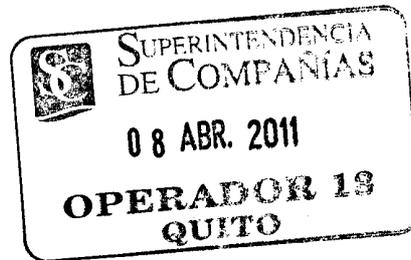




## INFORME DE GERENCIA

### CONTENIDO

- Entorno social
- Análisis interno
- Análisis de la competencia
- Presentación de Estados financieros
- Objetivos 2011





## ENTORNO SOCIAL.

Nuestro país ha presentado resultados negativos en el tema social en los últimos cuatro años, según diversos estudios publicados por organismos internacionales. Cifras que preocupan ya que el inmenso gasto social no está alcanzando los resultados esperados por la población.

Así, en el documento "Panorama Social de América Latina" recientemente publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, que pertenece a las Naciones Unidas, se presentan datos muy interesantes sobre la distribución de la riqueza y los niveles de pobreza en nuestra región.

Para Ecuador, por ejemplo, el indicador de Gini, que mide la concentración de la riqueza, nos dice que desde el año 2007, el ingreso se ha concentrado aún más en los ricos y que el nivel de pobreza ha aumentado. En el año 2009, el 40,20 % de los ecuatorianos fueron considerados como pobres en el sector urbano.

De igual manera, en la publicación se presentan las cifras sobre la evolución de la pobreza en la región, para el Ecuador, a nivel nacional, la pobreza se encuentra en el 42,23% de los ecuatorianos para el 2009, mientras que en el sector rural, la cifra alcanza el 46,34%. Si se toma en cuenta los datos en el periodo 2006-2009, se plantea una reducción nacional de apenas el (-0,8%) durante ese lapso de tiempo, pero un incremento del 0,3% en el área urbana en el mismo lapso.

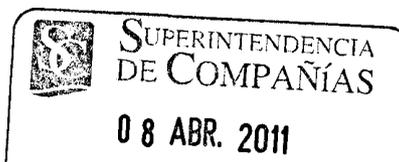
En la pobreza extrema o indigencia el país presenta un resultado muy negativo según la CEPAL; a nivel nacional en el 2009, el Ecuador mantiene un 18,1% de la población en estas condiciones, y en relación al 2006, se plantea un crecimiento del 2%. En el sector urbano, es donde más se refleja el crecimiento de la indigencia, ya que para el 2009, la indigencia se encuentra en el 15,47% de la población, con un crecimiento del 2,67%, en apenas años. Por último, el sector rural presenta en el 2009 una pobreza extrema del 23,31% de la población, es decir, un crecimiento del 0,81% desde el 2006. Indicadores muy negativos si consideramos sobre todo que desde el gobierno se proclama que, aunque el Ecuador crezca a uno de los niveles más bajos de América Latina, al menos se estaba redistribuyendo la riqueza y que los niveles de desigualdad serían menores, cosa que en base a los últimos indicadores resulta totalmente falso, al menos en lo que respecta a la redistribución.

Por otro lado, el gasto público en los últimos cuatro años es un 88% mayor que la década de los 90 y un 61% mayor al de los siete años previos al gobierno, denotando la cantidad de recursos con los que ha contado el Estado y que no se han podido trasladar a la inversión para mejorar las condiciones de los ecuatorianos, sino, que se han trasladado al consumo en importaciones, las mismas que en los últimos cuatro años han pasado de USD 30.629 millones en la década de los 90 a USD 51.273 millones en los últimos cuatro años, con un crecimiento del 67%; lo que ha provocado un alza significativa del desbalance comercial del país.

El crecimiento de la producción latinoamericana estaría alrededor del 4,5% de mantenerse las tendencias actuales aunque ciertamente existen incertidumbres de carácter externo, en especial, la evolución en el manejo de los múltiples desequilibrios fiscales en Europa y el inicio del ajuste estadounidense.

Es necesario recordar que para nuestra región, Europa es un mercado importante y el impacto de la crisis fiscal de algunos países como Grecia, Irlanda, Portugal y España podrían afectar a la volatilidad de los mercados financieros y en el precio de las materias primas.

El crecimiento en Latinoamérica lo lideraría Perú con una proyección superior al 8% y el gigante Brasil en un 7%. Para Ecuador se pronostica un modesto crecimiento cercano al 3% junto a un panorama externo positivo en cuanto a sus exportaciones y un alto precio del petróleo cercano a los USD 80 dólares por barril.



Sin embargo, Ecuador inicia el año bajo algunas incertidumbres en materia económica y con la responsabilidad de corregir los desbalances que aquejan al país. Nuestra nación tiene tareas internas urgentes que resolver si quiere realmente sostener una proyección de crecimiento, básicamente impulsar un fuerte incremento en el ingreso de divisas con aumento de inversión y volumen en sus exportaciones, y a la vez, fortalecer la producción para demanda interna, cerrando el peligroso desbalance comercial.

Se hace imprescindible el poder eliminar distorsiones como los subsidios a combustibles logrando un superávit externo y liberando los recursos que impulsen el desarrollo. Ecuador parecería estar en un contexto externo adecuado para crecer pero debe saber tomar las decisiones internas que lo respalden, de lo contrario, será un año más sin que mejoren las condiciones de vida de su población. El régimen tiene la necesidad de solucionar un déficit presupuestario estimado en USD 3.700 millones y además corregir problemas apremiantes en sectores estratégicos como salud y educación, él mismo que seguramente buscará financiar con una nueva reforma tributaria que permita percibir mayores ingresos.

Al igual que los años anteriores, el modesto crecimiento del producto interno bruto (PIB) se mantiene en base al gasto gubernamental y sin mayor participación de la inversión privada. Por parte del régimen, se espera que el crecimiento del PIB sea del

5% y se sustenta nuevamente en el aumento del gasto y la inversión pública. Sin embargo, cabe recordar que organismos como el Fondo Monetario Internacional o la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), una vez más discrepan con la cifra, la cual estiman en un 3% para el país.

Se espera una inflación anual del 3,69% y un crecimiento del PIB no petrolero del 5,59%. Además, se estima un crecimiento del consumo en 4,50%, impulsado principalmente por el gasto gubernamental, lo que generaría un crecimiento del 2,84% de las importaciones.

Con respecto al mercado laboral, el Ecuador aumentó las plazas de trabajo creadas por el sector público que son, en su mayoría, temporales y tienen un alto componente burocrático, el gobierno ha incorporado más de 100.000 burócratas desde su inicio pero no debemos olvidar que este tipo de empleos no produce y solo consume.

Hay sectores privados que han incorporado empleo como el Comercial y el Inmobiliario, sin embargo, el resultado en el mercado formal no ha cambiado al mantener una cifra sin variaciones en el número de afiliaciones del IESS.

### **Los subsidios.**

Los subsidios por concepto son asignaciones gubernamentales para apoyo al productor o al consumidor y que deben ser temporales, eficientes y focalizados a los sectores específicos o destinatarios, y consecuentes con el objetivo por el cual fueron creados. Lastimosamente, el país en su historia no ha considerado la temporalidad ni eficiencia de los mismos y han llegado indirectamente a trasladarse a los sectores privilegiados e inclusive a nuestros países vecinos, utilizando miles de millones de dólares que pudieron haber generado trabajo y desarrollo, por ejemplo una refinería que elimine la importación de combustible anual por US\$ 3.200 millones anuales que actualmente gasta el país.

En la actualidad, los subsidios representan el 20% del gasto total del Estado y para el año 2011, los subsidios se contemplan por alrededor de USD 4.820 millones; es decir, un 8% del producto interno bruto (PIB) del país; y han tenido un crecimiento del 138% en el periodo 2006-2011.

El rubro más significativo es el subsidio a los combustibles, el mismo que para el presente año será de alrededor de USD 2.571 millones; es decir, un 53% del total de subsidios presupuestados. El subsidio al diesel, representa el 49% de todos los combustibles con un monto presupuestado para el



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

08 ABR. 2011

OPERADOR 13

QUITO

presente año de USD 1.254 millones. Este rubro, va orientado a incentivar la actividad productiva (pesca, maquinaria, etc.) y solventar los costos del transporte en el país.

Los subsidios eléctricos por su parte, representan el 4% del total y han mantenido un decrecimiento del 15% desde el 2006 a la proforma del presente año. Por otro lado, el bono de desarrollo humano ha incrementado su cobertura pasando de una asignación de USD 182 millones en 2006 a USD 751 millones en la proforma 2011; es decir, un crecimiento del 313% y que representa alrededor del 16% del total de los subsidios del país. Por otra parte, los subsidios a la seguridad social ascienden a USD 827 millones en el 2011; es decir, un 17% del total de los subsidios y ha tenido un crecimiento del 69% en el periodo 2006-2010. Así mismo, los subsidios a créditos agrícolas y vivienda ascienden a USD 479 millones; es decir, el 10% del total de subsidios para el 2011.

Otro punto que se puede observar durante el periodo analizado de los subsidios es que, al distorsionar los precios de mercado se reprime la búsqueda de bienes sustitutos.

