.

En este capítulo se realizará la investigación de mercado tomando en cuenta algunos factores, nuestro punto de referencia serán hombre y mujeres del Cantón Salcedo tanto de la zona urbana como rural a quienes va dirigido nuestro servicio.

Las preguntas responden a las necesidades de información de las 4P de marketing.

Tabla No. 38.

Plan del levantamiento de la información

| | |
|--|---|
| Responsable de la aplicación de cuestionarios: | Amanda Gabriela Naranjo Torres |
| Encuestados: | Hombre y mujeres de 18 a 64 años de edad. |
| Lugar: | Cantón Salcedo, zona urbana y rural. |
| Horario: | Jueves y Domingo de (09:00am – 13:00pm) |
| Fecha: | Jueves 24 de julio del 2014 Domingo 27 de julio del 2014 |
| Logística: | Computador personal Software SPSS Papel bond (cuestionarios) 2 esferos |

3.7. Análisis e interpretación de la encuesta

Datos Generales

De las encuestas realizadas se determina que la muestra se aplicó a un 51.85% de hombres y 48.15% de mujeres; los mayores márgenes de concentración de edad se hallan entre los 18 a los 29 años, y el 48.68% son asalariados.

Tabla No. 39.

Género

| SEXO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|----------------|
| HOMBRE | 196 | 51,85% |
| MUJER | 182 | 48,15% |
| TOTAL | 378 | 100,00% |

De las personas entrevistadas el 51.85% son hombre y el 48.15% son mujeres, dando un total de 378 encuestados.

Tabla No. 40.

Edad

| EDAD | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------|------------|----------------|
| 18-23 AÑOS | 92 | 24,34% |
| 24 - 29 AÑOS | 123 | 32,54% |
| 30 - 35 AÑOS | 54 | 14,29% |
| 36 - 41 AÑOS | 48 | 12,70% |
| MÁS DE 41 AÑOS | 61 | 16,14% |
| TOTAL | 378 | 100,00% |

El 32.54% de personas encuestadas tiene la edad promedio de 24 a 29 años; el 24.34% de 18 a 23 años, el 16.14% más de 41 años, seguido por el 14.29% entre 30 a 35 años y finalmente el 12.70% son personas entre los 36 a 41 años.

Tabla No. 41.

Ocupación

| OCUPACIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|----------------|
| Asalariado | 184 | 48,68% |
| Independiente | 99 | 26,19% |
| No trabaja | 95 | 25,13% |
| TOTAL | 378 | 100,00% |

El 48.68% representa al grupo de personas que son asalariados, un 26.19% a personas con trabajo independiente y el 25.13% son personas que no trabajan.

Análisis e interpretación de la encuesta a clientes potenciales

1. ¿Posee usted Licencia de Conducir de auto?

Tabla No. 42.

Mercado objetivo

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI | 144 | 38,10% |
| NO | 234 | 61,90% |
| TOTAL | 378 | 100,00% |

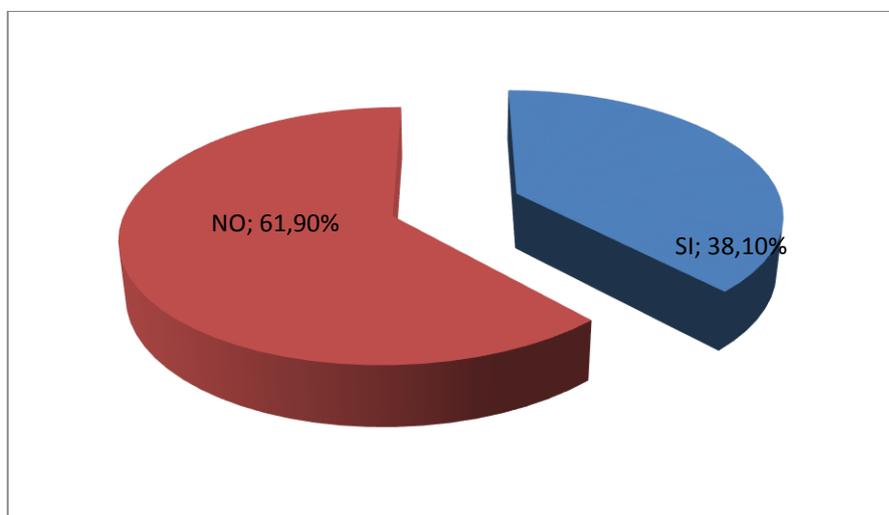


Figura No. 19. Mercado objetivo

Análisis:

Un 61.90% de la muestra encuestada no poseen licencia; mientras que el 38.10% si poseen licencia de conducir.

Interpretación:

Lo que representa que nuestro mercado objetivo hacia la obtención de licencias de conducir puede ser atendido por la Escuela de Conducción San miguel Drive.

2. ¿Está interesado en obtener la licencia de conducir?

Tabla No. 43.

Clientes potenciales

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| NO | 35 | 14,96% |
| SI | 199 | 85,04% |
| TOTAL | 234 | 100,00% |

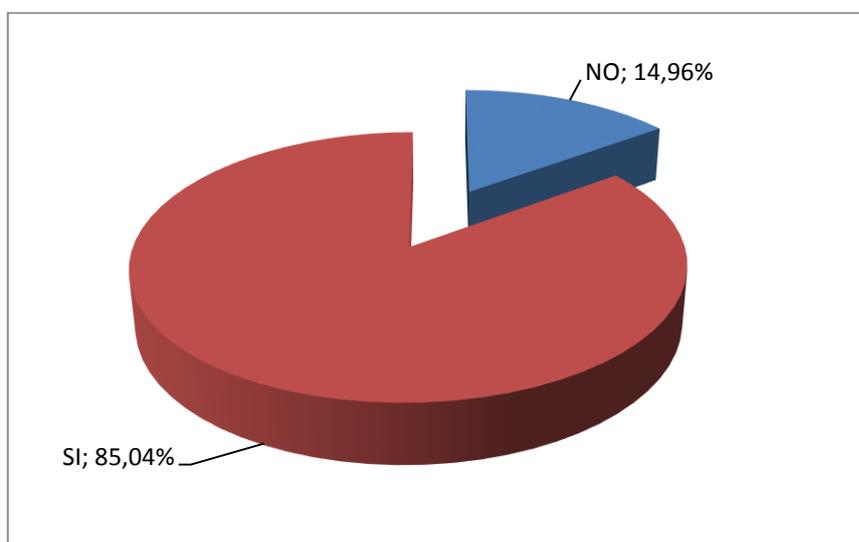


Figura No. 20. Clientes potenciales

Análisis:

El 85.05% de los encuestados que no tienen licencia y si desearían conseguirla, mientras que el 14.96% no les interesa.

Interpretación:

Esto se convierte en una oportunidad para San Miguel Drive, ya que son muchas las personas que desean adquirir la licencia.

3. ¿Cuál es el nombre de la Escuela de Conducción que se le viene a la mente?

Tabla No. 44.

Posicionamiento

| EMPRESA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|------------|
| CENTER DRIVE | 16 | 8,04% |
| ANETA | 101 | 50,75% |
| SAN MIGUEL DRIVE | 31 | 15,58% |
| CONRESPOP | 15 | 7,54% |
| OTRA | 4 | 2,01% |
| NINGUNA | 32 | 16,08% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

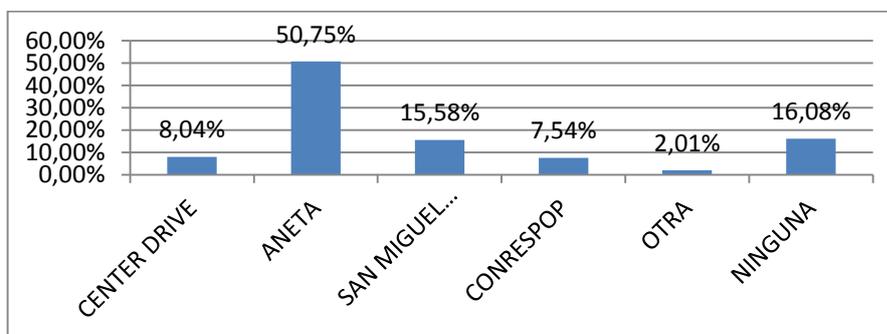


Figura No. 21. Posicionamiento

Análisis:

Se observa que quien domina el mercado de capacitación es Aneta con el 50.75% una de las razones se da porque es una empresa a nivel nacional; San Miguel Drive tiene un posicionamiento del 15.58% en el mercado encuestado, Center Drive el 8.04%, Conrespob el 7.54% mientras que existe además un 16.08% que no recuerda ningún nombre.

Interpretación:

Esto es una oportunidad para San Miguel Drive pues la publicidad es lo más importante en un negocio para poder dar a conocer sus servicios.

4. ¿Sabe de la existencia de la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Tabla No. 45.

Posicionamiento San Miguel Drive

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI | 122 | 61,31% |
| NO | 77 | 38,69% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

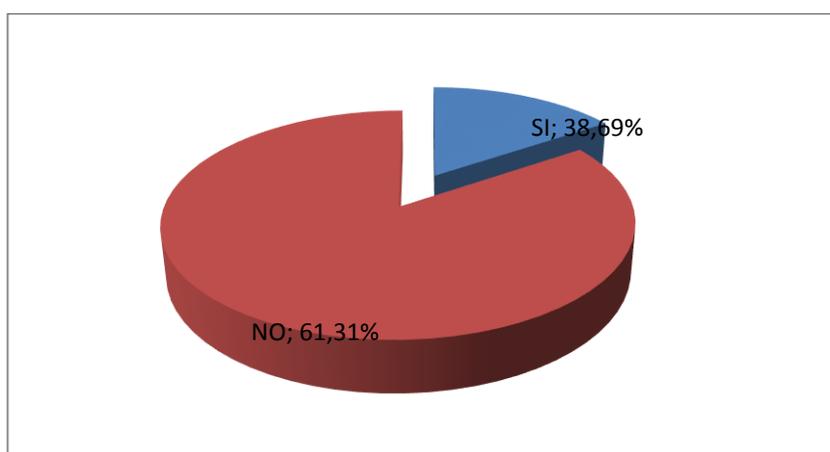


Figura No. 22. Posicionamiento San Miguel Drive

Análisis:

El 61.31% de los encuestados si han escuchado de la Escuela de Conducción San Miguel Drive, mientras que el 38.69% no lo ha hecho, es decir que se debe aplicar más publicidad para dar a conocer a la empresa.

Interpretación:

Para la empresa es una fortaleza que las personas si conocen de la existencia sin embargo falta publicidad.

5. ¿Sabe usted donde se encuentra ubicada la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Tabla No. 46.

Localización de San Miguel Drive

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI | 122 | 61,31% |
| NO | 77 | 38,69% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

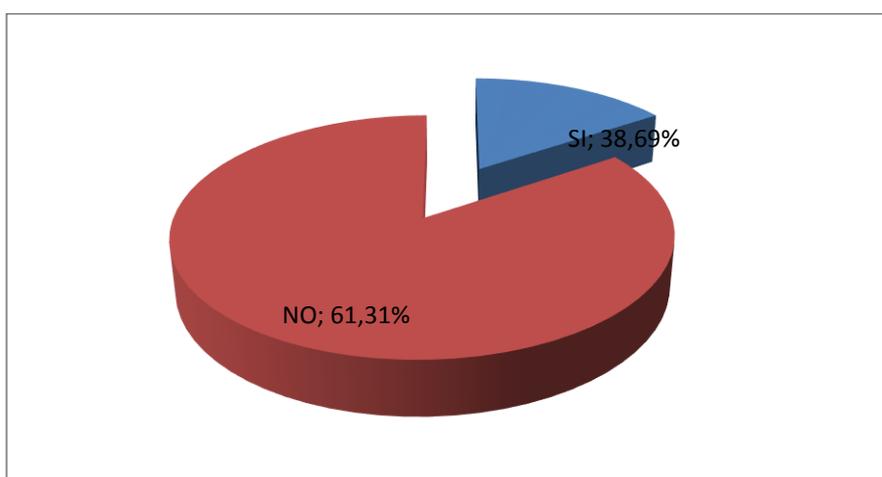


Figura No. 23. Localización de San Miguel Drive

Análisis:

El 61.31% de los encuestados conocen en qué lugar se encuentra localizada la Escuela de Conducción San Miguel Drive, mientras que el 38.69% desconocen la ubicación de la empresa y una de las causas puede ser la falta de publicidad.

Interpretación:

Que las personas conozcan la ubicación de la empresa es una fortaleza para poder expandir el servicio a nivel cantonal.

6. ¿A cuál de los siguientes lugares acudiría usted a adquirir la licencia de conducir?

Tabla No. 47.

