



Universidad Politécnica Salesiana

Sede Guayaquil

Universidad : Universidad Politécnica Salesiana
Unidad de Posgrados
Maestría en Administración de Empresas

Tema : **Plan Estratégico de Marketing, para la
Implementación de una ruta Ejecutiva
"Salinas - Guayaquil- Salinas"**

Estudiantes : Econ. Alexandra Chica
Lic. Yeni Ordóñez León

Fecha : Septiembre - 2010

Guayaquil – Ecuador

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis amados padres: Guillermo Ordóñez y Yem León, por su ejemplo de amor, respeto, responsabilidad, trabajo y emprendimiento, valores de vida, que me han permitido culminar una etapa más, en mi carrera profesional. A mi Querida Familia, por todo el cariño, alegría y apoyo que me brindan, ya que sin ellos, sería muy difícil superar las barreras, que se presentan en el transcurso de nuestra existencia.

Yeni Ordóñez L.

Esta tesis DEDICO con todo mi cariño a mis abuelitos Carlos y Julia, por su abnegada dedicación al formarme para el futuro la persona que soy, a mi mami María por su apoyo moral y ejemplo de madre y mujer, a mis hermanos Henry y Willy, al Papá Jaime que ya no está conmigo, pero su amor incondicional me ayudó a esforzarme cada día más y más: y a todas aquellas personas que han dado y aportado con ese granito de arena que para mí ha sido fundamental para el logro de mis metas.

Alexandra Chica

AGRADECIMIENTO:

A nuestro Dios, por permitirnos la realización del presente trabajo, por su infinita bondad.

A nuestras queridas Familias por su amor y apoyo incondicional.

A nuestros Amigos, con su cariño y comprensión nos ayudan a conseguir los objetivos y metas propuestas.

A nuestra Apreciada Directora de la Unidad de Posgrados Econ. Lobelia Cisneros, a la Econ. Susana Lam, por brindarnos su apoyo y confianza.

Al Personal Docente, que nos brindaron sus sabios conocimientos, experiencias y excelencia académica.

A los Directivos de la Querida y Prestigiosa Universidad Politécnica Salesiana, por la oportunidad de seguir formándonos, tanto en el ámbito humano como profesional.

INDICE GENERAL

	Pág. #
Carátula.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice General.....	IV
Introducción.....	1

CAPÍTULO I: EMPRESA "ALAS DEL PACIFICO"

1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Misión.....	2
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Valores.....	3
1.1.4. Slogan.....	3
1.1.5. Stakeholders.....	3
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivos Generales.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.2.3. Metas.....	4
1.3. Organigrama.....	5
1.4. Estructura Piramidal.....	5

CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Investigación Exploratoria.....	6
2.2. Mercado Objetivo.....	6
2.3. Análisis de la situación Externa.....	9
2.4. Análisis de situación Interna.....	10
2.5. Competencia.....	11
2.5. Encuestas realizadas.....	11

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis FODA.....	14
3.2. Estrategias de Marketing.....	15
3.2.1. Estrategia de Posicionamiento.....	15
3.2.2. Estrategia de Servicio.....	16
3.2.3. Estrategia de Precios.....	16
3.2.4. Estrategia de distribución.....	17
3.2.5. Estrategia de Promoción.....	17

CAPÍTULO IV: INFORMACIÓN FINANCIERA

4.1. Presupuesto.....	18
4.2. Activos Fijos.....	21
4.3. Recursos Humanos- Capital Intangible.....	22
4.3.1. Políticas Generales.....	23
4.3.2. Políticas de Seguridad Industrial.....	23

4.3.3. Flujo de Selección.....	24
4.3.4. Perfiles Ocupacionales.....	25
4.3.5. Políticas de Selección.....	33
4.3.6. Políticas de Inducción.....	36
4.3.7. Políticas de Socialización.....	36
4.3.8. Políticas de Entrenamiento.....	37
4.3.9. Políticas de Evaluación.....	39
4.4. Conclusiones.....	40

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Santiago de Guayaquil tiene una población de cerca de 2,5 millones de habitantes, es una ciudad netamente empresarial y comercial, siendo reconocida como la capital económica del Ecuador.

En época de vacaciones o fin de semana, la mayor parte de los guayaquileños buscan salir de sus vidas cotidianas, trasladándose a distintos lugares de esparcimiento, especialmente a las playas, siendo uno de los lugares preferidos el cantón salinas.