Y eso sumado a una estructura energética que no toma en cuenta la escasez del recurso, se promueve a que los consumidores no racionalicen el uso del bien y a su vez no estudien nuevas tecnologías alternativas más eficientes para la generación de energía, que no sólo permitan prevenir los shocks de precios a los que está asociado el consumo de estos bienes sino que también permita destinar esos recursos a otras actividades. En el caso de las pensiones de la seguridad social se debería admitir alternativas más eficientes a los afiliados, para no depender así de lo que aporta el Estado y, en este caso mejores alternativas pueden encontrarse en el sector privado.

### **Subsidios Petroleros**

En la pro forma presupuestaria de cada año, se contempla el gasto de Gobierno en subsidios, sin embargo, ese monto resulta ser inferior al ejecutado debido a que el precio de los derivados se incrementa considerablemente durante el año y a que las necesidades de los consumidores, entre ellos termoeléctricas, son cada vez mayores.

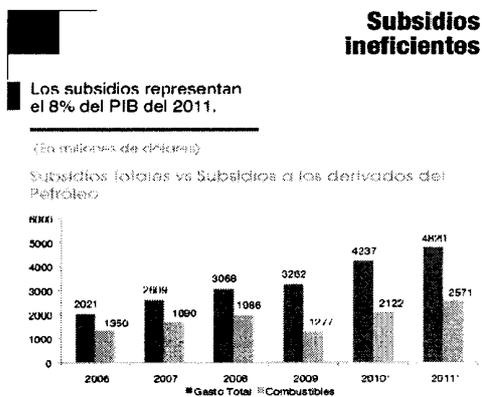
Para el 2011, se contempla USD 1.254 millones para el diesel importado, USD 638 millones para el gas licuado de petróleo (GLP), USD 631 millones para nafta importada y USD 48 millones para el jet fuel importado. Rubros significativos que ayudan a solventar actividades productivas y a solventar el costo del gas a las familias, pero que distorsionan el mercado permitiendo que esos recursos se trasladen únicamente al consumo aumentando las importaciones.

Aunque la explotación petrolera ha generado importantes ingresos para el país durante su historia; éstos no reflejan mejoras en la calidad de vida de los ecuatorianos y sí han producido más de un problema en debate nacional.

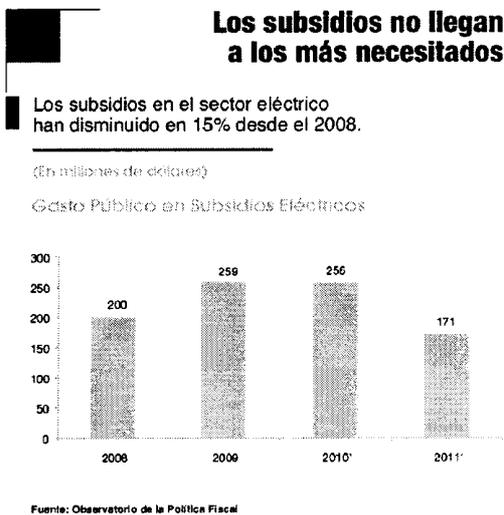
Las preasignaciones petroleras para subsidios son sin duda la forma de ineficiencia más generalizada en la economía. El Ecuador consume alrededor de 6.737 mil barriles mensuales en combustibles y produce alrededor de 15.298 mil barriles mensuales. Lo que no denota que sí el país tuviera una refinería acorde a sus necesidades de consumo se podrían solucionar varios de los problemas actuales, como por ejemplo, el déficit comercial y con una eliminación y focalización grandes ciudades.

Es así como el país destina en importar derivados del petróleo por alrededor de USD 3.200 millones, recursos que si no salieran del país podrían mejorar sustancialmente la calidad de vida de la población. En este panorama, es indispensable establecer una nueva legislación a fin de fomentar la exploración y producción, a la vez diseñar mecanismos alternativos para focalizar los subsidios en los sectores que realmente los necesitan y buscar soluciones definitivas para asegurar generación hidroeléctrica, movilización eficiente y nuevas tecnologías en energía. Todo esto con el objetivo de garantizar el mejor uso del petróleo, recurso no renovable, para que en el futuro se maximicen los réditos de este patrimonio.

Por otro lado, dichos recursos deberían ser destinados a la educación, ya que se debe priorizar la enseñanza básica y adicionalmente incrementarla con recursos existentes y deficientemente utilizados como los subsidios al gas y al diesel, que deben dirigirse a la educación (y no a calentar piscinas de hoteles o abaratar el gasto de nuestros países vecinos). La eliminación de subsidios y su redireccionamiento significarían para el Ecuador destinar un 5% del PIB adicional al sistema educativo y de salud; es decir, una verdadera inversión en el futuro; y que a su vez, permitiría al fisco cubrir sus necesidades de financiamiento ante las emergencias, en lugar de incrementar los tributos. Es necesario que el país haga conciencia y se transparenten los precios de los combustibles con una verdadera política de largo plazo; focalizando el subsidio a los que realmente lo necesitan y permitiendo que se busquen e investiguen alternativas energéticas diferentes, generando empleo y desarrollando un mercado emergente a nivel mundial.



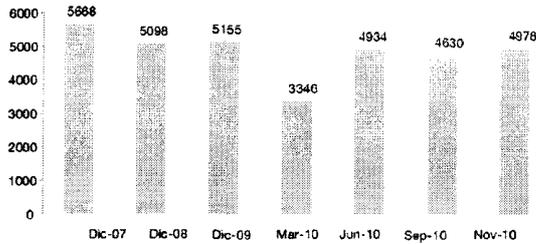
Fuente: MEH: Observatorio de la Política Fiscal



**El consumo de petróleo ha aumentado en % desde marzo 2010.**

(En miles de barriles)

Evolución del Consumo Nacional de Petróleo

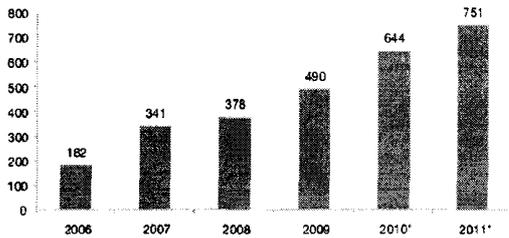


Fuente: BCE, MEF

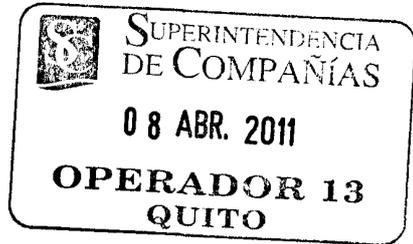
**El bono de desarrollo humano ha crecido en 313%**

(En millones de dólares)

Gasto Público en Subsidios al Bono de Desarrollo Humano



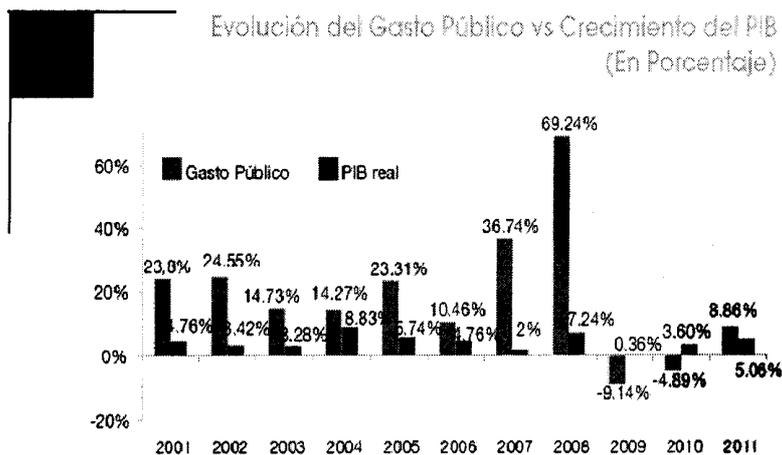
Fuente: MEF



El Ecuador en 2010 presentó resultados ambiguos y que pudieron ser mucho mejores si el régimen hubiera planteado otras condiciones y hubiera existido una política económica y comercial adecuada y pro de fomentar el trabajo productivo. En el mercado laboral se presentó un balance similar al inicio del régimen; es decir en 2006 el Gobierno inicio con un desempleo del 5% y al 2010 mantuvo esa cifra, que pudo ser mucho más alta sin la recuperación del sector comercial que creció en un 8,8% hasta el tercer trimestre, reflejando la poca capacidad gubernamental de generar empleo para los ecuatorianos.

En el ámbito comercial, una vez más el excesivo gasto corriente, alrededor de USD 13.000 millones, se trasladó a las importaciones generando que el déficit de la balanza comercial se encuentre aproximadamente en USD 1.400 millones al mes de noviembre, y que el volumen de las exportaciones no petroleras hayan decrecido en alrededor de 12,60%. Por otro lado, los tratados comerciales siguen siendo inexistentes para el país y nuestro principal socio los Estados Unidos aún se encuentran analizando la extensión de los tratados unilaterales como son el ATPEA y SGP, que permiten al Ecuador exportar en productos no petroleros alrededor de USD 1.800 millones y generan más de 350 mil empleos.

Así es como toda la inestabilidad y falta de inversión se traduce en apenas un crecimiento de la producción del 3,6%, a pesar de gozar de un precio del petróleo alto de alrededor de USD 82 en promedio y un precio alto de las materias primas en los mercados internacionales. Es por eso que se necesita reformular el modelo para atraer inversión por medio de la estabilidad jurídica y macroeconómica, que a su vez, permita en realidad mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos



Informe de operaciones.