Ciudad para capacitarse

| CIUDAD | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|----------------|
| Ambato | 14 | 7,04% |
| Latacunga | 105 | 52,76% |
| Salcedo | 78 | 39,20% |
| Otro | 2 | 1,01% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

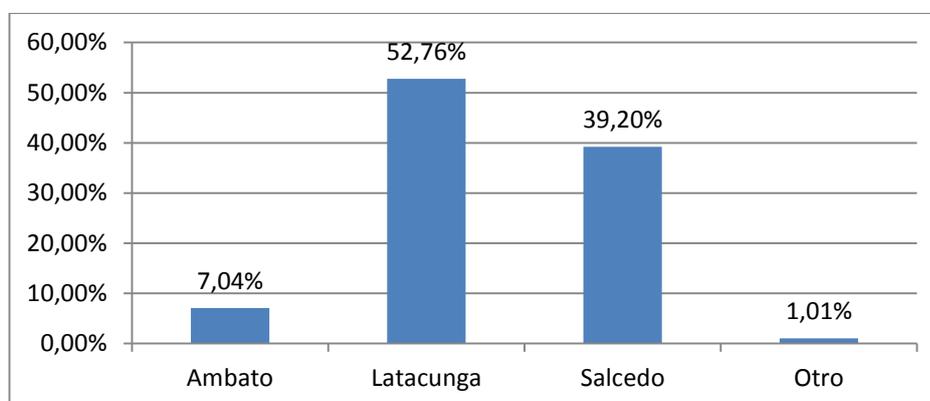


Figura No. 24. Ciudad para capacitarse

Análisis:

El 52.76% de las personas que estudiarían en una Escuela de Conducción lo harían en la ciudad de Latacunga, y el 39.20% en Salcedo, el 7,04% en la ciudad de Ambato y el 1,01% lo realizan en otras ciudades.

Interpretación:

Esto es una debilidad pues por falta de publicidad o ya sea de promociones no se ha podido captar de manera eficiente a los clientes.

7. ¿Qué empresa preferiría usted para la obtención de la licencia de conducir?

Tabla No. 48.

Escuela de conducción potencial

| EMPRESA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|------------|
| CENTER DRIVE | 28 | 14,07% |
| ANETA | 69 | 34,67% |
| SAN MIGUEL DRIVE | 77 | 38,69% |
| CONRESPOP | 9 | 4,52% |
| OTRA | 16 | 8,04% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

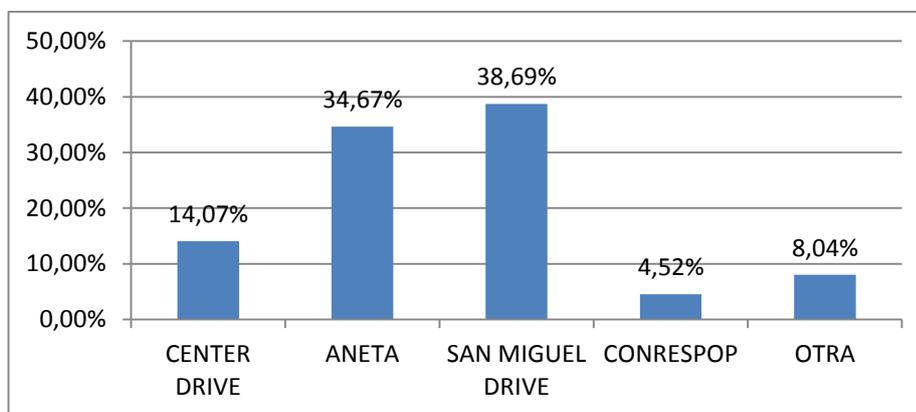


Figura No. 25. Escuela de conducción potencial

Análisis:

El 34.67% de los encuestados estudiarían en ANETA, el 38.69% en San Miguel Drive, el 14.07% en Center Drive, el 4,52% en Conrespop y el 8,04% en otras Escuelas de su preferencia.

Interpretación:

Por lo que es importante reforzar el Mix de Marketing de la Escuela de Conducción San Miguel Drive para captar los clientes potenciales que irán a otras escuelas de conducción.

8. ¿Cómo le gustaría realizar su pago por el servicio que va a recibir?

Tabla No. 49.

Forma de pago

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|----------------|
| Efectivo | 141 | 70,85% |
| Tarjeta de Crédito | 54 | 27,14% |
| Transferencia Bancaria | 4 | 2,01% |
| TOTAL | 199 | 100,00% |

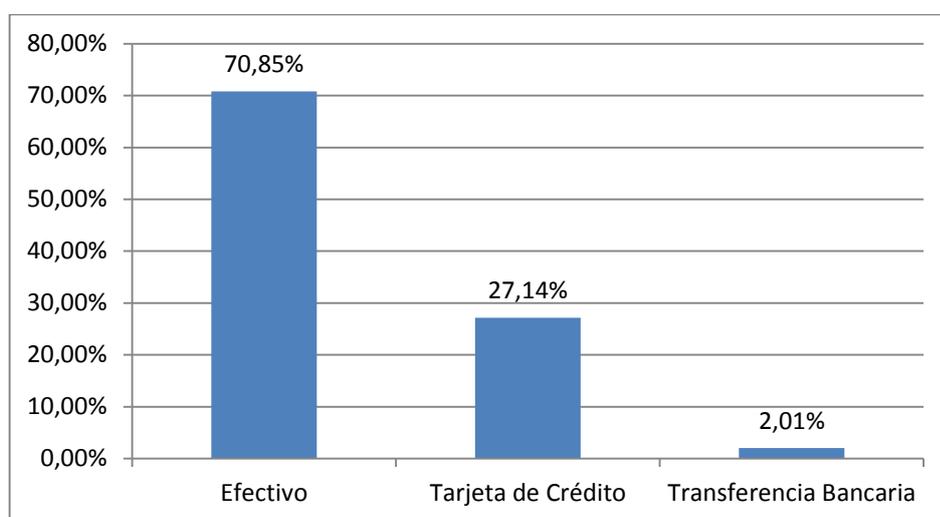


Figura No. 26. Forma de pago

Análisis:

El 70.85% prefiere realizar su pago en efectivo, el 27.14% a través de tarjeta de crédito, y apenas un 2.01% por transferencia bancaria.

Interpretación:

Es una fortaleza para la empresa pues la recuperación de cartera será más rápida y segura.

9. ¿Le gustaría recibir alguna promoción por parte de la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Tabla No. 50.

Promoción

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|------------|
| 2 x 1 | 31 | 40,26% |
| 10% por referido | 24 | 31,17% |
| Ninguna | 16 | 20,78% |
| Otra | 6 | 7,79% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

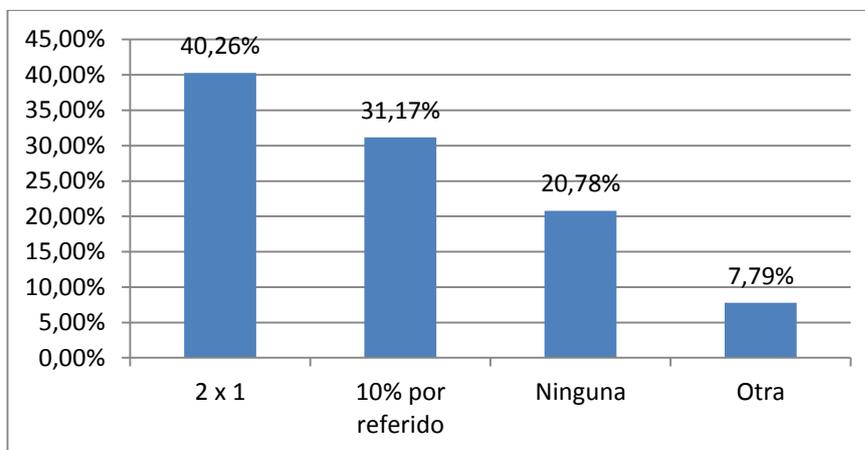


Figura No. 27. Promoción

Análisis:

El 40.26% prefiere promoción 2x1, el 31.17% un 10% de descuento por cada referido, y el 20.78% no desea promoción alguna, mientras que un 7.79% quiere otro tipo de promoción.

Interpretación:

Es una oportunidad pues permitirá captar de mejor manera mayor número de clientes.

10. ¿Al momento de tomar este servicio de capacitación, que es lo primero que tomaría en cuenta?

Tabla No. 51.

Razones de preferencia

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Prestigio | 20 | 25,97% |
| Precio | 38 | 49,35% |
| Calidad | 13 | 16,88% |
| Servicios | 6 | 7,79% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

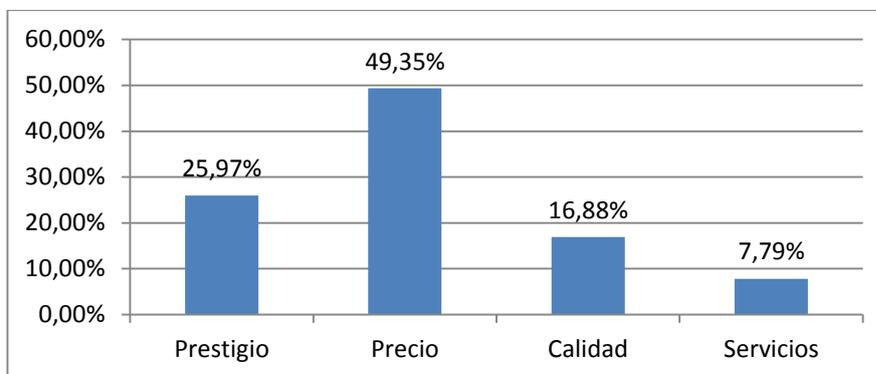


Figura No. 28. Razones de preferencia

Análisis:

La principal razón de selección de escuela de conducción es el precio con un 49.35%, mientras que el 25,97% de los encuestados consideran que el prestigio debe ser lo primero al tomar el servicio, el 16,88% la calidad y apenas un 7,79% el servicio que brinda la empresa.

Interpretación:

El que la empresa cuente con una preferencia específica por parte de los clientes en una fortaleza pues le identifica como tal el mismo debe basarse en un precio sostenible a la economía del cliente.

11. ¿Qué sería lo más importante para usted para optar por el servicio de capacitación?

Tabla No. 52.

Importancia del servicio

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| Instructores Capacitados | 47 | 61,04% |
| Autos Modernos | 21 | 27,27% |
| Instalaciones | 1 | 1,30% |
| Prestigio | 8 | 10,39% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

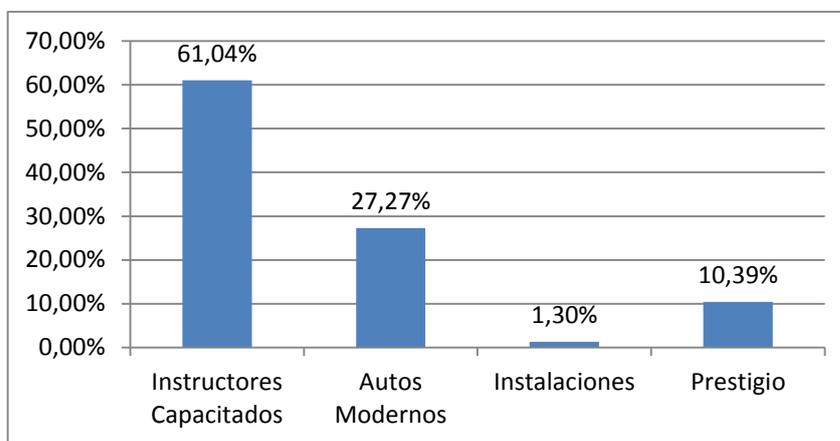


Figura No. 29. Importancia del servicio

Análisis:

El 61.04% de importancia son los instructores capacitados, los autos modernos en un 27.27%; el prestigio institucional con un 10,39% y apenas el 10,30% son las instalaciones.

Interpretación:

Las personas encuestadas consideran que lo más importante en el servicio de capacitación son los instructores capacitados lo cual es una fortaleza para San Miguel Drive pues las capacitaciones son constantes a sus instructores.

12. ¿Considera que la calidad en el servicio de inscripción debe ser?

Tabla No. 53.

Inscripción

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|----------------|
| Rápido | 74 | 96,10% |
| Oportuno | 2 | 2,60% |
| Eficiente | 1 | 1,30% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

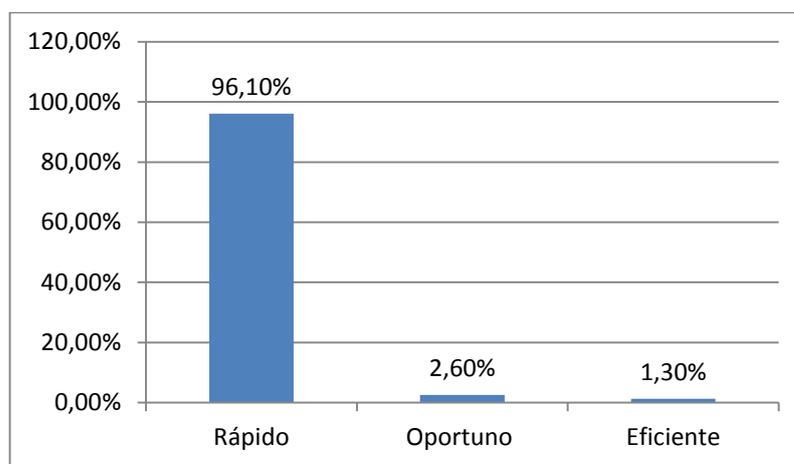


Figura No. 30. Inscripción

Análisis:

La calidad de servicio de inscripción debe ser rápida según el 96.10% de los encuestados, oportuno con el 2,60% y eficiente con el 1,30%.

Interpretación:

La rapidez en la matrícula del servicio debe ser fundamental para la empresa pues un cliente satisfecho es nuestra carta de recomendación para poder crecer empresarialmente.

13. ¿Si usted fuera usuario de la empresa en que horario le gustaría recibir clases?