Salinas se encuentra ubicado a 144 Km de la ciudad de Guayaquil, en el extremo más saliente de la costa del Pacífico Sur, formando parte de la provincia de Santa Elena, zona que se desarrolla eminentemente en base al turismo de sol, mar y playa, con una infraestructura hotelera de primera calidad, también encontramos importantes Instituciones como la Escuela de Grumetes Contramaestre “Juan Suárez” que está ubicada en la Base Naval de Salinas, sector Chipipe.

La creciente demanda de un medio de transporte seguro y cómodo, nos da la oportunidad de ofrecer nuestros servicios de transporte ejecutivo, personalizado, donde el objetivo primordial es servir y satisfacer las necesidades de la población, con vehículos en excelentes condiciones, personal altamente calificado y recursos tecnológicos, indispensables e idóneos para la seguridad del usuario, principal preocupación, debido al alto índice de delincuencia e inseguridad, que impera actualmente en nuestro país.

CAPITULO I

EMPRESA "ALAS DEL PACIFICO"



1.1. Antecedentes

"ALAS DEL PACIFICO", es un proyecto-empresa, que queremos formar e implementar, en base a la necesidad de un servicio transporte ejecutivo y personalizado, para cubrir la ruta Salinas- Guayaquil- Salinas. Mediante un sistema de furgonetas expresas, autos seguros y en excelentes condiciones.

1.1.1. Misión

Ofrecer un servicio de transporte ejecutivo de Guayaquil-Salinas-Guayaquil, competente y especializado en seguridad y comodidad.

1.1.2. Visión

Ser reconocidos en el mercado, como una de las mejores opciones a nivel nacional, en el sector del transporte ejecutivo, destacándonos por la calidad y beneficios que brindamos.

1.1.3. Valores

- Honestidad: Valor indispensable, para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- Puntualidad: Consideración y respeto a nuestros clientes, en todos los servicios que ofrecemos.
- Seguridad: Contamos con unidades nuevas, equipadas y acondicionadas para brindar comodidad y seguridad durante el traslado.
- Profesionalismo: Nuestro personal está altamente calificado y capacitado.

1.1.4. Slogan: “Garantizamos su Seguridad”



1.1.5. Stakeholders:

- Accionistas.- Obtener alta rentabilidad.
- Clientes.- Satisfacción del cliente, con un servicio innovador y de calidad.
Atención personalizada.

- Procesos: Utilizar programas y equipos de alta tecnología, con la finalidad de optimizar recursos.
- Capital Intangible: Recursos humanos, estabilidad laboral, motivación y un ambiente laboral agradable.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivos General

- ◆ Mantener un compromiso integral, garantizando la protección, de la vida y bienes de nuestros clientes.
- ◆ Lograr un crecimiento sostenido de nuestra flota de vehículos, en excelente estado.
- ◆ Cobertura de nuestro servicio a nivel nacional.
- ◆ Lograr una identidad en el mercado como un servicio de calidad, que aporta seguridad y comodidad a nuestros usuarios.

1.2.2. Objetivo Específico

- ◆ Brindar servicio de transporte ejecutivo de calidad, a Empresas e Instituciones del Cantón Salinas hacia la ciudad de Guayaquil y viceversa.
- ◆ Aumentar la confianza al cliente, brindando buen servicio y sobre todo seguridad.