## ANÁLISIS INTERNO

*FODA organizacional.*

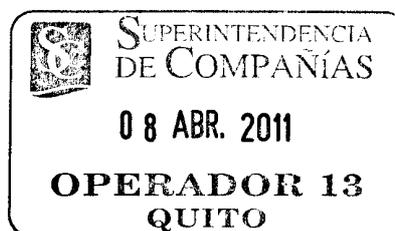
Fortalezas.

- Procedimientos establecidos
- Servicio de calidad
- Garantía de servicio
- Buen ambiente laboral

Oportunidades.

- Expansión al Sur de Quito
- Creación de nuevos proyectos afines a la Misión de Acame
- Promociones y publicidad masiva
- Diferenciación con la competencia
- Regulaciones de la CNTTT que obliga a las personas que deseen obtener la licencia profesional, primero obtener la licencia tipo B

Debilidades.



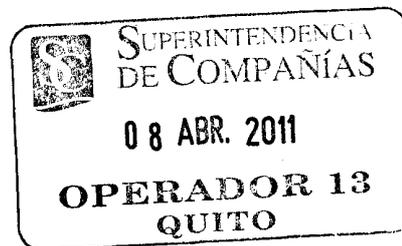
- Descoordinación en algunas actividades
- Personal operativo se desmotiva con facilidad

Amenazas.

- Regulaciones de la CNTTT que dificulte o cambie los procedimientos establecidos
- Retraso en la entrega de papeles por disposición de la CNTT
- Apertura de nuevas escuelas.

### **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Se realizó un análisis de nuestros competidores para conocer nuestra posición en el mercado y obtener los factores de éxito para el cliente que nos permita orientar nuestras estrategias y planes de acción enfocados en nuestros objetivos presentados posteriormente.



FACTOR DE ÉXITO	ESCE														
	ACAME		ANETA		CONDUFÁCI		SAN FRANCISCO		CENEC		CEVIAL		ESCU		NARIOS
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	
<b>SERVICIO</b>															
Garantía de aprendizaje	✓			●		●		●		●		●		●	F
Buena atención	✓			●		●	✓			●	✓			●	C
Rápido	✓		✓			●		●		●	✓			●	C
Flexibilidad de horarios	✓			●		●		●		●		●		●	C
servicio puerta a puerta	✓			●		●		●		●	✓			●	C
<b>PRECIO</b>															
Crédito Directo	✓			●		●		●		●		●		●	F
Tarjeta de crédito	✓		✓		✓			●		●	✓			●	C
Efectivo	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		C
<b>PLAZA</b>															
Infraestructura amplia	✓		✓			●	✓			●		●		●	C
Aulas cómodas	✓		✓			●	✓			●	✓			●	C
Limpieza y orden	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		C
Parqueadero	✓		✓			●	✓			●		●		●	C
Sala de espera	✓		✓			●	✓			●	✓			●	C
<b>PROMOCIÓN</b>															
Descuentos	✓			●		●		●		●		●		●	C
Charlas Gratuitas a empresas y colegios	✓		✓			●		●		●		●		●	C
Obsequios y accesorios		●	✓			●	✓			●		●		●	A
Promociones		●	✓			●	✓			●		●		●	A
<b>PERSONAL</b>															
Conocimiento técnico	✓		✓		✓			●	✓		✓			●	C
Cordialidad	✓			●		●		●		●	✓			●	C
Buena presencia	✓		✓		✓		✓			●		●		●	C
Paciencia	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		C
Honestidad	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		C
<b>PROCESO</b>															
Eficiente	✓		✓			●		●		●	✓			●	C
Complimiento legal	✓		✓			●	✓			●	✓			●	C
Experiencia	✓		✓		✓		✓		✓			●	✓		C
Transparencia	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✓		C
Colaborativo	✓			●		●		●		●	✓			●	C


**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**  
 08 ABR. 2011  
**OPERADOR 13**  
 QUITO

RESUMEN SWOT	
Garantía de aprendizaje	Buena atención
Crédito Directo	Rápido
	Flexibilidad de horarios
	servicio puerta a puerta
	Tarjeta de crédito
	Efectivo
	Infraestructura amplia
	Aulas cómodas
	Limpieza y orden
	Parqueadero
	Sala de espera
	Descuentos
	Conocimiento técnico
	Cordialidad
	Buena presencia
	Paciencia
	Honestidad
	Eficiente
	Complimiento legal
	Experiencia
	Transparencia
	Colaborativo
	Obsequios y accesorios
	Promociones



Éste análisis nos presenta una visión de la posición de Acame con respecto a los clientes y nuestra competencia. Así mismo, hemos identificado los factores de éxito por cada (p) de marketing que nos permitió realizar las estrategias y planes de acción antes mencionado.

Acame se encuentra en escenario de fuerzas compartidas donde **nos indica que al menos** uno de los competidores realizan las actividades que agregan valor para los **clientes**.

En resumen, los aspectos más importantes que el SWOT de la **competencia** arrojó fueron los siguientes:



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

08 ABR. 2011

OPERADOR 13  
QUITO

#### **Fuerzas:**

Acame se esfuerza para mantener diferenciación con respecto a su competencia. Sin embargo las únicas fuerzas identificadas son: *Garantía del servicio, y crédito directo*. Es decir, que no los brinda ninguna otra escuela, es por esta razón que estos factores deben ser comunicados como propuesta de venta.

#### **Compartido:**

Es en éste escenario donde nos encontramos con coincidencias con la competencia. Existen factores básicos para que el servicio de enseñanza tenga éxito con los clientes y son estos factores los que debemos mantenerlos y mejorarlos, caso contrario, perderíamos terreno frente a nuestros competidores.

#### **Oportunidades**

No se detectaron oportunidades en el análisis debido a que existe al menos un competidor que si cumple con algunos factores de éxito que Acame no cumple. Sin embargo, nuestra visión es entregar un servicio de alta calidad acompañados de buen servicio, atención al cliente, y post venta, de tal manera que, a pesar que la competencia cumple con ciertos factores, nosotros los desarrollamos de mejor manera.

#### **Amenazas:**

Se identificaron como amenazas las actividades de promoción y obsequios que realizan las otras escuelas, esto es considerado para las actividades de marketing expuestas anteriormente.

### **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo del país mediante la formación de conductores no profesionales de primer nivel con conocimientos completos de la ley de tránsito y conscientes de la responsabilidad de conducir un vehículo, para así mejorar la situación actual del parque automotor del país

#### **Visión**

Ser la organización en formación de conductores no profesionales más destacada del Ecuador, realizando un servicio de calidad con responsabilidad social.

#### **Valores**

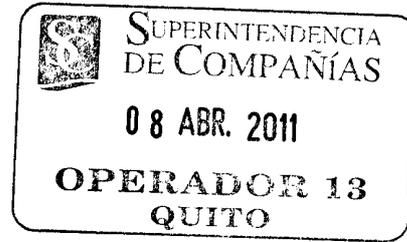
**Ética profesional.**- Ética en todos los procesos trato con los clientes y el personal.

**Valor del servicio hacia nuestros clientes.**- Enfoque orientado a satisfacer los requerimientos del cliente, desarrollando compromiso y lealtad.

**Excelencia en la calidad del servicio.**- Ser eficientes en cada proceso definido para evitar errores.

**Efectividad.** Optimización de recursos y cumplimiento de objetivos.

**Respeto.** Respeto al criterio de las personas, diversidad cultural, raza y culto.



### Cultura organizacional

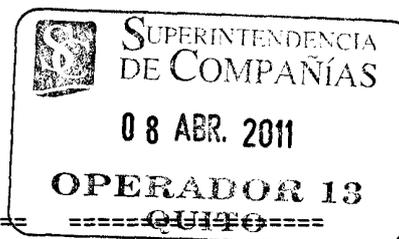
La cultura organizacional es el pilar fundamental de la empresa, ya que representa la personalidad de la organización y es la base para establecer el tipo servicio, atención y producto que se brinde a los clientes, así como la forma de ejecutar eficientemente los procesos. A continuación enlistamos las características importantes con las que Acame está trabajando constantemente.

- a) **Autonomía individual.** Cada miembro de la organización tiene la capacidad y el dominio de desenvolverse en su área de trabajo, y tomar **las decisiones** en cuanto a su gestión y **aporte** a la empresa.
- b) **Estructura.** Existen manuales de procedimiento **para cada área y del servicio completo para el** cliente de tal manera que toda la organización tiene el **conocimiento**.
- c) **Apoyo.** Existe compromiso, ayuda y cordialidad de la **dirección a los subordinados de tal forma** que se mantiene un trabajo en equipo bien desarrollado.
- d) **Identidad.** Los miembros de la empresa se identifican con **la organización en su conjunto**. Se realizan evaluaciones trimestrales sobre el ambiente laboral y el **trabajo en equipo, para realizar** las mejoras necesarias y mantener el personal comprometido con la empresa.
- e) **Recompensa al desempeño.** Se está incrementando una política de **distribución de premios e** incentivos al personal con criterios relativos al **desempeño** de los trabajadores.
- f) **Tolerancia del conflicto.** Se fomenta la disposición de las personas **de ser honestas** y abiertas ante las diferencias y problemas que pudieran existir. Enfocarnos en el **problema no la persona**, y buscar soluciones.
- g) **Innovación.** Se alienta a todos los trabajadores a compartir **ideas, conocimiento** de la competencia y posibles mejoras que contribuyan a **alcanzar** los objetivos.