Tabla No. 54.

Horario

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------|------------|----------------|
| MAÑANA | 21 | 27,27% |
| TARDE | 48 | 62,34% |
| NOCHE | 8 | 10,39% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

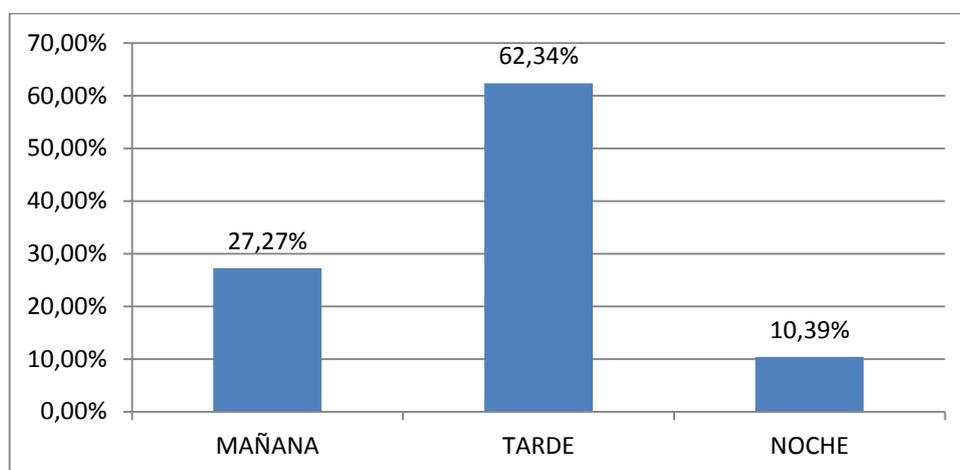


Figura No. 31. Horario

Análisis:

El 62.34% prefiere horario en la tarde, mientras que un 27.27% lo requiere en las mañanas y el 10,39% en la noche.

Interpretación:

El tener horarios a lección para los cliente es una oportunidad pues ellos pueden elegir de acuerdo a sus necesidades la hora para capacitarse.

14. ¿Por cuál de los siguientes horarios optaría usted para la enseñanza de conducción?

Tabla No. 55.

Horario en la mañana

| HORA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|---------------|
| 07h00 - 8h00 | 9 | 11,69% |
| 08h00 - 9h00 | 5 | 6,49% |
| 09h00 - 10h00 | 4 | 5,19% |
| 10h00 - 11h00 | 2 | 2,60% |
| 11h00 - 12h00 | 1 | 1,30% |
| TOTAL | 21 | 27,27% |

Tabla No. 56.

Horario en la tarde

| HORA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|---------------|
| 14h00 - 15h00 | 8 | 10,39% |
| 15h00 - 16h00 | 17 | 22,08% |
| 16h00 - 17h00 | 12 | 15,58% |
| 17h00 - 18h00 | 11 | 14,29% |
| TOTAL | 48 | 58,34% |

Tabla No. 57.

Horario en la noche

| HORA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------|------------|---------------|
| 18h00 - 19h00 | 4 | 5,19% |
| 19h00 - 20h00 | 4 | 5,19% |
| TOTAL | 8 | 10,39% |

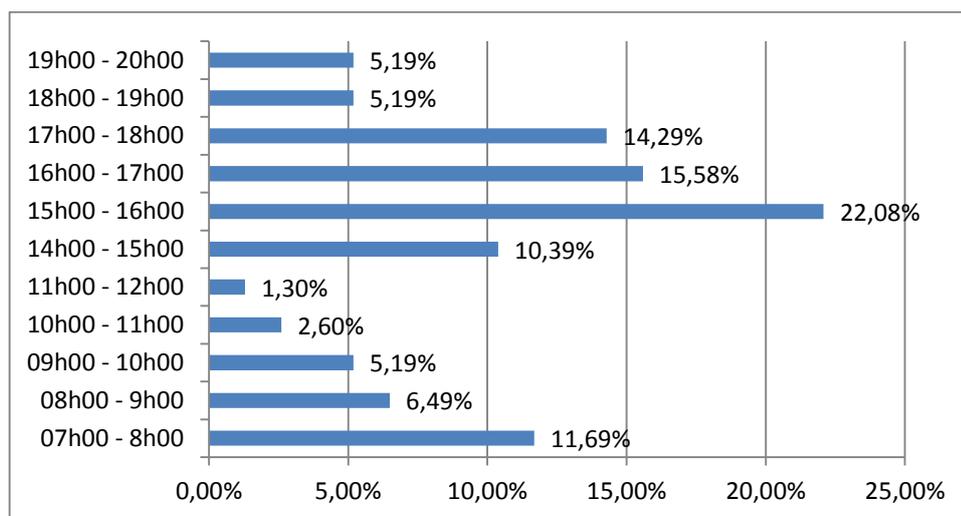


Figura No. 32. Horario

En la mañana:

Del total de encuestados el 11.69% tiene una preferencia por el horario de 07:00 a 08:00 am, seguido por el 6.49% de 08:00 a 00 am; el 5.19% por el horario de 09:00 a 10:00 am, luego el 2.60% por el horario de 10:00 a 11:00 am y finalmente el 1.30% prefiere de 11:00 a 12:00 pm.

En la tarde:

De las encuestas realizadas existe mayor acogida con el 22.08% en el horario que es de 15:00 a 16:00 pm, luego con el 15.58% por el horario de 16:00 a 17:00; con un 14.29% por el horario de 17:00 a 18:00 pm, y finalmente con un 10.39% por el horario de 14:00 a 15:00pm.

En la noche:

Del total de personas encuestadas con un 5.19% las personas prefieren recibir clases de 18:00 a 19:00 pm o de 19:00 a 20:00 pm.

15. ¿En dónde le gustaría informarse de los servicios que ofrece la empresa?

Tabla No. 58.

Lugar de información

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|------------|
| Domicilio | 1 | 1,30% |
| Lugar de trabajo | 0 | 0,00% |
| Escuela | 76 | 98,70% |
| Conducción | | |
| TOTAL | 77 | 100,00% |
| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Domicilio | 1 | 1,30% |
| Lugar de trabajo | 0 | 0,00% |
| Escuela | 76 | 98,70% |
| Conducción | | |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

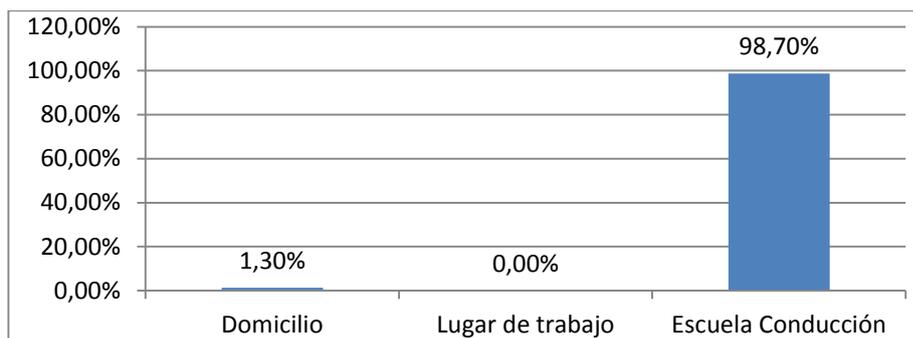


Figura No. 33. Lugar de información

Análisis:

El 98.70% de los encuestados prefiere recibir los servicios de la escuela de capacitación en la misma escuela; el 1.30% desea informarse en su domicilio.

Interpretación:

La ubicación de la Escuela de conducción San Miguel Drive es muy importante la misma que se encuentra en la zona central de la ciudad lo cual facilita que los clientes puedan acercarse a recibir información sobre el servicio que oferta.

16. ¿El proceso de inscripción le gustaría realizar a través de?

Tabla No. 59.

Inscripción

| MEDIO | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Internet | 74 | 96,10% |
| Personal | 2 | 2,60% |
| Teléfono | 1 | 1,30% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

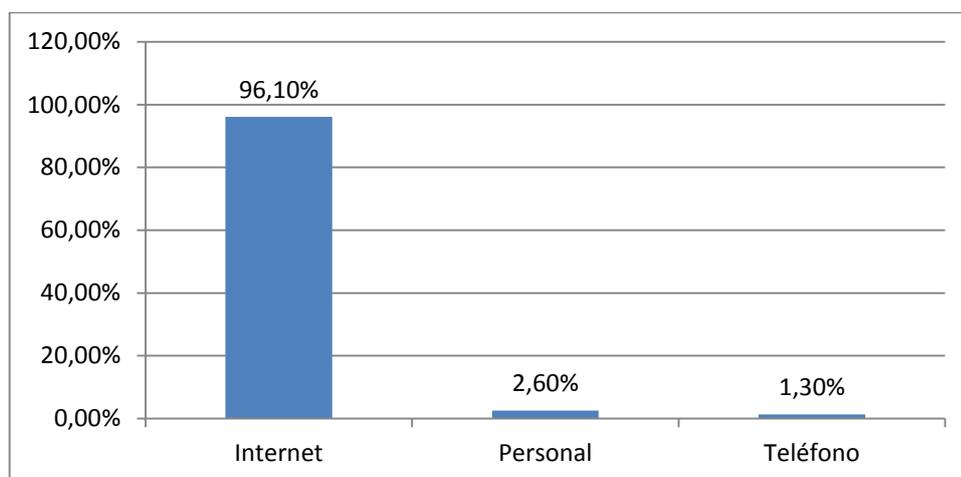


Figura No. 34. Inscripción

Análisis:

Se observa que el 96,10% de las personas desean inscribirse a través de internet; el 2,60% de forma personal en la institución y el 1,30% a través de vía telefónica.

Interpretación:

La inscripción debe ser rápida y optimizar tiempo para que no se convierta en algo tedioso para los alumnos, hoy en día se debe aprovechar la tecnología para facilitar tiempo.

17. ¿Ha escuchado publicidad sobre la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Tabla No. 60.

Publicidad

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------|------------|------------|
| SI | 12 | 15,58% |
| NO | 65 | 84,42% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

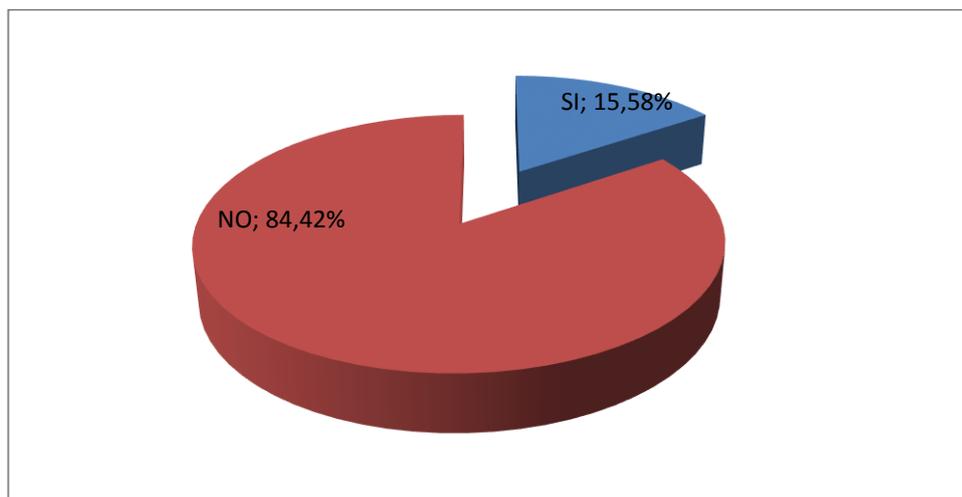


Figura No. 35. Publicidad

Análisis:

El 84.42% de los encuestados no ha escuchado ningún tipo de publicidad de la Escuela de Conducción, mientras que el 15.58% si lo ha hecho.

Interpretación:

La publicidad juega un papel muy importante para el desarrollo de toda empresa pues ni no se publica no se da a conocer el servicio, para la empresa el que no haya mucha publicidad local es una amenaza pues las personas desconocen del servicio.

18. ¿En qué medios de comunicación ha escuchado publicidad?

Tabla No. 61.

Publicidad

| MEDIOS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|----------------|
| Radio | 0 | 22,33% |
| Televisión | 0 | 0,00% |
| Prensa | 4 | 33,33% |
| Ninguna | 8 | 66,67% |
| TOTAL | 12 | 100,00% |

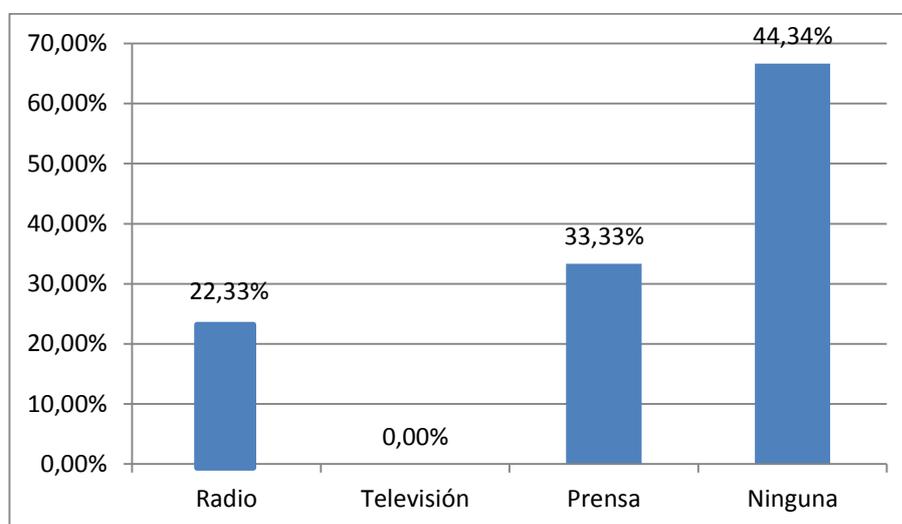


Figura No. 36. Publicidad

Análisis:

El 44,34% de los encuestados no ha escuchado ningún tipo de publicidad; el 33,33% de los encuestados ha visto publicidad de la Escuela de Conducción, en la prensa, el 22,33% en la radio.