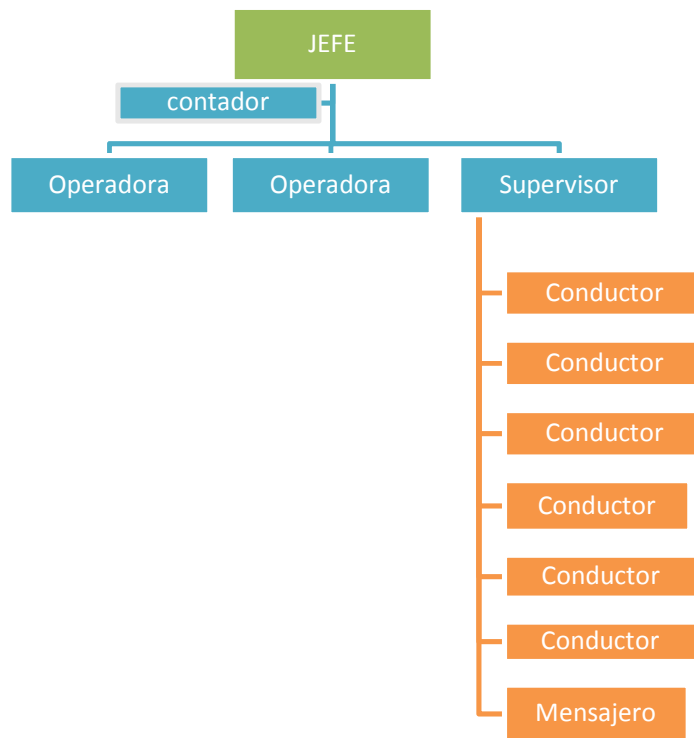
1.2.3. Metas

- ◆ La obtención de ganancias no sólo monetarias, sino la satisfacción de ofrecer un servicio que se basa en la honestidad, responsabilidad, seguridad y puntualidad, en busca de un mejor vivir, para nuestros usuarios.
- ◆ Llegar a constituirnos como una empresa reconocida a nivel nacional.

1.3. Organigrama

El autor Munch García Martínez, menciona que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

La funcionalidad, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.



4.3. Estructura Piramidal

La empresa "Alas del Pacífico" la integran 3 socios, que darán empleo directo a : 6 conductores profesionales, 2 operadoras, 2 mensajeros, 1 supervisor, 1 contador y 1 Jefe o Coordinador General.



CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Investigación Exploratoria

Esta investigación nos permite tener más información sobre nuestra competencia, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que estamos estudiando a fin de obtener los mayores beneficios.

2.2. Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo está compuesto por jóvenes estudiantes alumnos que oscilan en la edad de 19 a 22 años y que se forman en la Escuela de Grumetes Contramaestre “Juan Suárez” que está ubicada en la Base Naval de Salinas, sector

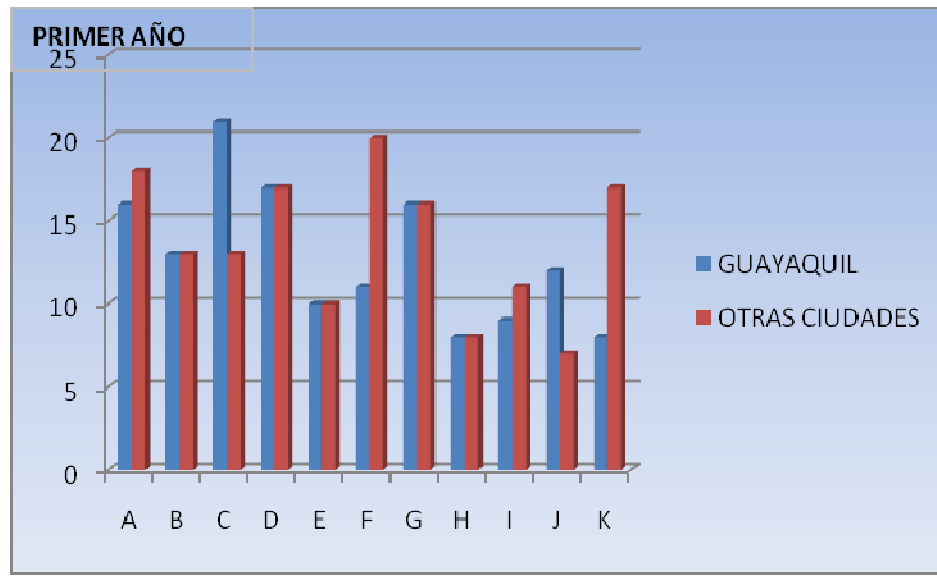
Chipipe, con el fin de servir a la Patria como futuros Tripulantes de la Marina.