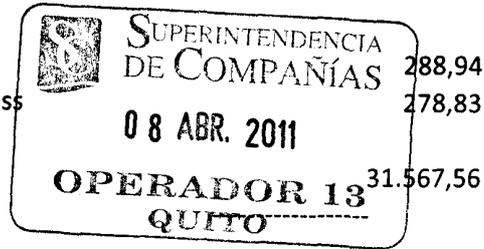
Las características mencionadas son estables y **permanentes** en el tiempo, buscamos establecer la cultura de Acame como la **personalidad** de un individuo, **de modo que ésta** sea duradera y relativamente estática en su **propensión al cambio**. Esto nos **permite visualizar una** empresa con valores, personal comprometido y orientación al **cliente**.

### **PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

07/04/2011 10:09  
ACAME 2010  
BALANCE GENERAL DEL PERIODO: DICIEMBRE/2010

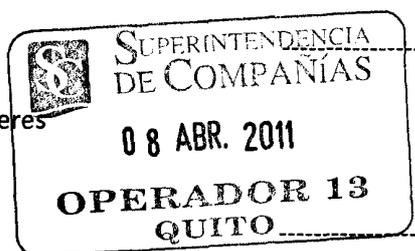


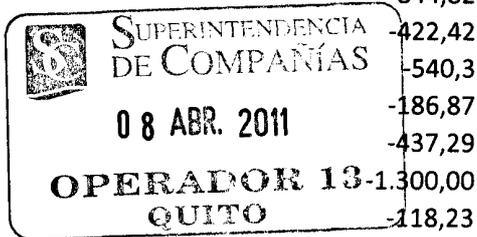
CODIGO	NOMBRE DE CUENTA	ACUMULADO
	1 ACTIVO	123.970,47
1.1.	CORRIENTE	68.781,95
1.1.1.	DISPONIBLE	31.898,94
1.1.1.01.	CAJA	450
1.1.1.01.1.	CAJA- MATRIZ	450
1.1.1.01.1.2	Caja - Chica Cristinas Vivas	200
1.1.1.01.1.3	Caja - Chica Combustible	250
1.1.1.04.	BANCOS NACIONALES	31.448,94
1.1.1.04.01	Pichincha Cc. 34017323-04	31.448,94
1.1.2.	EXIGIBLES	5.315,45
1.1.2.01.	CLIENTES	3.930,52
1.1.2.01.1.	CLIENTES	3.930,52
1.1.2.01.1.1	Clientes Escuela	3.930,52
1.1.2.02.	CUENTAS X COBRAR EMPLEADOS	84,79
1.1.2.02.1.	Cuentas por Cobrar empleados	84,79
1.1.2.02.1.156	Guarderas Gabriela	84,79
1.1.2.04.	CUENTAS POR COBRAR TARJETAS CREDITO	1.300,14
1.1.2.04.01	Cuentas por Cobrar Diners Club	375,4
1.1.2.04.02	Cuentas por Cobrar Visa	356,97



1.1.2.04.03	Cuentas por Cobrar Mastercard	288,94
1.1.2.04.04	Cuentas por Cobrar American Express	278,83
1.1.4.	DIFERIDO	31.567,56
1.1.4.01.	ANTICIPO PROVEEDORES	312,5
1.1.4.01.6	Perafiel Diego (web)	312,5
1.1.4.02.	IMPUESTO ANTICIPADOS	2.161,23
1.1.4.02.02	Impuestos Renta 2%	1.378,00
1.1.4.02.07	Anticipo Impuesto a la Renta	783,23
1.1.4.03.	GASTOS DIFERIDOS	29.093,83
1.1.4.03.02	Gastos Constituci3n	450
1.1.4.03.03	Gastos de instalacion	26.621,16
1.1.4.03.04	Gastos primas seguros	2.022,67
1.2.	FIJO	55.188,52
1.2.1.	NO DEPRECIABLE	0
1.2.1.01.	TERRENOS	0
1.2.1.01.1	Terrenos	0
1.2.2.	DEPRECIABLE	55.188,52
1.2.2.01.	EDIFICIOS	0
1.2.2.01.1.	EDIFICIOS ( NETOS)	0
1.2.2.01.1.1	Edificios	0
1.2.2.01.1.9	Deprec.Acum. Edificios	0
1.2.2.02.	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	0
1.2.2.02.1.	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NETO	0
1.2.2.02.1.1	Equipo y Herramientas	0
1.2.2.02.1.9	Deprec.acum.Equipo y Herramientas	0

1.2.2.04.	MUEBLES Y ENSERES	11.298,05
1.2.2.04.1.	MUEBLES Y ENSERES (NETO)	11.298,05
1.2.2.04.1.1	Mubles y Enseres	13.821,35
1.2.2.04.1.9	Deprec.acumu.Muebles y Enseres	-2.523,30
1.2.2.05.	EQUIPO DE COMPUTACION	128,12
1.2.2.05.1.	EQUIPO DE COMPUTACION (NETO)	128,12
1.2.2.05.1.1	Equipo de Computación	5.983,29
1.2.2.05.1.9	Depre.acum.Equipo de Computación	-5.855,17
1.2.2.06.	EQUIPO DE OFICINA	13.079,89
1.2.2.06.1.	EQUIPO DE OFICINA (NETO)	13.079,89
1.2.2.06.1.1	Equipo de oficina	17.371,78
1.2.2.06.1.9	Deprec.acum.Equipo de Oficina	-4.291,89
1.2.2.07.	INSTALACIONES	0
1.2.2.07.1.	INSTALACIONES	0
1.2.2.07.1.1	Instalaciones	0
1.2.2.07.1.9	Depre.acum. Instalaciones	0
1.2.2.08.	VEHICULOS	30.682,46
1.2.2.08.1.	VEHICULOS	30.682,46
1.2.2.08.1.1	Vehiculos	58.442,79
1.2.2.08.1.9	Depre.acum Vehiculos	-27.760,33
PASIVO Y PATRIMONIO		123.970,47
2 PASIVO		-107.659,23
2.1.	CORRIENTE	-107.659,23
2.1.1.	CORTO PLAZO	-107.659,23





2.1.1.01.	ACREEDORES LABORALES	-6.868,30
2.1.1.01.02	10% Participacion Utilidades Emp.	-844,82
2.1.1.01.03	5% Participación Utilidades Emplea	-422,42
2.1.1.01.04	Aporte Individual I.E.S.S.	-540,3
2.1.1.01.05	Pr,stamos I.E.S.S.	-186,87
2.1.1.01.08	Pro. XIII Decimo Tercer Sueldo	-437,29
2.1.1.01.09	Pro. XIV Decimo Cuarto Sueldo	-1.300,00
2.1.1.01.10	Pro. Fondo de Reserva	-118,23
2.1.1.01.11	Prov. Vacaciones	-2.316,26
2.1.1.01.12	Prov. Aporte Patronal	-702,11
2.1.1.02.	ACREEDORES FISCALES	-3.130,59
2.1.1.02.01	I.V.A.	-1.335,34
2.1.1.02.02	Impuesto a la Renta Anual Presente	-1.795,25
2.1.1.03.	IMP RENTA RETENIDO EN LA FUENTE	-217,36
2.1.1.03.01	Retencion Fuente 1%	-3,89
2.1.1.03.04	Retencion Fuente 0.10% Primas Segur	-0,25
2.1.1.03.05	Retencion Fuente 2%	-75,11
2.1.1.03.06	Retencion Fuente 10%	-138,11
2.1.1.04.	RETENCIONES DEL IVA POR PAGAR	-365,39
2.1.1.04.02	Retencion 70% Iva	-111,46
2.1.1.04.03	Retencion 100% Iva	-253,93
2.1.1.05.	PROVEEDORES	-97.077,59
2.1.1.05.1.	PROVEEDORES LOCALES	-97.077,59
2.1.1.05.1.002	LANZOTY C.A.	-60.967,59
2.1.1.05.1.020	HORIGERSA S.A.	-35.780,00
2.1.1.05.1.051	Teran Christian	-330
3	PATRIMONIO	-16.311,24
3.1.	CAPITAL SOCIAL	-105.184,00
3.1.1.	ACCIONES O PARTICIPACIONES	-105.184,00
3.1.1.1.	APORTE ACCIONISTAS	-105.184,00

3.1.1.1.01	Lcdo. Angel Guardeas	-89.407,00
3.1.1.1.02	Paulina Y Guarderas S	-5.259,00
3.1.1.1.03	Silvia del Rocio Guarderas	-5.259,00
3.1.1.1.04	Gabriela P. GUarderas C.	-5.259,00
3.2.	RESERVAS	-531,06
3.2.1.	RESERVAS	-531,06
3.2.1.01	Reserva Legal	-531,06
3.3.	RESULTADOS	89.403,82
3.3.1.	RESULTADOS	89.403,82
3.3.1.01	Utilidad / perdida Ejercicios Anter	94.183,40
3.3.1.02	Utilidad / perdida Año Corriente	-4.779,58
	RESULTADO DEL PERIODO	0