Interpretación:

Realizar publicidad constante para dar a conocer a la empresa.

19. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría informarse?

Tabla No. 62.

Publicidad

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Volantes | 14 | 18,18% |
| Trípticos | 35 | 45,45% |
| Vallas | 19 | 24,68% |
| Perifoneo | 9 | 11,69% |
| TOTAL | 77 | 100,00% |

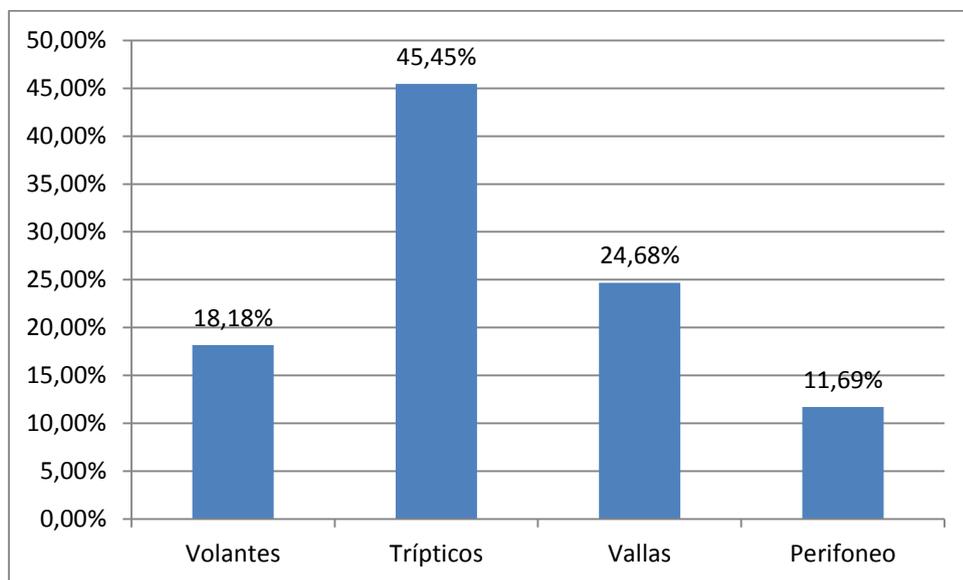


Figura No. 37. Publicidad

Análisis:

El 45.45% le gustaría publicidad a través de trípticos y un 24.68% por medio de vallas; el 18,18% mediante volantes y apenas un 11,69% a través del perifoneo.

Interpretación:

Aprovechar las preferencias de los clientes para poder ofertar el servicio es una oportunidad empresarial.

3.8. Resultados Entrevista

1. ¿Qué tiempo tiene de funcionamiento la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Una vez realizada la inspección por la Agencia Nacional de Tránsito que es la entidad quien regula a las Escuelas de capacitación ya sean profesionales o no profesionales; la empresa San Miguel Drive tiene funcionando en el Cantón Salcedo 2 años y 1 mes.

2. ¿Durante el tiempo que la empresa brinda el servicio de capacitación como califica usted la calidad del servicio?

Muy buena pues nuestro objetivo es brindar un servicio acorde a las exigencias de la sociedad y sobre todo de calidad en donde los nuevos choferes sean conscientes de la gran responsabilidad que asumen al conducir un vehículo.

3. ¿Considera que el tiempo de enseñanza práctica y teórica es el adecuado para formar choferes responsables de una conducción segura?

Si es muy adecuado, porque los instructores son choferes profesionales con años de experiencia en el volante, y de la misma manera llevamos los manuales y procedimientos de otras escuelas grandes como Aneta.

4. ¿Qué tipo de publicidad ha realizado la empresa y cuál considera que es el de mayor acogida por la ciudadanía?

Por lo general la publicidad es a través de la prensa local, a veces se trabaja con perifoneo, y en otras ocasiones por radio. Pero la más efectiva ha sido la

entrega de volantes y el perifoneo, porque la ciudad de Salcedo es pequeña y es fácil llegar a los clientes potenciales.

5. ¿Está satisfecho con la publicidad realizada?

No, porque hay que mejorar y hacer una publicidad más técnica con el fin de llegar a atender al mayor número de ciudadanos con los servicios de capacitación en conducción.

6. ¿Considera que el precio establecido por los organismos de control es el ideal?

Realmente No, pero no se puede quejar de ningún modo pues existe una ganancia del 12% que es lo que por lo general rige en otros tipos de negocios.

7. ¿Qué ha hecho la empresa para poder llegar con el servicio que ofrece hacia los clientes?

Básicamente publicidad y tratar de dar un buen servicio, pues consideramos que un buen trato es la carta de presentación de toda empresa, pues nuestra publicidad son nuestros mismos clientes.

8. ¿Con que frecuencia la empresa realiza capacitaciones al personal que labora tanto administrativo, como docentes e instructores?

La empresa siempre se preocupa más allá de generar ingresos en capacitar constantemente al personal que colabora pues consideramos que la motivación debe ser firme para lograr un clima laboral adecuado, es por eso que las capacitaciones se lo realizan por lo menos dos veces al año.

9. ¿En comparación con otras empresas como califica el servicio que ofrece la Escuela de Conducción San Miguel Drive?

Excelente porque el trato es muy personalizado y se busca enseñar de acuerdo al perfil que tiene el alumno.

10. ¿Qué atributos la daría usted a su empresa frente al mercado en donde se desarrollan?

El precio es accesible y la calidad de instrucción es amable, cordial y técnica.

11. ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?

No se ha realizado ningún plan formal en ninguna área.

3.9. Informe de Investigación

Después de haber realizado la investigación de mercado se determinó:

Sexo:

- 51.85% eran hombres
- 48.15% eran mujeres

Edad:

La edad de mayor afluencia es de 24 a 29 años que representa el 32.54%, seguido de 18 a 23 años con el 24.34%.

Ocupación:

El 48.68% de los encuestados son asalariados, el 26.19% trabajan en forma independiente y el 25.13% no trabajan.

Personas con licencia de conducir:

De las personas encuestadas 144 personas respondieron que sí poseen licencia de conducir, lo que equivale al 38.10%; y 234 personas respondieron que no poseen licencia de conducir lo que equivale al 61.90%, por lo que es necesario aplicar un plan de marketing.

Frecuencia del servicio:

De las personas encuestadas 199 personas respondieron que si están interesadas en obtener una licencia equivalente al 85,04%; 35 personas respondieron que no les interesa equivalente al 14,96%; esto nos servirá para establecer estrategias en el servicio.

Competencia:

De acuerdo a la s encuestas 77 personas respondieron que prefieren San Miguel Drive equivalente al 38,69%; 69 personas respondieron que prefieren Aneta equivalente al 34,67%, 28 personas respondieron que les gusta Center Drive equivalente al 14,07 % , 9 personas prefieren Conrespop equivalente al 4,52% y 16 personas respondieron que prefieren otras empresas. Este análisis influirá en saber y conocer a los competidores de la Escuela de Conducción San Miguel Drive y sus atributos para mejorar durante el plan de marketing.

Conocimiento de marca:

Se analizó que 101 personas prefieren Aneta equivalente al 50,75%, 31 personas respondieron que prefieren San Miguel Drive equivalente al 15,58%, 16 personas respondieron que les gusta Center Drive equivalente al 8,04 %, 15 personas prefieren Conrespop equivalente al 7,54% y 32 personas respondieron que prefieren otras empresas.

Esto se convierte en una oportunidad para la escuela de Conducción San Miguel Drive, ya que un porcentaje pequeño de la población encuestada no conoce el servicio.

Atributos:

El 49.35 % de los encuestados respondió que el precio es lo más importante a la hora de tomar el servicio; el 25,97% respondió que el prestigio es lo primero que se debe considerar; el 16,88 % respondió que la calidad debe primar y el 7.79% que el servicio que ofrece debe ser lo más importante.

En este caso la estrategia estará enfocada en que el 7.79% sobre el servicio que ofrece la empresa para que pueda crecer.

Publicidad y Promoción:

Al 40.26% le gustaría recibir alguna promoción en el servicio mientras que al 20.78% no le gustaría recibir ningún tipo de promoción; es una debilidad y amenaza ya que la competencia gana más participación debido a las constantes promociones que realiza.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN “SAN MIGUEL DRIVE”

4.1. Propuesta estratégica

En toda empresa la planificación estratégica juega un papel muy importante pues permite determinar el futuro y la existencia empresarial.

Con la planificación estratégica se logra que los factores internos interactúen con las oportunidades del entorno empresarial con el único objetivo de reducir los riesgos que se presentan a través de las debilidades internas y de las amenazas que generan inconvenientes en el desarrollo corporativo.

El motivo principal de la planificación estratégica es la indagación de una o más ventajas competitivas de la empresa; permitiéndonos visualizar las estrategias para crear o preservar en base a la misión y visión para prevenir inconvenientes que puedan presentarse en un determinado tiempo, la misma que con la información que la empresa posee permita tomar decisiones que sean enfocadas al desarrollo permitiendo aprovechar las oportunidades así como también ampliar los beneficios.

Se debe considerar que la Escuela de Conducción San Miguel Drive en la actualidad no cuenta con una propuesta estratégica definida y el desarrollo institucional se lo viene realizando de manera rutinaria.

4.1.1. Visión

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Portal de Negocios, 2006): **(Recuperado el 14/11/2015)**

En la presente investigación se propone la visión y la misión en la cual va enfocada todos los parámetros y lineamientos que la empresa debe seguir para lograr los desafíos que la compañía se propone a través de sus estrategias.

La visión denominada como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor o la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la visión:

- ¿Qué debemos hacer en el futuro?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿A quiénes deseamos servir?
- ¿En qué tiempo lograremos la visión?
- ¿Qué recursos empleamos?

Tabla No. 63.

Visión

| | |
|--------------------------------------|--|
| ¿Qué debemos hacer en el futuro? | Implementar tecnología. |
| ¿Para qué lo hacemos? | Prestigio, aumentar utilidades. |
| ¿A quiénes deseamos servir? | Cantón Salcedo. |
| ¿En qué tiempo lograremos la visión? | 2017. |
| ¿Qué recursos empleamos? | Económico, tecnológico, natural, talento humano. |

Fuente: Departamento administrativo de San Miguel Drive

Visión San Miguel Drive 2017

Ser en el 2017 una empresa reconocida a nivel cantonal, por su prestigio y la calidad en el servicio, a través de la implementación de tecnología automovilística y educativa, utilizando recursos económicos, talento humano calificado sin descuidar el cuidado al medio ambiente.

4.1.2. Misión

“Elemento importante de la planificación estratégica” la misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa”. (Galindo, 2004): **(Recuperado 14/11/2015)**

Preguntas frecuentes para elaborar la visión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Tabla No. 64.

Misión

| | |
|-------------------------|---|
| ¿Quiénes somos? | Somos un Centro de capacitación. |
| ¿Por qué lo hacemos? | Mejorar la conducción vial en las carreteras. Disminuir el índice de accidentes. |
| ¿Qué buscamos? | Enseñanza de conducción. Enseñanza teórica vial. |
| ¿Para quién trabajamos? | Hombre y mujeres de 18 a 64 años de la Ciudad de Salcedo. |
| ¿Qué hacemos? | Calidad, prestigio, autos modernos, infraestructura adecuada. |
| ¿Dónde lo hacemos? | Ciudad de Salcedo. |

Fuente: Departamento administrativo de San Miguel Drive

Misión San Miguel Drive 2017

Somos un centro de capacitación, que permite mejorar la conducción vial en las carreteras, disminuyendo el índice de accidentes, a hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad de la Ciudad de Salcedo, a través de una adecuada enseñanza de conducción y teórica vial, manteniendo siempre la calidad, prestigio, y sobre todo a base de autos modernos, con la utilización de recursos tecnológicos, infraestructura adecuada apoyándonos en la autogestión y el marketing.

4.1.3. Principios y valores Corporativos

Son normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de las personas, es decir es parte fundamental para la empresa.

- **Puntualidad:**
Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones en la empresa.
- **Responsabilidad:**
Actuar de manera comprometida frente al servicio que ofertamos ante nuestros clientes y empresa.
- **Calidad:**
Brindar calidad y seguridad en el servicio que se verifica en la enseñanza teórica y práctica.
- **Innovación:**
Es la clave para desarrollar soluciones y así poder cumplir con las necesidades de nuestros clientes a través de los servicios que brinda la empresa.
- **Transparencia:**
Es actuar con total integridad con nuestras partes interesadas.
- **Humildad:**
Es aceptarnos con nuestras virtudes y defectos.