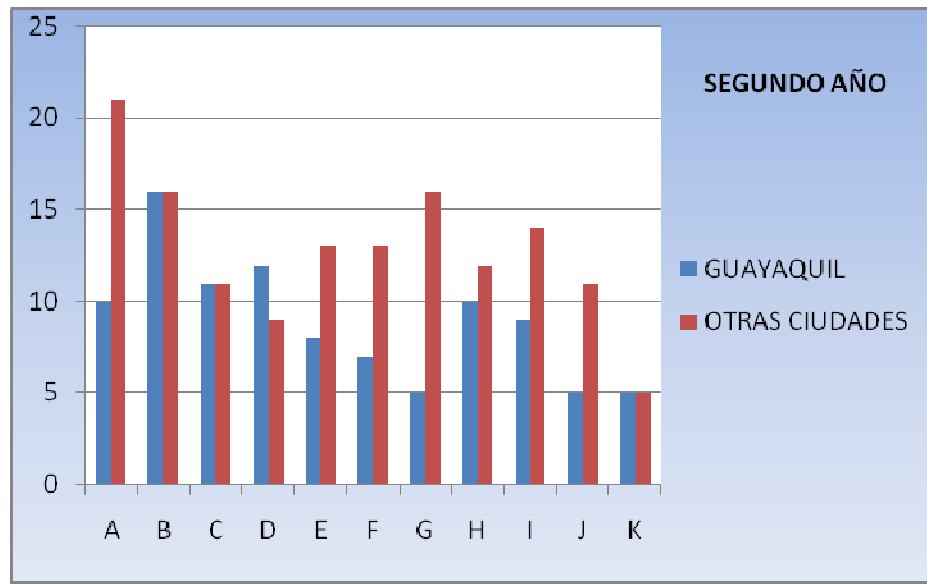
En la actualidad la Escuela tiene en sus filas a un total de 530 alumnos, que realizan sus estudios en 2 años de carrera (Detalle anexo No. 1), que de acuerdo al servicio que vamos a prestar de viajes a Guayaquil, distribuimos la población por el lugar de origen, obteniendo la siguiente información:

ESCUELA DE FORMACION DE TRIPULANTES

SEGUNDO AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	total	%
GUAYAQUIL	10	16	11	12	8	7	5	10	9	5	5	98	41
OTRAS CIUDADES	21	16	11	9	13	13	16	12	14	11	5	141	59
TOTAL	31	32	22	21	21	20	21	22	23	16	10	239	

PRIMER AÑO	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	total	%
GUAYAQUIL	16	13	21	17	10	11	16	8	9	12	8	141	48
OTRAS CIUDADES	18	13	13	17	10	20	16	8	11	7	17	150	52
TOTAL	34	26	34	34	20	31	32	16	20	19	25	291	





Así podemos establecer que del total de alumnos de Primer Año, el 48% viven en la ciudad de Guayaquil y el 52% restante en otras ciudades, de igual manera en Segundo año el 41% son de Guayaquil y el 59% pertenecen a otras ciudades.

Dentro de la Escuela está establecida la siguiente política de salidas para todos los alumnos:

- 2 Fines de semanas al mes salen a Guayaquil
- Todos los fines de Semanas se dan franquicias únicamente en la Península (viernes, sábados y domingos)
- Pueden existir franquicias especiales (sin relación a nada)

De las estadísticas obtenidas en la Escuela, tenemos que por lo menos el 30% de los alumnos que no son de Guayaquil, cuando tienen franquicias fines de semanas a esta Ciudad, viajan y se alojan con sus representantes, es decir que por lo menos se contaría con un mercado promedio de 80% que se traslada a Guayaquil los 2 fines de semana al mes.

Así mismo existen otros motivos que hacen que se movilen a Guayaquil, esto es cuando tienen chequeos médicos al Hospital Naval, todos los días miércoles, lo que obliga a contratar el servicio de taxi ejecutivo para que los traslade.

Una debilidad que tiene la Escuela es que no cuenta con Buses para trasladar a sus alumnos, lo que esto se convertiría en una Oportunidad para nuestro Proyecto.

En un futuro esperaríamos cubrir la demanda de los turistas de los hoteles ya que el Cantón Salinas posee una red hotelera de primer nivel, Hoteles como el Mediterráneo, Barceló, San Francisco I y II, Miramar, Salinas Yulee, Las Conchas, El Dorado, Los Cocos, Cisne II y Calypso, nuestro servicio sería personalizado y seguro.

Al estar en un cantón pequeño, los costos de desplazamiento son menores que en las grandes ciudades.

2.3. Análisis de la Situación Externa

Nos centraremos principalmente en el mercado al que va dirigido:

- El segmento en el que se situará nuestro servicio será en un Centro Educativo, con una cuota de alumnado aceptable, un total de 508 estudiantes.
- El principal receptor de nuestro servicio será un personal joven entre 19 y 21 años, pertenecientes a familia de clase media con una preocupación fundamental por su futura profesión.
- Otro segmento al que se dirige nuestro centro es el de la población en general., que solicite nuestros servicio de transporte, principalmente a la ciudad de Guayaquil.

- Otro aspecto importante que hay que destacar es la preferencia de los estudiantes que necesitan de un sistema de transporte puerta a puerta y que valoran la seguridad, comodidad y puntualidad al solicitar nuestros servicios.