*Guarderas C*

*[Signature]*

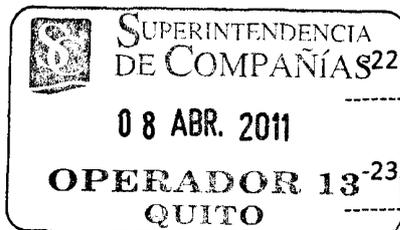


07/04/2011 10:09

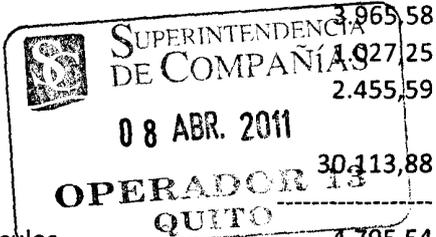
ACAME 2010

BALANCE DE RESULTADO S DEL PERIODO: DICIEMBRE/2010

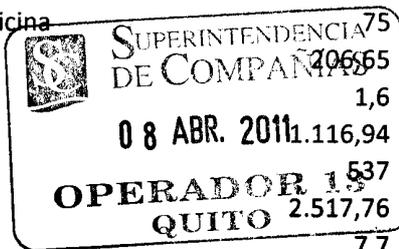
CODIGO	NOMBRE DE CUENTA	ACUMULADO
	4 INGRESOS	-229.946,10
4.1.	OPERACIONALES	229.946,10
4.1.1.	VENTAS	-238.429,57
4.1.1.01.	VENTAS CAPACITACION TECNICA	-231.835,46
4.1.1.01.1	Ventas Capacitaci3n T,cnica	-231.835,46
4.1.1.02.	VENTAS VARIAS	-1.594,11
4.1.1.02.1	Ventas Varias	-1.594,11
4.1.2.	DEVOLUCIONES	2.511,77
4.1.2.01.	DEVOLUCIONES	2.511,77
4.1.2.01.1	Devoluciones	2.511,77
4.1.3.	DESCUENTOS	971,7
4.1.3.01.	DESCUENTOS	971,7
4.1.3.01.1	Descuentos	971,7
	5 EGRESOS	222.534,53
5.1.	COSTOS	89.403,88
5.1.1.	COSTO DE VENTA	89.403,88
5.1.1.01.	COSTO CAPACITACION TECNICA	59.290,00
5.1.1.01.14	Costo Almuerzos (instrcutores)	4.714,16



5.1.1.01.15	Costo Repuestos Vehiculos	5.002,95
5.1.1.01.16	Costo Uniformes y Utiles de Trabajo	410,5
5.1.1.01.18	Costo Titulos	683,5
5.1.1.01.2	Costo Salarios Instructores	27.286,00
5.1.1.01.3	Costo Horas Ex Inst	11.844,06
5.1.1.01.5	Costo Bono	270
5.1.1.01.6	Costo Vacacione Ins	1.630,41
5.1.1.01.7	Costo Aporte Patronal	3.965,58
5.1.1.01.8	Costo Fondos de Reserva Ins	1.927,25
5.1.1.01.9	Costo XI Sueldo Ins	2.455,59
5.1.1.02.	<b>COSTO VENTAS VARIAS</b>	<b>30.113,88</b>
5.1.1.02.2	Costo Mantenimiento de Vehiculos	4.795,54
5.1.1.02.3	Costo Permisos de Conducción	16.666,31
5.1.1.02.4	Costo Gasolins Veh.	8.652,03
5.2.	<b>GASTOS</b>	<b>133.130,65</b>
5.2.1.	<b>GASTOS ( NETOS )</b>	<b>133.130,65</b>
5.2.1.1.	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>131.066,97</b>
5.2.1.1.1.	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>131.066,97</b>
5.2.1.1.1.1.	<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>25.860,00</b>
5.2.1.1.1.1.01	Ga1 Sueldos	25.860,00
5.2.1.1.1.2.	<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>10.388,82</b>
5.2.1.1.1.2.03	Ga1 Transporte	180
5.2.1.1.1.2.04	Ga1 Aporte Patronal	3.725,57
5.2.1.1.1.2.05	Ga1 XIII Sueldo	2.155,08
5.2.1.1.1.2.07	Ga1 Fondo de Reserva	1.547,55
5.2.1.1.1.2.08	Ga1 Vacaciones	1.077,36
5.2.1.1.1.2.10	Ga1 Uniformes y Utiles de Trabajo	620,65
5.2.1.1.1.2.11	Ga1 Bono	240
5.2.1.1.1.2.13	Ga1 Seguro de Vida	842,61
5.2.1.1.1.3.	<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>53.430,67</b>
5.2.1.1.1.3.01	Ga1 Depreciaciones	17.891,18
5.2.1.1.1.3.02	Ga1 Honorarios y Asesorias Profesin	10.098,71
5.2.1.1.1.3.03	Ga1 Primas de Seguros	4.440,99
5.2.1.1.1.3.04	Ga1 Agua Potable	150,31



5.2.1.1.1.3.05	Ga1 Luz Electrica	697,69
5.2.1.1.1.3.06	Ga1 Telefono	1.844,08
5.2.1.1.1.3.08	Ga1 Guardiania y Seguridad	9.907,71
5.2.1.1.1.3.09	Ga1 Arriendo	8.400,00
5.2.1.1.1.4.	OTROS GASTOS	41.387,48
5.2.1.1.1.4.01	Ga1 Publicidad y Propaganda	7.104,04
5.2.1.1.1.4.02	Ga1 Publicaciones	261,69
5.2.1.1.1.4.04	Ga1 Mantenimiento Instalaciones	108
5.2.1.1.1.4.05	Ga1 Mantenimiento Muebles Oficina	75
5.2.1.1.1.4.07	Ga1 Movilizaci3n Mensajeros	406,65
5.2.1.1.1.4.08	Ga1 Refrigerio Al Personal	1,6
5.2.1.1.1.4.10	Ga1 Servicios Ocasionales	1.116,94
5.2.1.1.1.4.12	Ga1 Afiliaciones	537
5.2.1.1.1.4.14	Ga1 Servicios de Internet	2.517,76
5.2.1.1.1.4.15	Ga1 Botiquin primeros auxilios	7,7
5.2.1.1.1.4.18	Ga1 Suministros de Imprenta	1.543,00
5.2.1.1.1.4.19	Ga1 Suministros Utiles de Oficina	1.102,06
5.2.1.1.1.4.20	Ga1 Fotocopias	1.365,76
5.2.1.1.1.4.21	Ga1 Capacitaci3n Personal	285,5
5.2.1.1.1.4.23	Ga1 Suministros de Papeleria	120
5.2.1.1.1.4.24	Ga1 Materiales de aseo	284,76
5.2.1.1.1.4.27	Ga1 Mantenimiento Equipo Computaci3	59,58
5.2.1.1.1.4.28	Ga1 Formularios	40,7
5.2.1.1.1.4.29	Ga1 Botellon agua clientes y person	59,28
5.2.1.1.1.4.30	Ga1 Servicios de Cafeteria	68,54
5.2.1.1.1.4.32	Ga1 Material para lavar Vehiculos	120,27
5.2.1.1.1.4.33	Ga1 Matricula de Vehiculos	869,85
5.2.1.1.1.4.35	Ga1 Promoci3n	1.633,98
5.2.1.1.1.4.38	Ga1 Implementos de Oficina	17,5
5.2.1.1.1.4.39	Ga1 Suminstro Cafeteria	274,63
5.2.1.1.1.4.40	Ga1 Revisi3n Vehicular (municipio)	82,08
5.2.1.1.1.4.41	Ga1 Correos Internos	50,58
5.2.1.1.1.4.44	Ga1 Seguros Soat	197,05
5.2.1.1.1.4.45	Ga1 Servicios Profesionales	4.082,60
5.2.1.1.1.4.46	Ga1 Copias llaves	18,5
5.2.1.1.1.4.47	Ga1 Telefono Movil	2.677,73
5.2.1.1.1.4.49	Ga1 Notaria	13
5.2.1.1.1.4.50	Ga1 Impuestos Asumidos	9,28
5.2.1.1.1.4.52	Ga1 Extintores	45
5.2.1.1.1.4.53	Ga1 Adecuacion Instalaciones	6.234,90
5.2.1.1.1.4.57	Ga1 Material Alumnos	950,46
5.2.1.1.1.4.59	Ga1 Rotulacion y Placas	300
5.2.1.1.1.4.60	Ga1 Comsion Tarjetas de Cr,dito	2.334,71
5.2.1.1.1.4.62	Ga1 Agasajos personal	1.035,48
5.2.1.1.1.4.63	Ga1 Herramientas Vehiculos	86,12
5.2.1.1.1.4.64	Ga1 Inscripci3n contratos trabajo	15
5.2.1.1.1.4.67	Ga1 Adornos Escuela	361,27
5.2.1.1.1.4.68	Ga1 Impuestos less	19,99



5.2.1.1.1.4.69	Ga1 Peajes	426,25
5.2.1.1.1.4.70	Ga1 Datafast (servicios)	183,6
5.2.1.1.1.4.71	Ga1 Movilizacion Empleados	366,55
5.2.1.1.1.4.73	Ga1 Contribucion Super	93,19
5.2.1.1.1.4.75	Ga1 Registro Mercantil	29,5
5.2.1.1.1.4.76	Ga1 Aumento de Capital	358,84
5.2.1.1.1.4.77	Ga1 Patente Municipal	62,8
5.2.1.1.1.4.81	Ga1 Proyecto Activos Fijos	901,57
5.2.1.1.1.4.82	Ga1 Proyecto Escuela de Motos	669,64