4.1.4. Cultura Corporativa

a) Responsabilidad Social: es un compromiso que toda empresa debe asumir, para una mejor gestión empresarial.

- Establecer relaciones con las unidades educativas para dar a conocer nuestro servicio.
- Apoyar al deporte mediante vallas publicitarias.

b) Perspectiva en el cliente:

- Asociar las necesidades y expectativas de los clientes a fin de satisfacer sus necesidades destacando siempre nuestro servicio y la calidad de los instructores tanto en las áreas teóricas y prácticas, que permita a los alumnos un excelente aprendizaje.

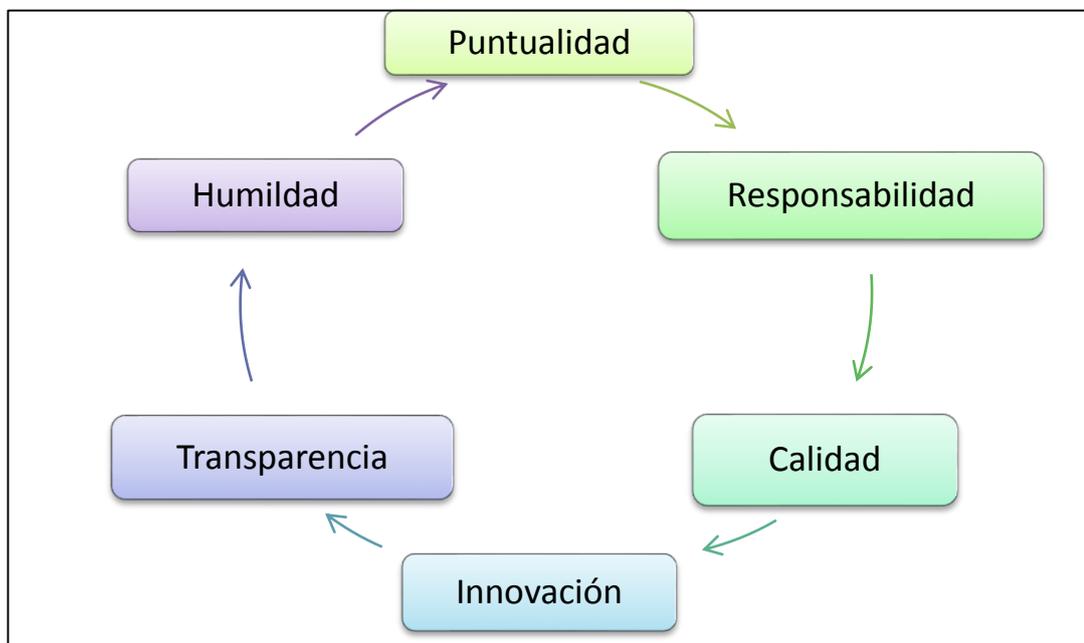


Figura No. 38. Principios y valores corporativos

Fuente: Propuesta Estratégica, 2015

4.1.5 Mapeo Estratégico

El mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia y muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos.

Mapeo del direccionamiento estratégico San Miguel Drive:

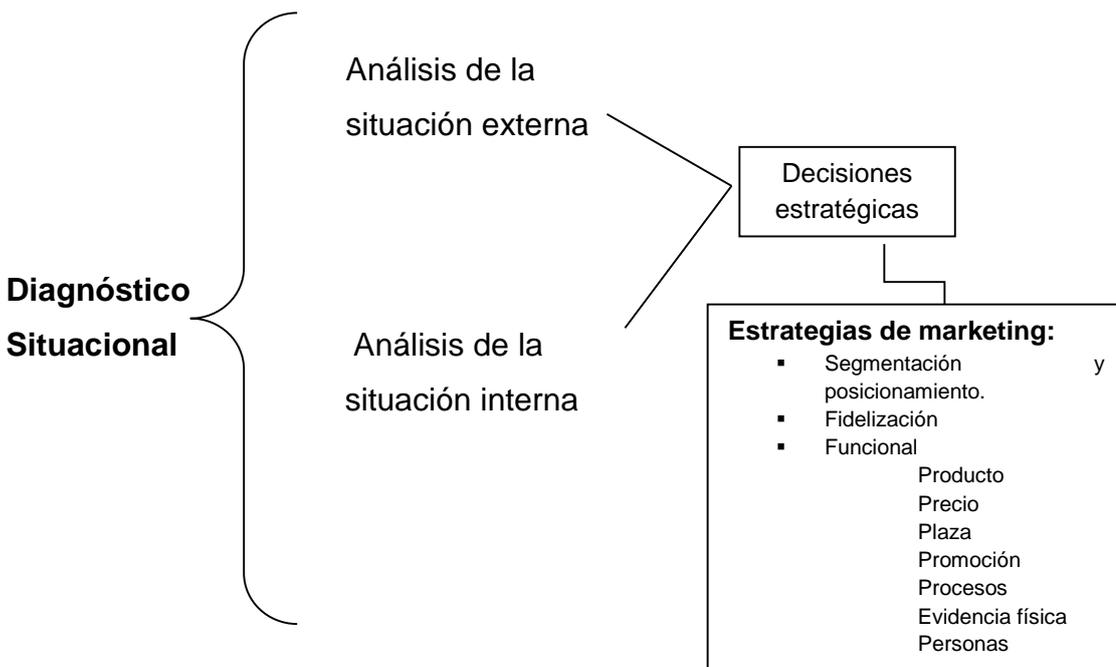


Figura No. 39. Mapa Estratégico

Fuente: Mapa estratégico, 2015

4.2. Objetivos Estratégicos de Marketing

Los objetivos se fijan en base a los resultados obtenidos del diagnóstico situacional de la empresa; los mismos que deben ser medibles, específicos y reales.



| 1° Etapa | 2° Etapa | 3° Etapa | 4° Etapa | 5° Etapa |
|------------------|-------------|------------------------|-----------------------|------------------|
| Direccionamiento | Estratégico | Objetivos Estratégicos | Estrategias Genéricas | Puesta en marcha |
| 1° Fase | | 2° Fase | | 3° Fase |

Figura No. 40. Proceso de la planificación del marketing

Fuente: Sainz, J. El Plan de Marketing en la Práctica. (2013)

Primera Fase: Direccionamiento estratégico

Según datos obtenidos en la matriz de General Electric la Escuela de Conducción San Miguel Drive se ubicó en la categoría de **conservar y mantenerse**; de acuerdo al análisis correspondiente a la tercera etapa de la segunda fase que son los objetivos estratégicos.

Tercera etapa – segunda fase:

Para poder establecer los objetivos estratégicos hay que considerar diferentes elementos como el tamaño de la empresa y tiempo de existencia en el mercado.

Tabla No. 65.

Sistema de objetivos corporativos de acuerdo al tamaño de la empresa

| Objetivos | Empresa grande | Empresa mediana | Mediana | Empresa pequeña |
|------------------------|----------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | | Supervivencia | Venderse | |
| Posicionamiento | 3° | 1° | 3° | 1° |
| Participación | 1° | 2° | 2° | 3° |
| Rentabilidad | 2° | 3° | 1° | 2° |

Fuente: Sainz, J. El Plan de Marketing en la Práctica, 2013

La Escuela de Conducción San Miguel Drive debe acoplarse a la empresa mediana a través de objetivos de posicionamiento; participación y rentabilidad. Mediante estos objetivos generales se debe considerar las expectativas que mantiene la empresa con ser reconocida a nivel cantonal en el cual desarrolla sus actividades.

Tabla No. 66.

Análisis de los objetivos estratégicos en base al direccionamiento

| Direccionamiento estratégico de la Escuela de Conducción San Miguel Drive | | Objetivos |
|---|-------------------------|--------------------------------------|
| Matriz GE | Conservar y mantener | 2.Posicionamiento 1.Participación |
| Matriz PEYEA | Estrategia competitivas | 3.Crecimiento |

Desarrollo de objetivos estratégicos

Objetivo N°1: Participación:

Lograr un 20% más de participación en el mercado a fin de obtener un participación total del 60% dentro de la Ciudad de Salcedo.

Objetivo N° 2: Posicionamiento:

Lograr que la Escuela de conducción “San Miguel Drive” incremente en un 20% su posicionamiento en el mercado en el primer año a nivel cantonal.

Objetivo N° 3: Crecimiento:

Incrementar el nivel de ventas para el año 2017 en un 20% llegando a cubrir el 100% de la capacidad instalada de la empresa.

Tabla No. 67**Análisis SMART de los objetivos Estratégicos propuestos**

| S | M | A | R | T |
|---|---------|----------------------------|----------------------|--------|
| Específico | Medible | Asignable AREAS | Real RECURSOS | Tiempo |
| Lograr un 20% más de participación en el mercado a fin de obtener un participación total del 60% dentro de la ciudad de Salcedo. | 20% | Contabilidad Gerencia | Financiero Humano | 1 año |
| Lograr que la Escuela de conducción “San Miguel Drive” incremente en un 20% su posicionamiento en el mercado en el primer año a nivel cantonal. | 20% | Contabilidad Secretaria | Financiero Humano | 1 año |
| Incrementar el nivel de ventas para el año 2017 en un 20% llegando a cubrir el 100% de la capacidad instalada de la empresa. | 20% | Contabilidad Gerencia | Humano | 1 año |

Cada objetivo debe ser específico, medible, asignable, real y deben realizarse en un tiempo determinado tal como se desarrolla en el análisis SMART y desglosar para los objetivos estratégicos planteados.

4.3. Estrategias Genéricas

“Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos.” (Leon, 2004): **(Recuperado el 14/11/2015)**

Cuarta etapa - Segunda fase:

El análisis de las estrategias genéricas se plantean en base a los objetivos estratégicos entre las que tenemos:

El análisis de la competencia es básico para el desarrollo y crecimiento de la empresa, establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; se fundamenta en la cuota de mercado de los competidores.

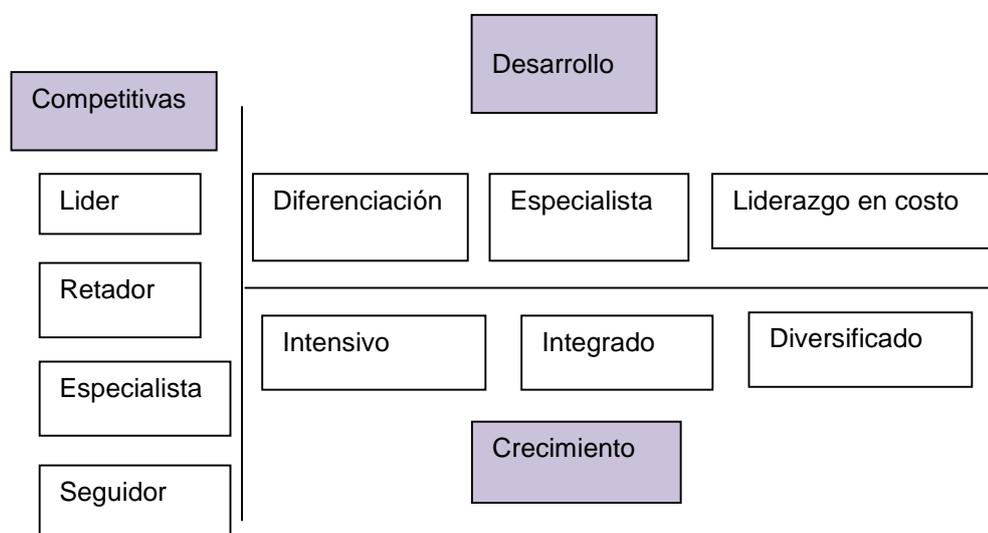


Figura No. 41. Estrategias Genéricas

Fuente: (Lambin J, 1996)

Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo son las siguientes:

La estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

- Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología
- La colocación de precios competitivos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados.

Estrategia de diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa.
- Cadenas de distribuidores.

La estrategia de concentración, enfoque o especialización

Se concentra en las necesidades de un segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero, busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado.

Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Tabla No. 68**Estrategias de Desarrollo**

| VENTAJAS COMPETITIVAS | | | |
|------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|
| Mercado | | Diferenciación | Especialización |
| | General | Diferenciación | Provincia Cotopaxi |
| | Segmento | Foco en diferenciación | Ciudad de Salcedo |

Las estrategias de desarrollo aplicable para la Escuela de Conducción “San Miguel Drive” son en este caso las estrategias de diferenciación y especialización, no se considera estrategias de costo ya que la Escuela maneja un precio competitivo el cual no puede modificar debido que se sustenta en un precio estándar de acuerdo a la competencia y al mercado.

Las 3 estrategias de crecimiento

Según Klother Philip existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento y son las siguientes:

Las estrategias de crecimiento intensivo

Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

Las estrategias de crecimiento por integración

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama.

Las Estrategias de Crecimiento por diversificación

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden encontrarse buenas

oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa).