5.2.1.2. GASTOS SERVICIOS 2.063,68

5.2.1.2.1. GASTOS SERVICIOS 2.063,68

5.2.1.2.1.2. BENEFICIOS SOCIALES 385,68

5.2.1.2.1.2.12 Ga1 Repuestos Vehiculos 385,68

5.2.1.2.1.3. OTROS GASTOS SERVICIOS 1.678,00

5.2.1.2.1.3.4 Gasto Hospedaje 1.678,00

6 INGRESOS/EGRESOS NO OPERACIONALES -961,56

6.1. INGRESOS -1.497,25

6.1.2. OTROS INGRESOS -1.497,25

6.1.2.03 Otros ingresos no operacionales -1.497,25

6.2. EGRESOS 535,69

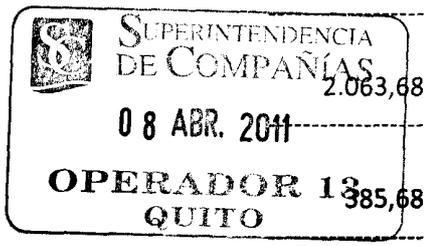
6.2.4. OTROS EGRESOS 535,69

6.2.4.01 Gastos no deducibles 75,12

6.2.4.05 Otros de Menor Cuantia 7,89

6.2.4.08 Gastos Bancarios 452,68

RESULTADO DEL PERIODO -8.373,13



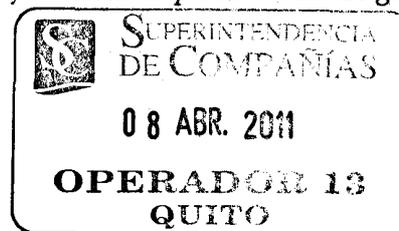
*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

Estados de Resultados 2009 -2010				
	2009	2010	variación	Vertical 2010
Ventas	158.273	229.946	45%	0,04
Descuento en ventas	2.521	3.483	38%	2,40
Total Ventas	155.752	226.463	45%	0,04
Costo de ventas	72.369	89.404	24%	10,68
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>85.904</b>	<b>140.542</b>	<b>64%</b>	<b>16,79</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>54,28%</b>	<b>61,12%</b>	<b>13%</b>	<b>0,00</b>
Costo ventas	45,72%	38,88%	-15%	0,00
Gastos de administración y ventas	98.625	78.030	-21%	9,32
Depreciación	16.500	17.891	8%	2,14
Gastos de personal	28.752	36.248	26%	4,33
Utilidad neta antes impuestos y trab.	57.974	8.373		-

Del año 2009 al año 2010 existe un incremento en ventas significativo que representa el 45%, así mismo, una disminución importante en los gastos administrativos del 21% Y debido al crecimiento paulatino tuvimos un incremento el gasto de personal del 26%. El margen bruto es del 61,12% sin embargo, los gastos fijos son de aproximadamente el 57% lo que representa un bajo margen de utilidad neta. Y nos motiva al siguiente año a realizar mayor volumen que sustenten los gastos fijos e incremente la utilidad.

El año 2010 se cerró con una utilidad de \$8,373.00



## OBJETIVOS 2011

### VENTAS: 2925 CURSOS ANUALES.

Descripción	Número de cursos mensuales 15 vehículos												TOTAL
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Unidades mensuales Norte	125	110	130	130	130	150	150	190	190	190	130	130	1755
Sur					100	150	160	160	160	160	150	130	1170
													2.925

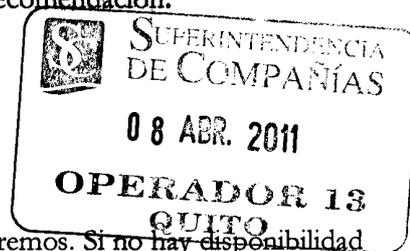
### Políticas para el cumplimiento del objetivo.

#### - Valor Agregado

La condición es ofrecer un valor real basado en el *concepto de afinidad y confianza*, que se derivarán directamente de las actividades de venta, entrega de valor y atención postventa; pudiéndose potencializar mediante emprendimientos enfocados a mejorar la experiencia en el servicio brindado. Crear valor basado en el concepto de afinidad, significa que buscamos que nuestro cliente se identifique con la marca, y el servicio de alta calidad ofrecido. Que nuestro cliente se sienta parte de Acame, que estén seguros de lo importantes que son para nosotros y que la transacción trascienda de

una operación de compra venta al intercambio de un servicio de valor para él mismo, su familia, su estatus, su nivel socioeconómico, su personalidad, etc. Para lograrlo debemos conocer bien a nuestros clientes, saber cuáles son sus intereses, que les gusta, cuál es su necesidad, donde trabaja, o estudia, que espera del curso de conducción, y mediante las evaluaciones psicotécnicas conocer su personalidad para que los instructores tanto prácticos como teóricos sepan transmitir de mejor manera los conocimientos.

Crear valor basado en el concepto de confianza, buscamos que nuestro cliente se sienta seguro con el servicio adquirido, esto consiste en transmitir la información correcta en cuanto a las clases, y legalidad de los documentos, de tal manera que los estudiantes no tiene de que preocuparse puesto todos los trámites se realizan de acuerdo a los estatutos legales vigentes por la Comisión Nacional de Tránsito, el precio justo y las condiciones adecuadas. (no crear falsas expectativas). La sensación de confianza que nuestro cliente experimenta desde el momento del primer contacto con la empresa es muy importante pues de esto depende la venta, y que gocemos de su recomendación con amigos y familiares. Actualmente el 40% de alumnos llegan a la Escuela por recomendación.



### ***Proveer Entrega Rápida***

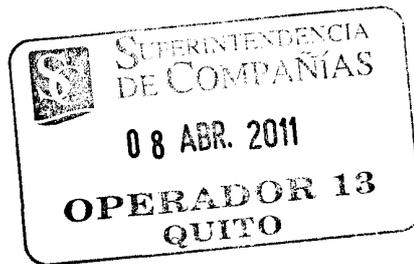
Mientras más rápido podamos ofrecer los cursos, más ventas realizaremos. Si no hay disponibilidad de cupos se ofrecerá otro horario que sea óptimo para los estudiantes o la semana más próxima. Así mismo la entrega de documentos legalizados se realiza 8 días laborables después de finalizado el curso, ventaja que nos diferencia notablemente de la competencia.

### ***Facilitar la Compra***

Buscar formas de facilitar y hacer más rápido el proceso de compra. Reserva de cupos por teléfono y pago a través de depósito, formularios simples y facilidades de entrega los documentos personales hasta empezar el curso.

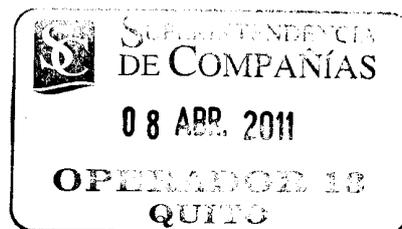
1.1.1. Planes de acción.

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	QUÉ SE VA A HACER?	CÓMO SE VA A HACER?	QUIEN?	CUANDO?	CUANTO?
Vender 2565 cursos en el 2011	Crear cartera de clientes	Publicidad orientada según los target definidos	Flyers, internet, Ferias, promover página web	Gerencia /Marketing	Continuo	\$1,200
		Realizar cronograma semanal con empresas, para ofrecer facilidades de pago (descuento al rol de pagos) facilidades de horarios. Objetivo: Impulsar ventas inmediatas	Asignar un vendedor especialista para realizar visitas periódicas a empresas	Gerencia /Marketing	Continuo	\$350
		Programa de publicidad a Universidades. Patrocinar eventos importantes, difundir publicidad masiva. Objetivo: Lograr recordación de marca ventas a largo plazo	Participación en eventos sociales culturales y académicos de las principales universidades.	Gerencia /Marketing	Marzo- Abril / Agosto Septiembre Según calendario de actividades de las universidades	\$2,000
		Programa de Educación Vial para los Colegios. Tener presencia permanente en actividades importantes de los colegios desde el inicio del año escolar hasta la graduación. Objetivo: Lograr recordación de marca ventas a largo plazo	Actividades continuas con 10 colegios. Charlas de Autocontrol y Autoestima, Educación Vial, Alcoholismo. Participación en casas abiertas, eventos deportivos y sociales etc.	Gerencia /Marketing	Octubre a Junio	\$700
		Programa de recomendados. Basados en las políticas de ventas establecidas, el manual de procedimiento de Instrucción práctica y teórica y el buen servicio, podemos garantizar el aprendizaje y el servicio de calidad. Objetivo: Impulsar ventas inmediatas	Medir calidad de servicio a nuestros clientes y solicitar recomendados.	Gerencia / Toda la organización	Continuo	0
	Apertura Sur	Estudios de mercado, para conocer tendencias y necesidades del sector	Investigación de mercado Sur	Marketing	Abril	0
		Plan estratégico.	Estudio de factibilidad.	Gerencia / Marketing	Abril	0
		Apertura y campaña de lanzamiento	Comprar vehículos, adecuación de oficina, contratación de personal.	Gerencia/ Contabilidad	Mayo	\$70,000



### 1.1.2. Cronograma actividades 2011.-

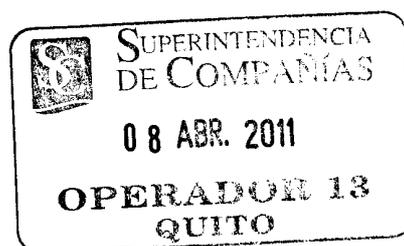
CUADRO DE COMUNICACIÓN 2011			
	Volanteo	20 al 30 de enero	Parqueaderos centros comerciales y colegios
Enero	Página Web	28 de enero	Renovación página web
	e mailing.	20 -21 de enero 27 - 28 y29	Publicidad a 800 000 correos
	Colegios	del 17 al 31 de enero	Acercamiento con colegios para ofrecer charlas
Febrero	Charla Colegio Marista, Rudolf Stainer, Hontanar, Alborada		Charla de Educación Vial - Autocontrol y Autoestima
	Stan en el Comisariato de la FAE	24, 25, 26 de feb	Activación con personal de Acame en el supermercado.
	Asamblea Coneca	25 de febrero	Banner, charla de Educación vial y publicidad.
Marzo	Feria Universidades	2,3,4 marzo	Stand y publicidad Acame afluencia de 18,000 persons
	Letor		Charla Alumnos
	Británico	26-mar	Mañana deportiva
	Activación Quicentro Sur y Recreo	6,7,8 - 18 y 19	Activación con modelo en el local de Coneca
	Empresas		Visitas y ventas a empresas 4 empresas semanales.
	Universidades	21 al 25	Activación y volanteo
	Base de datos LAVCA	Continuo	Llamar clientes LAVCA
	Asamblea Coneca	30 de marzo	Stand, Charla y Publicidad
	Entrega de premios a mejores estudiantes de 200 colegios	30 de marzo	En el Salón de la Ciudad, evento organizado por el municipio de Quito
	Tarjeta Cliente		Tarjeta Cooperativa para ofrecer beneficios a clientes de Acame, Lavca, Coneca, Servitotal, Lanzoty.



	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continua	Visitas y ventas a empresas 4 empresas semanales.
<b>Abril</b>	Base de datos CONECA Entrevista Adjudicación de vehículos CONECA	01 al 05 de abril	Llamar clientes CONECA Persona de Acame en Coneca para ofrecer curso
	Asamblea Coneca Activación Centros comerciales	28 de abril Todos los fines de semana	Stand, Charla y Publicidad Stand y publicidad Acame
<b>Mayo</b>	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Campaña lanzamiento Sur.	Todo el mes	Publicidad en Buses, Multicines, Volanteo, e mailing
	Asamblea Coneca	30 de mayo	Stand, Charla y Publicidad
	Publicidad Colegios	23 al 31 de mayo	Volanteo y entrega de publicidad colegios
	Facebook Activación Centros comerciales	3 mese Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
<b>Junio</b>	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Colegios	Graduaciones	Presencia en todos los colegios con que tenemos convenio
	Asamblea Coneca	29 de Junio	Stand, Charla y Publicidad
	Publicidad Sur Activación Centros comerciales	Todo el mes Todos los fines de semana	Publicidad en Buses, Multicines, Volanteo, e mailing Stand y publicidad Acame
<b>Julio</b>	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Asamblea Coneca Publicidad Universidades		Stand, Charla y Publicidad Volanteo y entrega de publicidad universidades



<b>Agosto</b>	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Presencia en universidad Católica lanzamiento agenda	19 de agosto	Todos los alumnos de todas las facultades
	Asamblea Coneca Campaña vacaciones.		Stand y publicidad Acame
<b>Septiembre</b>	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Campaña expectativa Sur. Facebook	Todo el mes 3 mese	Publicidad en Buses, Multicines, Volanteo, e mailing
<b>Octubre</b>	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Campaña expectativa Sur.	Todo el mes	Publicidad en Buses, Multicines, Volanteo, e mailing
	Campaña colegios	17 al 31 de oct.	Visita a Colegios, para ofrecer charlas y presencias en las actividades culturales y sociales.
<b>Noviembre</b>	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Campaña Navidad	21 al 30 de nov	
<b>Diciembre</b>	Activación Centros comerciales	Todos los fines de semana	Stand y publicidad Acame
	Empresas	Continuo	Visitas y ventas a empresas 6 empresas semanales
	Campaña Navidad	1 al 18 de dic	

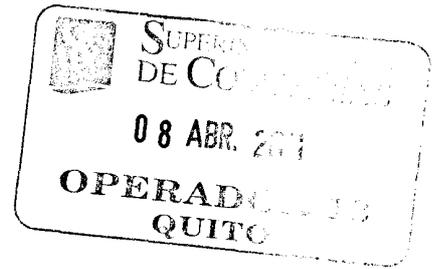


1.1.3. Cronograma de publicidad.

ACAME PLAN DE PUBLICIDAD 1 - PLANIFICACIÓN																					
Total		Gasto publicidad	9.315										Otros	300							
PLAN DE PUBLICIDAD											PRESUPUESTO DE COSTE TOTAL										
Tipo ACCIÓN	MEDIO	Target	COST/Un	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ACC/INS	S TOTAL	CREATIV.	PROD	OTROS	GASTO TOTAL
Publicidad Recina	Pueblo	Militares	920,00						1	2	3	4				1	920		0,00		920
Publicidad exterior	Uniformado Buses	General	900,00				1	2	3	4						3	2.700			100,00	2.800
Publicidad cinas	Cinemark	Jóvenes	493,00						1	2	3	4				2	986				986
Publicidad cinas	Multicines sur	Jóvenes	493,00						1	2	3	4				2	986				986
e-mailing		General	180,00						1	2	3	4				3	540				540
Feria CCF		Target 1	671,00						1	2	3	4				1	671				671
Publicidad Unesco/epi	Católica	Jóvenes	280,00												1	1	280			200,00	480
Marcenid p-pv			372,00													6	2.232				2.232
																0	0				0
																19	9.315	0	0,00	300,00	9.615


**OPERADOR 13**  
**08 ABR. 2011**  
**DE COMPANIAS**  
**QUITO**

## ALCANZAR EL 90% DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO

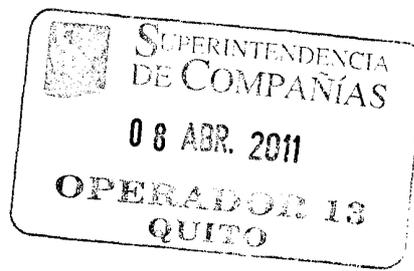


### Políticas para el cumplimiento del objetivo

**Calidad en cada proceso.**- Se realizaron manuales de procedimiento para cada área, con el responsable de inicio a fin del proceso, identificando con claridad las actividades que agregan valor al cliente y las cuales deben ser realizadas con efectividad.

A continuación presentamos factores importantes que consideramos durante todo el proceso del servicio de aprendizaje:

- *Atención al cliente.*- Se define el nivel de calidad de servicio deseado, a través de información clara a los estudiantes, conocer e identificar las necesidades y expectativas en las diversas dimensiones y esa información entregar a cada área para poder cumplir según las necesidades y requerimientos de cada estudiante. De ésta forma logramos personalizar nuestro servicio y cumplir con estas expectativas. *(En el detalle está el detalle)*
- *Atención a la calidad.*- Cada miembro del personal comprende que su trabajo depende del cliente. Y las actividades que se realicen bien, agregarán o no valor al cliente. *(Es más barato conservar un cliente que buscar uno nuevo).*
- *La atención al personal de contacto.* El grupo de contacto directo con los estudiantes son los instructores y es muy importante tener comunicación continua para conocer sus requerimientos y de los clientes, las ideas y sugerencias de éste grupo son consideradas de forma inmediata debido a que ellos tienen la información de primera mano. Por otro lado, este grupo requiere de motivación y capacitación continua, Es por ésta razón que se estableció una reunión mensual de integración y retroalimentación, así como, capacitaciones cada tres meses.
- *La atención a la comunicación.*- Es de gran importancia la congruencia entre la comunicación a los clientes, que genera ciertas expectativas, y el nivel real de la calidad del servicio, es decir, la calidad del servicio tal como es percibida por los clientes, que produce satisfacción o descontento. Toda la organización es consciente que el gasto publicitario, por elevado que sea, es inútil y perjudicial si no se corresponde con el servicio brindado. Por esta razón, se estableció la medición del nivel de calidad percibido por nuestros estudiantes, a través de encuestas y retroalimentación telefónica en el momento que se llama a informar sobre los documentos de los estudiantes.



**Mejora continua.-** La satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente siempre espera recibir un servicio con un nivel de calidad de al menos lo percibido en ocasiones anteriores o en otras empresas.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir las crecientes expectativas de los clientes. Por esto, Acame cuenta con el compromiso de todo el personal y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio.

Con esto las cuatro prioridades fundamentales son:

- **Planificar.-** Nuestra planificación gira alrededor del concepto clave consistente en convertir a los clientes tanto internos como externos en el parámetro básico para la aplicación de la mejora.