Tabla No. 69

Tipología estrategias de crecimiento

| | Estrategias de penetración |
|--|--|
| CRECIMIENTO INTENSIVO: Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa. (Mercado) | Estrategia de desarrollo por los mercados |
| | Estrategia de desarrollo por los productos |
| ESTRATEGIA INTEGRADORA: Crecer en el seno de la filial industrial. | Estrategias de integración hacia arriba |
| | Estrategias de integración hacia abajo |
| ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN: Crecer fuera de la filial industrial. | Estrategias de integración horizontal |
| | Diversificación concéntrica |
| | Estrategia de diversificación pura |

Fuente: (Philip, 1988)

Determinación de las estrategias competitivas para mejorar el nivel de posicionamiento de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

“El análisis de la competencia es básica para el desarrollo y crecimiento de la empresa.” (Lambin, 1996, pág. 97)

Se establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas:

- **Estrategias del líder:** Es la empresa líder en el mercado con su producto, es a quien todos desean imitar, seguir y atacar.
- **Estrategias del retador:** Son las empresas que no dominan el mercado y pasan a ser retadores del líder.
- **Las estrategias del seguidor:** Son las estrategias adoptadas por la decisión de seguir a la competencia, a su gremio o industria.
- **Estrategias del especialista:** La empresa se enfoca en un nicho de mercado y desarrolla ese segmento para sacar el máximo de provecho.

Mediante la determinación de los objetivos estratégicos se determinarán las estrategias genéricas que se pondrán en ejecución para mejorar su nivel competitivo ofreciendo un servicio de calidad y lograr una mejor participación local.

Tabla No. 70

Estrategias Competitivas

| ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | TIPOS |
|-----------------------------|---|
| ESTRATEGIAS LIDER | -Desarrollo de la demanda primaria -Estrategia defensiva -Estrategia Ofensiva -Estrategia de desmarketing |
| ESTRATEGIAS RETADOR | -Ataque frontal -Ataque lateral |
| ESTRATEGIAS SEGUIDOR | -Segmentar el mercado de manera creativa -Utilizar eficazmente la investigación + Desarrollo -Pensar en pequeño -La fuerza del directivo |

Actividades de los objetivos con sus respectivas estrategias y tácticas:

Una vez que se ha establecido la teoría y los objetivos estratégicos en la siguiente tabla se determina las estrategias genéricas que se pondrán en práctica.

Tabla No. 71

Actividades de las estrategias genéricas para los objetivos estratégicos

| Objetivo estratégico | Estrategias genéricas | |
|--|---|---|
| | Teórico | Estrategias |
| Lograr un 20% más de participación en el mercado a fin de obtener un participación total del 60% dentro de la ciudad de Salcedo. | Estrategia de Desarrollo / Diferenciación | Brindar al alumno inscrito la oportunidad de acceder a un servicio personalizado. |
| Lograr que la Escuela de conducción "San Miguel Drive" incremente en un 20% su posicionamiento | Estrategia Competitiva / Retador | Diseñar estrategias de comunicación que permita mejorar la participación en el mercado. |

CONTINÚA →

| Estrategias genéricas | | |
|--|---------------------------------------|--|
| en el mercado en el primer año a nivel cantonal. Incrementar el nivel de ventas para el año 2017 en un 20% llegando a cubrir el 100% de la capacidad instalada de la empresa. | Estrategia de crecimiento / Integrado | Implementar una aplicación virtual para clases teóricas. |
| | | |

Fuente: Análisis del entorno de la empresa San Miguel Drive

Actividades de los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y tácticas.

A continuación se dan a conocer las tácticas de los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias y actividades.

Tabla No. 72

Actividades de las estrategias genéricas en relación con el plan de marketing mix

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS GENERICAS | | ACTIVIDADES | RELACIÓN CON EL PLAN DE MARKETING MIX. |
|--|---|---|---|--|
| | Teórico | Estrategia | | |
| Lograr un 20% más de participación en el mercado a fin de obtener un participación total del 60% dentro de la ciudad de Salcedo. | Estrategia de Desarrollo / Diferenciación | Brindar al alumno inscrito la oportunidad de acceder a un servicio personalizado. | -Implementar el servicio puerta a puerta para realizar sus clases de conducción, en donde se recogerá al estudiante del lugar que desee y se lo dejara respectivamente en el lugar pactado. -Servicio de inscripción online, ahorra tiempo y se llega más rápido al cliente. | Servicio |

CONTINÚA →

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS GENERICAS | | ACTIVIDADES | RELACIÓN CON EL PLAN DE MARKETING MIX. |
|---|---------------------------------------|---|---|---|
| | Teórico | Estrategia | | |
| Lograr que la Escuela de conducción “San Miguel Drive” incremente en un 20% su posicionamiento en el mercado en el primer año a nivel cantonal. | Estrategia Competitiva / Retador | Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que permita mejorar la participación en el mercado. | -Realizar capacitaciones al personal docente y administrativo. -Realizar publicidad en prensa: escrita, radio y televisión. -Difundir el servicio mediante stands en los colegios y parque del Cantón. - Realizar brigadas de promoción dos veces al mes en los colegios y lugares donde haya una afluencia de gente. - Elaborar manual de funciones y procesos por departamento. | Personas Promoción Plaza Proceso |
| Incrementar el nivel de ventas para el año 2017 en un 20% llegando a cubrir el 100% de la capacidad instalada de la empresa. | Estrategia de crecimiento / Integrado | Implementar una aplicación virtual para clases teóricas. | -Adquisición de software para las clases virtuales. -Programación de manuales virtuales. -Foros virtuales. | Posicionamiento Evidencia Fisica |

4.4. Plan de Marketing

Según las compañías operativamente excelentes sirven una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos y servicios ni tampoco mantienen una relación de persona a persona con sus clientes. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y un servicio rápido y efectivo. (Hernández, 2005, pág. 88)

Estrategia de marketing

La función del área de marketing es ampliar el entorno en el que se conoce la organización, así como actuar con grupos de interés externos como clientes y competidores. El área de marketing es la encargada de obtener información esencial sobre las necesidades de los nuevos clientes, las demandas previstas, las acciones de los competidores y las nuevas oportunidades.

Definición del servicio:

La Escuela de Conducción San miguel Drive es una institución de capacitación y formación para futuros conductores, aprobada por la Agencia Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, cuyos cursos son válidos para obtener las licencias tipo B (Vehículos livianos para uso no comercial). En la Escuela se imparten los cursos de Conducción no Profesionales Tipo B, las cuales cuentan con la infraestructura adecuada cumpliendo con el Reglamento de Escuelas de Capacitación para Conductores No profesionales, para cumplir los objetivos de instruir y formar a futuros conductores.

Se destaca la calidad de sus instructores teóricos y prácticos, el material y equipos de instrucción, y vehículos Hyundai con doble comando para el entrenamiento de los alumnos.

Atributos del servicio:

Marca:

El servicio tiene una marca distintiva, compuesta por tres palabras “**SAN MIGUEL DRIVE**” el cual es en honor al nombre del patrono del Cantón Salcedo “Arcángel San Miguel” con esta marca se espera que el cliente realice de manera fácil su reconocimiento.



Figura No. 42. Marca San Miguel
Fuente: Escuela de Conducción ,2015

Logotipo:

“**Econsamdrive**” Escuela de Conducción San Miguel Drive es el logotipo con el cuál se identifica la empresa. En un logo la idea que se quiere transmitir debe entenderse inmediatamente, sin necesidad de explicaciones extras, sólo por medio de los recursos gráficos, entre los cuales se encuentra el color.

El logotipo con el que cuenta la empresa predominan los colores verde, blanco y negro.



Figura No. 43. Logotipo San Miguel Drive
Fuente: Escuela de Conducción, 2015

Color que intervienen en el logotipo de San Miguel Drive:

- **El color blanco** está culturalmente vinculado a la pureza, la elegancia, la vitalidad, la confianza y la delicadeza; despierta una sensación de calma, paz y energía.
- **El color negro** implica seriedad, formalidad, elegancia, autoridad y distinción.

- **El color verde** se vincula con la naturaleza, la salud, la tranquilidad, la frescura y el movimiento.

Figuras que intervienen en el logotipo de San Miguel Drive:

- **El Volante** representa el servicio al cual está dirigido la empresa.
- **La Imagen del Cantón** identificada al patrono por el cual se identifican las personas de la Ciudad.

Slogan de San Miguel Drive:



Figura No. 44. Slogan San Miguel Drive

Fuente: Escuela de Conducción, 2015

4.4.1. Estrategias del servicio:

Para el caso de San Miguel Drive el Servicio es la Capacitación en conducción de vehículos livianos para que el estudiante se encuentre totalmente capacitado y pueda obtener su licencia de conducir, siempre respetando las leyes de tránsito; las estrategias de servicio nos permitirán posicionar y dar a conocer el servicio que ofrece la empresa.

- a) San Miguel Drive impulsará lealtad del cliente, es decir si un cliente se encuentra realmente satisfecho con el servicio que le ofrece la empresa.
- b) Es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para toda la empresa, debido a que la calidad interna impulsa la satisfacción tanto para los empleados como para los clientes.

- c) Enfatizar en el servicio de calidad ofreciendo el servicio de matrículas vía internet, llamadas telefónicas que prestará la empresa.

4.4.3. Estrategias de precio:

En cuanto al precio la empresa no está en la facultad de decidirlo pues el valor que cancela el cliente por el curso de capacitación es establecido por el organismo de control como es la Agencia Nacional de Tránsito, los cuales pueden ser pagados en dos modalidades:

- De contado
- A crédito

Además Incluye:

- Manuel de conducción y test programado de preguntas y respuestas.
- Permiso de aprendizaje emitido por la Agencia Nacional de Tránsito.
- Evaluación psicosenométrica.
- Certificado de aprobación.
- IVA.

Costo total del curso: 172.33.

Para poder mantenernos en el mercado se realizara un descuento del 5 % a los clientes que cancelen el valor del curso de contado.

Tabla No. 73

Descuento por pago de contado

| Valor del curso | 5% de descuento | Valor a pagar |
|-----------------|-----------------|---------------|
| 172.33 | 8.62 | 163.71 |

4.4.4. Estrategias de canales de distribución:

Nos ayudan a difundir a través de los diferentes medios de comunicación los servicios que ofrece la Escuela de Conducción San Miguel Drive; para lo cual se desarrollara las diferentes estrategias.

- Realizar brigadas de promoción dos veces al mes en los colegios y lugares donde haya una afluencia de gente.
- Armar stands fuera de universidades y colegios a fin de dar a conocer la escuela.

Tabla No. 74

Actividades y costos de las estrategias de distribución

| Estrategia | Actividad | Recursos | Responsables | Presupuesto |
|--|--|----------------------------------|------------------------|-------------|
| Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que permita mejorar la participación en el mercado. | Realizar brigadas de promoción dos veces al mes en los colegios y lugares donde haya una afluencia de gente. | Humano Financiero | Gerencia Secretaria | \$200,00 |
| | Armar stands fuera de universidades y colegios a fin de dar a conocer la escuela. | Humano Financiero Material | Gerencia Secretaria | \$400,00 |

4.4.5. Estrategias de comunicación:

La importancia de la comunicación recae en participar con el entorno lo que la empresa es y lo que ofrece. La estrategia de comunicación de la empresa está basada en una comunicación directa, orientada a dar a conocer el producto mediante demostraciones prácticas.

Mediante la comunicación se puede difundir el servicio que ofrece la empresa, para lo cual se desarrollaran las siguientes estrategias:

- Realizar publicidad en prensa escrita, radio y televisión.

- Visitar a las unidades educativas del Cantón.
- Realizar alianzas con medios de comunicación para dar a conocer el servicio.

Tabla No. 75

Estrategias de los canales de comunicación

| ESTRATEGIA | ACTIVIDAD |
|---|----------------|
| Realizar publicidad en: Prensa local "Vanguardia" Radio local "San Miguel" Televisión local "Salcedo TV" | Durante 1 año. |
| Visitar a las diferentes unidades educativas del Cantón. | Durante 1 año. |

Lo importante es dar a conocer en los diferentes medios de comunicación locales los horarios de atención al público.

Radio



Figura No. 45. Radio

Fuente: Radio San Miguel, 2015

Realizar una publicidad informativa en la radio de mayor audiencia a nivel Cantonal como es radio San Miguel, realizando 3 spots comerciales después de cada noticiero en la mañana, la tarde; y los deportes la cuña comercial será:

“Aprenda a conducir su vehículo con la nueva tecnología que le ofrece la Escuela de Conducción San Miguel Drive, curso técnicos y prácticos en tan solo 15 días usted podrá aprobar todos los requisitos previos a la obtención de su credencial de conducir, autorizados para la Agencia Nacional de Transito, horarios a elegir, será un placer atenderle”

Televisión



Figura No. 46. Televisión

Fuente: Salcedo TV, 2015

Realizar publicidad en un medio de comunicación muy visto en el cantón como es Salcedo TV canal 3, dando a conocer el servicio y los diferentes horarios de atención al público, realizar 6 spots comerciales durante el día.

Tabla No. 76

Presupuesto de las estrategias de difusión del servicio

| Estrategia | Cantidad | Valor (Mensual) | Valor (Anual) |
|-------------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| Difusión en radio San Miguel | 3 spots | \$100 | \$1200 |
| Difusión en TV canal 3 | 4 spots | \$120 | \$1440 |
| Difusión en prensa Vanguardia | 4 de 1/8 pág. | \$93 | \$1116 |
| TOTAL | | \$343 | \$3756 |

La comunicación dentro del ámbito empresarial es de gran importancia pues nos permite participar en el mercado, para San Miguel Drive la

comunicación será directa, mediante la distribución de dípticos, esto ayudará a mejorar el posicionamiento del servicio en el mercado.

Diseño de dípticos:

Los dípticos estarán diseñados para dar a conocer todo sobre el servicio que ofrece la Escuela de Conducción en forma detallada como son los requisitos, horarios, fechas de inicio, valor del curso, lo que incluye, cronograma de estudios; estos se repartirán en las zonas de influencia a la Escuela.

Dípticos



Figura No. 47. Dípticos para la información de San Miguel Drive (Anverso)

Fuente: San Miguel Drive, 2015



**Figura No. 48. Dípticos para la información de San Miguel Drive
(Reverso)**

Fuente: San Miguel Drive, 2015

San Miguel drive dispone de un presupuesto de 250 dólares para la elaboración de \$2000 dípticos que servirán para su distribución durante 1 año.

Esferos para entregar a los clientes de San Miguel Drive:

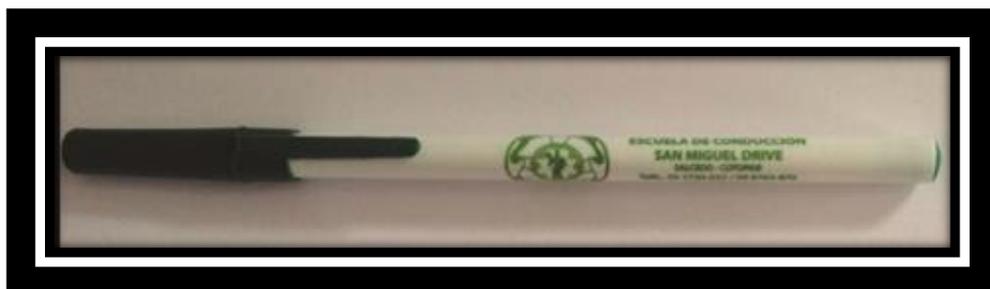


Figura No. 49. Esferos

Fuente: San Miguel Drive, 2015

La elaboración de los esferos permitirá persuadir en la mente del cliente a la Escuela de Conducción San Miguel Drive, los mismos que están elaborados

en un material de plástico y que serán entregados al momento de la inscripción.

San Miguel Drive dispone de un presupuesto de 220 dólares para la elaboración de 600 esferos que servirán para entregar a las personas que se matriculen en la empresa durante 1 año.

4.4.5. Estrategias de posicionamiento

a) Creación de redes sociales:

La tecnología cada vez avanza y es necesario dar a conocer mediante las redes sociales es por eso que la Escuela de Conducción San Miguel Drive diseñará una página web a través de redes sociales como el Facebook para poder dar a conocer su servicio y ser de manera fácil visible para las personas interesadas.



Figura No. 50. Facebook

Fuente: San Miguel Drive, 2015

Servicio post venta:

Una vez culminado el curso realizar un seguimiento mediante una llamada telefónica a los alumnos que realizaron el curso para poder determinar la calidad del servicio, pues de esta manera lograremos fidelizar al cliente. Para lo cual se presentan las siguientes actividades:

- Realizar encuestas a los clientes.
- Analizar y evaluar el servicio post venta.
- Visitas a clientes

Tabla No. 77

Actividades y costos de las estrategias de servicio y post venta

| Estrategia | Actividad | Recursos | Responsables | Presupuesto |
|--|--|----------|------------------------|-------------|
| Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que permita mejorar la participación en el mercado. | Realizar encuestas a los clientes. | Humano | Gerencia Secretaria | \$200,00 |
| | Analizar y evaluar el servicio post venta. | Humano | Gerencia Secretaria | \$0,00 |
| | Visitas a clientes | Humano | Gerencia Secretaria | \$100,00 |

4.4.6. Estrategias de personas.

La gente es un factor muy importante porque además de juzgar el servicio y buscar información en un sitio y otro, el cliente habla y opina sobre las personas que representan a una empresa. La prestación de servicios, es otro de los valores muy observados por la gente. Se presentan las siguientes actividades:

- Realizar capacitaciones al personal administrativo sobre técnicas de atención al cliente.
- Capacitar al personal docente sobre el manejo de aulas virtuales y sistemas relacionados.

Tabla No. 78

Actividades y costos de las estrategias de servicio de personas

| Estrategia | Actividad | Recursos | Responsables | Presupuesto |
|--|---|-----------------------|------------------------|-------------|
| Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que permita mejorar la participación en el mercado. | Realizar capacitaciones al personal administrativo sobre técnicas de atención al cliente. | Humano | Gerencia Secretaria | \$1300,00 |
| | Capacitar al personal docente sobre el manejo de aulas virtuales y sistemas relacionados. | Humano Tecnológico | Gerencia | \$1300,00 |

4.4.7. Estrategias de Procesos.

La forma en la que se ofrece un servicio y la efectividad de éste es parte de la empresa. Es muy importante llevar a cabo un proceso correcto; en internet, un buen proceso para que el usuario llegue fácilmente a nuestro servicio es el posicionamiento correcto en los resultados de búsqueda; así, el usuario accede a nuestros servicios más ágilmente. Se presentan las siguientes actividades:

- Elaboración de un organigrama funcional de acuerdo los departamentos de la empresa.
- Realizar un mapeo de procesos y flujo gramas de cómo se lleva a cabo cada actividad por departamento.
- Realizar manuales de normas y procedimientos.

Tabla No. 79

Actividades de las estrategias de servicio de procesos

| Estrategia | Actividad | Recursos | Responsables | Presupuesto |
|---|--|-----------------------|--|-------------|
| Diseñar estrategias de comunicación interna y externa que permita mejorar la participación en el mercado. | Elaboración de un organigrama funcional de acuerdo los departamentos de la empresa. | Tecnológico Humano | Gerencia Secretaria Instructores | \$0,00 |
| | Realizar un mapeo de procesos y flujogramas de cómo se lleva a cabo cada actividad por departamento. | Humano Tecnológico | Gerencia Secretaria | \$0,00 |
| | Realizar manuales de normas y procedimientos. | Humano | Gerencia Secretaria | \$0,00 |

4.4.8. Estrategia de Evidencia Física.

Un sitio web innovador o una tienda con última tecnología en la que el cliente se sienta a gusto, hará que este regrese y permanezca más tiempo en un sitio web / instalaciones.

- Servicio virtual de clases teóricas en línea.
- Manteniendo de la infraestructura acorde a los colores institucionales.
- Cada automóvil con el logotipo y color de la institución.

Tabla No. 80

Actividades y costos de las estrategias de servicio evidencia física

| Estrategia | Actividad | Recursos | Responsables | Presupuesto |
|--|--|-------------------------------------|------------------------|-------------|
| Implementar una aplicación virtual para clases teóricas. | Contratar los servicios de un experto en software para crear la aplicación que permita a los estudiantes recibir clases a través de aulas virtuales. | Tecnológico Humano Financiero | Gerencia Secretaria | \$1000,00 |
| | Manteniendo de la infraestructura acorde a los colores institucionales | Humano Financiero | Gerencia | \$400,00 |
| | Cada automóvil con el logotipo y color de la institución. | Tecnológico Humano Financiero | Gerencia | \$300,00 |

Tabla No. 81

Presupuesto general de la propuesta

| Estrategias Detectada | Herramientas | Valor Semestral | Valor Anual |
|--|--|------------------|------------------|
| Servicio post venta, una vez terminado el curso. | -Encuestas -Llamadas telefónicas a los clientes. | \$10,00 | \$200,00 |
| Visitar a los clientes | Trnasporte | \$50,00 | \$100,00 |
| Descuento por pago al contado. | - Factura de pago. | \$0,00 | \$0,00 |
| Realizar alianzas con medios de comunicación para dar a conocer el servicio. | - Factura de pago. | \$0,00 | \$0,00 |
| Realizar capacitaciones al personal docente y administrativo. | -Tecnología visual. Retroproyector Infocus View sonic 3000 Lumens 3d Blu-ray Hdmi | \$200,00 | \$400,00 |
| | Material de estudio Esferos, Carpetas, Hojas. | \$150,00 | \$300,00 |
| | -Convenios con centros de capacitación | \$300,00 | \$600,00 |
| Servicio de inscripción online | Aplicación online para inscripciones | \$300,00 | \$600,00 |
| Servicio puerta a puerta. | -Ruteros | \$200,00 | \$400,00 |
| Visitar a las unidades educativas del Cantón. | Material Publicitario (Esferos, volantes, trípticos) | \$100,00 | \$200,00 |
| Servicio virtual de clases teóricas en línea. | Experto en software | \$500,00 | \$1000,00 |
| Cada automóvil con el logotipo y color de la institución | Material gráfico | \$150,00 | \$300,00 |
| Mantenimiento de la infraestructura | Pintura y materiales | \$200,00 | \$400,00 |
| Realizar publicidad en prensa: escrita, radio y televisión. | 3 Spots en Radio San Miguel | \$600,00 | \$1200,00 |
| | 4 Spots en TV- Canal 3 | \$720,00 | \$1440,00 |
| | 4 de 1/8 pág. en prensa Vanguardia | \$558,00 | \$1116,00 |
| Difundir el servicio mediante stands en los colegios y parque del Cantón. | Stands informativos. | \$100,00 | \$200,00 |
| TOTAL | | \$4228,00 | \$8456,00 |

4.5. Monitoreo e indicadores estratégicos

Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medición del grado de consecución de los objetivos institucionales que se desean alcanzar. De manera que vinculado a cualquier Plan Estratégico debe existir un Sistema de Indicadores que asocie mediciones a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados a dicho Plan. (Romero, 2012):
(Recuperado el 14/11/2015)

Así pues, los Sistemas de Indicadores constituyen una herramienta imprescindible para medir la eficacia de los planes; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deban introducirse en la institución que los adopta.

Para el caso de la Escuela de Conducción San Miguel Drive el servicio es la capacitación en conducción de autos y vehículos livianos para que el estudiante se encuentre totalmente capacitado y pueda obtener su licencia de conducir, siempre respetando las leyes de tránsito.

San Miguel Drive es un centro de capacitación que es controlado y regulado por la Agencia Nacional de Tránsito.

Su finalidad como centro de capacitación para la obtención de la licencia tipo "B" es formar conductores conscientes de la gran responsabilidad que adquieren al momento de conducir un vehículo su actividad principal es la enseñanza teórica y práctica; actualmente beneficia al Cantón Salcedo.

La empresa empezó con un mínimo de alumnos, la misma que empezó por tres vehículos para abastecer la demanda, la empresa se dio cuenta que existía una gran oportunidad en el mercado ya que era la única empresa en el Cantón.

Actualmente la empresa cuenta con una flota vehicular de diez vehículos de marca Hyundai.

Se debe implementar estrategias orientadas a buscar la diferenciación con los otros centros de capacitación para lo cual se realizará las siguientes actividades:

- San Miguel Drive impulsará la lealtad del cliente, es decir si un cliente se encuentra realmente satisfecho con el servicio que le ofrece la empresa, estos volverán a buscarlos.
- Innovación tecnológica de los servicios, materiales y equipos.
- Monitorear la calidad del servicio anualmente a través de estudios de mercado.
- Es importante que el cliente interno fluya de manera satisfactoria para toda la empresa, puesto que la calidad interna impulsa la satisfacción tanto para los empleados como para los clientes.

4.5.1. Indicadores de satisfacción

Determinar la satisfacción del cliente sobre el servicio recibido es muy importante para toda empresa que desea posesionarse en el mercado; saber qué es lo que espera el cliente sobre la misma y sobre los servicios que ofrece para poder tomar decisiones acertadas. Mediante este índice podemos determinar las expectativas y necesidades de los clientes.

Se plantean de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

4.5.2. Indicadores de efectividad

Mide en impacto en el logro de los resultados, se mide por el grado del cumplimiento de los objetivos.

4.5.3. Indicadores de eficiencia

Se debe considerar que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos.