Realizamos reuniones quincenales donde se tratan los siguientes puntos: Lista de actividades, Interrelación (se interrelaciona las actividades listadas anteriormente con el proceso del negocio, Identificar lo positivo y negativo que ingreso al proceso, Identificar lo positivo y negativo que salió del proceso, Temas puntuales de los estudiantes, Objetivos conjuntos (Se establece de manera sistemática los objetivos coordinados para la búsqueda de resultados tanto con los clientes internos como externos. En las reuniones se realiza el seguimiento de objetivos de cada área)

- **Realizar.-** En las reuniones se define las acciones de cada persona para el cumplimiento de los objetivos.
- **Evaluar.-** Con base en los objetivos planteados se controla y verifica el resultado de éstos. En caso que no se hayan cumplido se realizará el listado de actividades que fallaron.
- **Actuar.-** Se realizarán las nuevas actividades que encaminen a los objetivos planteados.

### **Manejo de problemas y quejas.-**

Un buen sistema de manejo de quejas permite controlar el volumen y procedencia de las incidencias así como los responsables y plazos medios de resolución, lo que facilita la erradicación y reafirma la cultura de calidad de servicio, permitiendo realizar cambios y mejoras en las actividades identificadas con error.

Para esto, Acame dispone de un canal de servicio de atención al cliente que es identificado por el cliente, suficientemente flexible en horarios, a través del cual éste pueda transmitir su reclamo o queja. A través de la supervisión, o persona encargada de la atención al cliente.

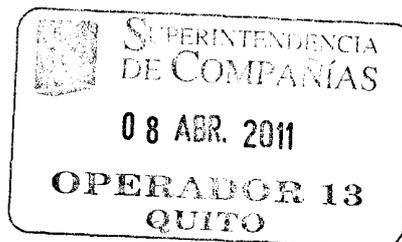
Identificamos tres prioridades importantes:

- *Pronta identificación.*- No detener las quejas o archivarlas, deben ser transferidas a la persona indicada que pueda ofrecer la solución acertada, ya sea la supervisión o la gerencia.
- *Adecuado registro y comunicación.*- Actualizar la base de datos con las quejas recibidas para trabajarlas aún después de haberlas solucionado para evitar que se repitan.
- *Eficiente resolución.*- Siempre hay alguna solución que ayuda al cliente, mientras más cerca esté de cumplir la expectativa del cliente, mejor será la imagen que la empresa pueda proyectar. Existe una persona encargada del seguimiento del problema desde que recibe la queja hasta que finaliza con la solución efectiva.



Planes de Acción.

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2.						
OBJETIVO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	QUÉ SE VA A HACER?	CÓMO SE VA A HACER?	QUIEN?	CUANDO?	CUANTO?
90% de Excelencia	Comunicación a todos los miembros de la organización	Difundir la importancia del buen servicio a todo el personal. Consolidar ideas, establecer políticas	Reuniones con el personal administrativo e instructores	Gerencia/ personal	Enero	0
		informar las estadísticas de satisfacción al cliente tanto por encuesta como por llamadas telefónicas		Gerencia/RRHH	Mensualmente	0
		Medición de trabajo eficiente y transmitir las actividades que han logrado el éxito así como las quejas e inconvenientes	Control de cumplimiento de metas y objetivos planteados por área	Gerencia	Continuo	
	Personal Motivado	Incluir ideas y sugerencias del personal en la mejora de actividades que agregan valor al cliente	Reunión quincenal con el personal administrativo y mensual con instructores	Gerencia	Continuo	0
		Capacitaciones de servicio al cliente, Educación Vial y charlas de motivación	A través de consultores capacitados	Gerencia/RRHH	cada 3 meses	\$1,000
		Buen ambiente laboral	Fomentar el trabajo en equipo, las metas conjuntas y apoyo por parte de la dirección a todo el personal	Gerencia /RRHH	Continuo	0
	Plan de mejora continua	Planificación de objetivos y actividades conjuntas	A través de reuniones sistemáticas	Gerencia	Continuo	0
		Realizar las actividades dando prioridad a la calidad	Recordación permanente de la importancia de realizar el trabajo bien hecho agregando valor	Gerencia/ personal	Continuo	0
		Evaluar y Retroalimentar	Comparar los objetivos logrados con los incumplidos, entender porque no se alcanzaron y plantear nuevas acciones para el cumplimiento	Gerencia	Mensualmente	
		Corrección	Realizar las acciones correctivas de los problemas que existieron	Gerencia	Mensualmente	0





2. Rentabilidad del 20% con base en las ventas
- 2.1. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2.

OBJETIVO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	QUÉ SE VA A HACER?	CÓMO SE VA A HACER?	QUIEN?	CUANDO?	CUANTO?
Alcanzar la rentabilidad del 20% sobre las ventas	Maximizar la utilización de recursos	política de optimización de recursos	Optimizar el combustible y mantenimiento de vehículos utilizándolos adecuadamente con estándares de gasto y asignando responsables por cada vehículo	Gerencia/ Supervisión	Continuo	0
		Política de reducción de gastos	Realizar campaña de "cero des"	Contabilidad/ Gerencia	Continuo	0
		Análisis adecuado de compra de equipos de oficina	Comprar lo necesario para el funcionamiento de la organización	Gerencia	Continuo	0
		Medición de trabajo eficiente	Control de cumplimiento de metas y objetivos por área	Gerencia	Continuo	
		Mantener los cargos necesarios para el funcionamiento de la empresa	Análisis los cargos suficientes para la organización	Gerencia		
	Analizar la composición de los gastos de venta y administración	Elaborar una base de datos completa identificando gasto de ventas y administración	Revisión de estados financieros y anexos mensuales	Gerencia	Continuo	0
		Analizar la razonabilidad de los gastos en la empresa	A través de análisis financieros y comparación con presupuestos	Gerencia	Continuo	0
		Priorizar los gastos de ventas y administrativos	A través de los análisis financieros priorizar gastos para no incurrir en gastos innecesarios	Gerencia	Continuo	0
	Analizar la composición de los costos de venta	Elaborar una base de datos completa identificando los costos de ventas	Revisión de estados financieros y anexos mensuales	Gerencia	Continuo	0
		Comparación de costos con el presupuesto	Análisis de variación de costos con el presupuesto	Gerencia	Continuo	0
		Analizar la razonabilidad de los costos de venta	A través de análisis financieros y comparación con presupuestos	Gerencia	Continuo	
		Evaluación de precios de cursos	Comparación del precio del curso con precios del mercado.	Gerencia	Continuo	0



### 3.3 Estado de Resultados proyectado

Número de cursos mensuales 13 vehículos													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Unidades mensuales Norte	125	110	130	130	130	150	150	190	190	190	130	130	1755
Sur					90	95	100	120	120	120	120	100	865
													2.620

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS 2011 CON 13 VEHÍCULOS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	18.920	16.645	19.672	19.669	33.286	37.069	37.825	46.903	46.903	46.903	37.825	34.799	
Descuento en ventas	189		197	197	333	371	378	469	469	469	378	348	
Total Ventas	18.731	16.645	19.475	19.472	32.953	36.698	37.447	46.434	46.434	46.434	37.447	34.451	
Costo de ventas	5.392	4.744	5.606	5.606	9.487	10.565	10.780	13.367	13.367	13.367	10.780	9.918	
Utilidad Bruta	13.528	11.901	14.065	14.063	23.799	26.504	27.045	33.536	33.536	33.536	27.045	24.881	
Margen Bruto	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	
Costo ventas	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	
Gastos de administración y ventas	6.500	6.500	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	
Depreciación	1.300	1.300	1.300	1.300	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Gastos de personal	4.300	4.300	4.300	4.300	5.270	5.270	6.240	7.210	8.180	9.150	10.120	11.090	
Utilidad neta antes impuestos y trab.	1.428	199	1.265	1.263	9.329	12.034	11.605	17.126	16.156	15.186	7.725	4.591	

Número de cursos mensuales 15 vehículos													
Descripción	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTAL
Unidades mensuales Norte	125	110	130	130	130	150	150	190	190	190	130	130	1755
Sur					100	150	160	160	160	160	150	130	1170
													2.925

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS 2011 CON 15 VEHÍCULOS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	18.920	16.650	19.677	19.677	34.813	45.408	46.922	52.976	52.976	52.976	42.381	39.354	
Descuento en ventas	189		197	197	348	454	469	530	530	530	424	394	
Total Ventas	18.731	16.650	19.480	19.480	34.465	44.954	46.452	52.446	52.446	52.446	41.957	38.960	
Costo de ventas	5.392	4.745	5.608	5.608	9.922	12.941	13.373	15.098	15.098	15.098	12.079	11.216	
Utilidad Bruta	13.528	11.904	14.069	14.069	24.891	32.467	33.549	37.878	37.878	37.878	30.302	28.138	
Margen Bruto	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	71,50%	
Costo ventas	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	
Gastos de administración y ventas	6.500	6.500	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	
Depreciación	1.300	1.300	1.300	1.300	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	
Gastos de personal	4.300	4.300	4.300	4.300	5.270	5.270	6.240	7.210	8.180	9.150	10.120	11.090	
Utilidad neta antes impuestos y trab.	1.428	196	1.269	1.269	10.421	17.997	18.109	21.468	20.498	19.528	10.982	7.848	

Ing. Paulina Guarderas