4.5.4. Indicadores de gestión

La gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad los trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Tabla No. 82

Indicadores estratégicos aplicado a la propuesta

| ESTRATEGIAS DETECTADAS | ACCIÓN | HERRAMIENTAS | RESPONSABLE | TIEMPO | % SEMESTRAL DE CUMPLIMIENTO | | INDICADOR | TIPO INDICADOR | INDICADOR TOLERANCIA | | |
|---|--|--|-------------|---------|-----------------------------|------------|--|----------------|----------------------|------|-----|
| | | | | | Semestre 1 | Semestre 2 | | | Estable | Máx | Mín |
| Servicio post venta | -Realizar un seguimiento una vez culminado el curso. | -Encuestas telefónicas a los clientes. | SECRETARIA | 1 AÑO | 50% | 50% | # alumnos satisfechos/ # alumnos inscrito | SATISF. | 60% | 100% | 40% |
| Realizar alianzas con medios de comunicación para difundir el servicio. | -Realizar descuentos por referidos mediante la publicidad. | -Cupón de descuento | GERENCIA | 6 MESES | 75% | 25% | # alumnos referidos/ # alumnos inscritos | GESTI. | 70% | 100% | 50% |
| -Realizar capacitaciones al personal docente y administrativo. | Realizar convenios con centros de capacitación a fin de lograr que profesionales en las áreas de educación vial/leyes de tránsito y atención al cliente capaciten al personal de la empresa. | -Tecnología visual. -Material de estudio -Convenios centros de capacitación. | GERENCIA | 3 MESES | 50% | 50% | # total de trabajadores capacitados/ # total de trabajadores | EFFECTI. | 80% | 100% | 60% |
| -Establecimiento de responsabilidades y mejoras en procesos claves. | - Elaboración de un organigrama funcional de acuerdo los departamentos de la empresa. | -Programa Vicio | SECRETARIA | 1 AÑO | 50% | 50% | #Funciones realizadas/#total de departamentos | GEST. | 80% | 100% | 40% |
| | - Realizar un mapeo de procesos y flujogramas de cómo se lleva a cabo cada actividad | -Programa vizage. | | 1 AÑO | 50% | 50% | #Flujo gramas/#total de procesos. | GEST. | 80% | 100% | 40% |

CONTINÚA →

| ESTRATEGIAS DETECTADAS | ACCIÓN | HERRAMIENTAS | RESPONSABLE | TIEMPO | % SEMESTRAL DE CUMPLIMIENTO | | INDICADOR | TIPO INDICADOR | INDICADOR TOLERANCIA | | |
|--|--|--|----------------------------------|---------|-----------------------------|------------|---|----------------|----------------------|------|-----|
| | | | | | Semestre 1 | Semestre 2 | | | Estable | Máx | Mín |
| -Visitar a las unidades educativas del Cantón. | de cada departamento. -Realizar manuales de normas y procedimientos. | -Manual de normas -Manual procedimientos. | | 1 AÑO | 50% | 50% | #Manuales existentes/#manuales que necesita cada departamento. | GEST. | 80% | 100% | 40% |
| | -Difundir publicidad por medio de tríptico. -Obsequiar esferos y llaveros a los rectores de las diferentes unidades. -Realizar ferias informativas en las instituciones de los beneficios de la escuela de conducción. | Material Publicitario -Stands informativos. | SECRETARIA Y GERENCIA | 6 MESES | 50% | 50% | #unidades educativas difundidas/ #unidades educativas visitadas. | GESTI. | 70% | 100% | 40% |
| | -Contratar los servicios de un experto en software el cual cree una aplicación que permita que los estudiantes reciban las clases teóricas en línea. | -Software | GERENCIA (EXPERTO INDEPENDIENTE) | 1 AÑO | 50% | 50% | #Clases virtuales teóricas en línea/ #estudiantes satisfechos | EFFECTI. | 70% | 100% | 40% |
| Realizar publicidad en prensa: escrita, radio y televisión. | -Cotizar en los diferentes medios de comunicación. | - Proformas. | SECRETARIA GERENCIA | 6 MESES | 60% | 40% | #personas que escuchan la publicidad/ #tota personas encuestadas. | EFFECTI. | 50% | 100% | 50% |

CONTINUA →

| ESTRATEGIAS DETECTADAS | ACCIÓN | HERRAMIENTAS | RESPONSABLE | TIEMPO | % SEMESTRAL DE CUMPLIMIENTO | | INDICADOR | TIPO INDICADOR | INDICADOR TOLERANCIA | | |
|---|---|--|---------------------|---------|-----------------------------|------------|---|----------------|----------------------|------|-----|
| | | | | | Semestre 1 | Semestre 2 | | | Estable | Máx | Mín |
| Difundir el servicio mediante stands en los colegios y parque del Cantón. Adquisición de software para vehículos con doble comando. Diseñar e implementar un sistema móvil que permita monitorear las rutas de enseñanza práctica. | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar brigadas de promoción dos veces al mes en los colegios y lugares donde haya una afluencia de gente. - Armar stands fuera de universidades y colegios a fin de dar a conocer la escuela. | <ul style="list-style-type: none"> -Stands -Panfletos -Gigantografías | GERENCIA SECRETARIA | 3 MESES | 60% | 40% | #Personas promocionadas/# Total de personas inscritas | GEST. | 60% | 100% | 40% |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Cotizar precios. - Adquisición del software para vehículos con doble comando. | -Proformas | GERENCIA | 1 AÑO | 50% | 50% | #Software adquirido/#Total de vehículos | EFFECTI. | 50% | 100% | 50% |
| | Diseñar el sistema móvil. | -Sistema móvil. | GERENCIA | 1 AÑO | 50% | 50% | # Total rutas monitoreadas. / # Total rutas. | EFFECTI. | 60% | 100% | 40% |

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Luego de realizar la situación interna y externa se llegó a la conclusión de que la Escuela presenta un débil posicionamiento por falta de actividades de promoción y la elaboración de un plan de marketing, son los factores del ambiente interno que inciden para que los ingresos de la empresa sean bajos y su posicionamiento no cubra las expectativas de los accionistas.
- A través de los resultados obtenidos en las matrices se puede determinar que el éxito de la empresa se basa en definir hacia donde va, para conocer el grado de crecimiento; para lo cual es necesario analizar el entorno de la empresa con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas mediante la elaboración de estrategias.
- Mediante la aplicación de encuestas se ha concluido que la implementación de un plan de marketing es oportuno y apropiado debido a que se obtendría ventaja como el de estar en una zona estratégica que permita que la escuela logre liderar y posicionarse en el mercado.
- Con la aplicación de los indicadores estratégicos se puede determinar la eficacia con la que se desempeña la empresa, para la Escuela de Conducción San Miguel Drive se debe monitorear la calidad del servicio a través de los estudios de mercado.

5.2. Recomendaciones

- Con la finalidad de lograr una notable mejora de posicionamiento de la empresa se hace necesaria la implementación del Plan Estratégico de Marketing, por lo cual es necesario que los directivos de la Escuela de Conducción San Miguel Drive den seguimiento a este Plan a fin de

observar resultados favorables que permitan posesionarse dentro del Cantón Salcedo.

- La empresa de servicios sin duda tiene como prioridad generar soluciones inmediatas a los clientes, por tal motivo se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas en el presente plan estratégico con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.
- Debido a que no se cuenta con una alta competencia en la ciudad de Salcedo, se debe considerar en mayor proporción la imagen corporativa de la empresa, para que no se perjudique y a su vez tener la captación de nuevos clientes lo cual permitirá que la Escuela de Conducción se poseione en el mercado.
- El gerente de la Escuela de Conducción San Miguel Drive debe realizar un monitoreo constante de los índices para ver si se cumple con los objetivos y estrategias propuestas; para poder tomar decisiones acertadas dentro de la empresa; ya que permitirá fortalecer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se generan dentro del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfred, M. (1999). Administración Estratégica. En M. A, *Administración Estratégica* (pág. 202). Madrid: Thomson Editore.
- Certo, S. (2008). Administracion Moderna. En S. Certo, *Administracion Moderna* (pág. 154). Pearson.
- Chan, P. (1997). *Ingeniería Económica Contemporánea*. México D.F: Editorial Pearson.
- Ferrell, H. (2001). *“Estrategia del Marketing”*. EEUU: Pearson.
- Fred, W. (2010). Finanzas en Administracion. En W. Fred, & C. Thomas, *Finanzas en Administracion* (pág. 114). España: Graw Hill.
- Lambin J. (1996). PLAN DE MARKETING. En L. J, *Lambin J* (pág. 97).
- Martinez, H. (2012). *Indicadores finacieros y su interpretacion*. Mexico: Pearson.
- Michael, S. W.-E. (2004). Fundamentos de Marketing. En S. W.-E. Michael, *Fundamentos de Marketing* (pág. 99). España: Pearson.
- Samuel, P. J. (1997). Dirección Estratégica. En P. J. Samuel, *Dirección Estratégica* (pág. 80). Madrid: Mc Graw Hill.
- Sanchez, J. (2008). Indicadores de Gestion Empresarial. En J. Sanchez, *Indocadores de Gestion Empresarial* (pág. 93). Mexico D.F: Pearson.
- Zeerzan, J. (2010). Futuro Primitivo. En J. Zeerzan, *Futuro Primitivo* (pág. 135). Pearson.

NETGRAFÍA

- Agencia Nacional de Transito. (Enero de 2014). *ANT-ECUADOR*. Obtenido de ANT-ECUADOR: <http://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2015/10/Categoria-E.pdf> Recuperado el 25 de marzo de 2014
- BCE. (Enero de 2015). *Contenido BCE*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Contenido BCE: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- CAIZA ERIKA, G. C. (23 de JUNIO de 2014). *REPOSITORIO ESPEL*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de REPOSITORIO ESPEL: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9985/1/T-ESPEL-CAI-0433.pdf>
- Carrillo, Daniela. (Noviembre de 2009). *Analisis Automotriz*. Obtenido de Analisis Automotriz: <http://portal.uasb.edu.ec/AUTOMOTRIZ.pdf> Recuperado el 10 de Octubre del 2015
- CEPAL. (05 de Febero de 2010). *Comision Economica para America Latina y el Caribe*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de Comision Economica para America Latina y el Caribe: <http://www.cepal.org/es>
- Galarreta, E. R. (12 de agosto de 2009). *monografias.com*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos74/materiales-realizar-investigacion/materiales-realizar-investigacion2.shtml>
- Galindo, R. (2004). *conduce tu empresa*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de conduce tu empresa: <http://blog.conducetuempresa.com/2012/04/como-elaborar-la-vision-y-mision-de-mi.html>
- Gerencie. (21 de Noviembre de 2012). *Razones financieras*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de Razones financieras: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Hernández, O. E. (2005). *disciplina-de-treacy*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de disciplina-de-treacy: <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=las+compa%C3%B1%C3%ADas+operativamente+excelentes+of>

recen+una+combinaci%C3%B3n+de+calidad%2C+precio+y+facilidad
es+de+compra+de+sus+productos+que+ninguna+otra+compa%C3%
B1%C3%AD

- Hinojosa Vanessa. (Octubre de 2012). *Demografía y más*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Demografía y más: http://demografiavfhu.nimex.blogspot.com/2012_10_01_archive.html
- INEC. (Noviembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Leon, J. A. (2004). *Eumed.net*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- Meneses, Carolina. (Junio de 2010). *Portal Udl*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Portal Udla: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/847/1/UDLA-EC-TCC-2010-08.pdf>
- Monge, Viviana. (Julio de 2009). *Repositorio Espe*. Obtenido de Repositorio Espe: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4396/1/T-ESPEL-0632.pdf> Recuperado el 13 de Enero del 2014
- Monografias. (09 de noviembre de 2006). *administracion y negocios*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de administracion y negocios: <http://foros.monografias.com/archive/index.php/t-37134.html>
- Mujica. (marzo de 2007). *Material de investigacion*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Material de investigacion: <https://mmujica.files.wordpress.com/2007/03/material-2-de-investigacion.pdf>
- Muñoz, Rafael. (Julio de 2012). *Marketing siglo XXI*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de Marketing siglo XXI: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- Portal de Negocios. (Septiembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Ramirez, J. L. (Febrero de 2000). *IIESCA*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de IIESCA: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta-2009-2.pdf>

- Ramirez, Luna. (Octubre de 2007). *Repositorio Espe*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Repositorio Espe: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1598/1/T-ESPE-014512.pdf>
- Rodriguez, M. L. (07 de marzo de 2012). *Metodologias de la investigacion*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Metodologias de la investigacion: <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- Romero, P. G. (2012). *Servicio de Analisis y Planificacion*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Servicio de Analisis y Planificacion: <http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/estadisticas-indicadores/indicadores-estrategicos-1285868424658.html>
- San Miguel Drive. (Enero de 2009). *Drive Salcedo*. Obtenido de Drive Salcedo: <http://www.drivesalcedo.com/historia.html>
- SENPLADES. (Enero de 2012). *Planificacion.gov*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Planificacion.gov: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEB_todo.pdf
- Thompson, I. (25 de agosto de 2005). *Pronegocios.net*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Pronegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definicion-concepto.htm>
- Thompson, I. (10 de diciembre de 2006). *Pronegocios.net*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Pronegocios.net: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Troya , Carmen; Limaico, Monica. (Noviembre de 2011). *Universidad Técnica de Loja*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Universidad Técnica de Loja: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2613/3/UTPL_Limaico_Heredia_Monica_Elizabeth_371X2472.pdf
- Udea. (2009). *Aprende en línea*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Aprende en línea: <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/forum/view.php?id=63470>
- Universidad Andina Simón Bolívar*. (2015). Obtenido de Investigación: <http://www.uasb.edu.ec/>

Upiicsa. (Febrero de 2010). Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de Upiicsa: http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm

Valeiro, L. (Julio de 2010). *P2Pu*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de P2Pu: <https://courses.p2pu.org/es/courses/353/content/722/>

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA DIRIGIDA

A LA POBLACIÓN

DEL CANTÓN

SALCEDO

ANEXO 2.

ENTREVISTA AL

GERENTE DE LA

ESCUELA DE

CONDUCCIÓN “SAN

MIGUEL DRIVE”

ANEXO 3.
ESTADO DE
RESULTADOS

ANEXO 4.
BALANCE GENERAL

ANEXO 5.
PROFORMA
VANGUARDIA

ANEXO 6.
PROFORMA
ESTÉREO SAN
MIGUEL

ANEXO 7.
PROFORMA CANAL 3



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita **AMANDA GABRIELA NARANJO TORRES**, bajo mi supervisión.

En la ciudad de Latacunga, 17 de Diciembre del 2015.

Aprobado por:


Msc. ELISABETH JIMENEZ
DIRECTORA DEL PROYECTO


ING. MARIA FERNANDA ITURRALDE
CODIRECTORA DEL PROYECTO


ING. XAVIER FABARA
DIRECTOR DE LA CARRERA


DR. RODRIGO VACA
SECRETARIO ACADÉMICO