2.4. Análisis de la Situación Interna

Tipo de Servicio:

“ALAS DEL PACIFICO” dispondrá del Servicio de Transporte Ejecutivo, mediante el cual se ofrecerá un excelente: servicio de puerta a puerta con puntualidad, comodidad, sobre todo seguridad. Además ofrecerá servicio de turismo dentro de la ciudad, a las mejores tarifas del mercado.

Recursos materiales:

Para el funcionamiento de la empresa, se alquilará una oficina que estaría ubicada en el Centro de Salinas y en el Norte de Guayaquil, poseemos además 3 furgonetas y 3 automóviles para el servicio, muebles y enseres, materiales de oficina, frecuencia de radio.

Recursos humanos:

La empresa la forman 3 socios, que darán empleo directo a: 6 conductores profesionales, 2 operadoras, 2 mensajeros, 1 supervisor, 1 contador y 1 Jefe o Coordinador General.

Acuerdos comerciales:

Estableceremos alianzas con los principales hoteles del sector para el servicio a los turistas. Con las Instituciones de la Provincia para el servicio a sus trabajadores cuando necesiten salir de la misma.

2.5. Competencia

En Salinas funcionan varias empresas de transporte interprovincial, tales como: Cooperativa Libertad Peninsular, Costa Azul y Trans-Esmeraldas.

Existe también la Oficina de Turismo Comunitario que se encuentra ubicada en la Plaza Central de Salinas y ofrece recorridos, recreación y guías.

Así también existen servicios de bus de transporte interno como son: “Trunsa”, “Terancisa” y “Horizonte Peninsular” y los taxi ruta: Rusoltur, Turismo “Rutas del Sol”.

2.6. Encuestas realizadas

Las encuestas se realizaron a los posibles usuarios de nuestros servicios, habitantes del cantón Salinas.

CUESTIONARIO
A realizarse en el Cantón Salinas.

Buen día, por favor ¿Me puede ayudar con una encuesta?
Para un servicio de transporte.
GRACIAS:

1. ¿ Qué tipo de transporte utiliza para movilizarse?

Propio () Público (**X**) De alquiler () Otros ()

2. ¿Con qué frecuencia utiliza la ruta Guayaquil- Salinas- Guayaquil?

Diariamente () Semanal (**X**) mensual ()

Ocasional () por temporada ()

3. ¿Le gustaría utilizar un servicio de transporte, puerta a puerta, a un precio accesible?

SI (**X**) NO ()

4. El transporte que Ud. utiliza, los hace por :

Trabajo () Placer () Negocios (**X**)

5. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar, por el servicio de transporte a la ciudad de Guayaquil, puerta a puerta?

\$ 10.00 (**X**) \$ 9.00 () \$ 8.00 () otro valor ()

6. Si usted utilizaría, un servicio de transporte ejecutivo para viajar. ¿ Qué le gustaría que le ofrezcan?

Es una escala del 1 al 5. Cuál tiene mayor importancia para Ud.
Comodidad (3) Seguridad (5) Puntualidad (5)
Buen trato (4) Presentación Vehículo (5)
Presentación Conductor (5)

7. ¿Cuál actividad le gustaría realizar, durante el viaje?

Ver televisión () Leer () dormir ()
Escuchar música (**X**) otros.....

Comentarios

Gracias, por su ayuda, esto nos servirá para brindarle un servicio eficiente y de calidad , como Ud. se merece.

CUESTIONARIO
A realizarse en el Cantón Salinas.

Buen día, por favor ¿Me puede ayudar con una encuesta?
Para un servicio de transporte.

GRACIAS:

1. ¿ Qué tipo de transporte utiliza para movilizarse?

Propio () Público (**X**) De alquiler () Otros ()

2. ¿Con qué frecuencia utiliza la ruta Guayaquil- Salinas- Guayaquil?

Diariamente () Semanal (**X**) mensual ()

Ocasional () por temporada ()

3. ¿Le gustaría utilizar un servicio de transporte, puerta a puerta, a un precio

accesible?

SI (**X**) NO ()

4. El transporte que Ud. utiliza, los hace por :

Trabajo (**X**) Placer () Negocios ()

5. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar, por el servicio de transporte a la ciudad de Guayaquil, puerta a puerta?

\$ 10.00 (**X**) \$ 9.00 () \$ 8.00 () otro valor ()

6. Si usted utilizaría, un servicio de transporte ejecutivo para viajar. ¿ Qué le gustaría que le ofrezcan?

Es una escala del 1 al 5. Cuál tiene mayor importancia para Ud.

Comodidad (**5**) Seguridad (**5**) Puntualidad (**5**)

Buen trato (**5**) Presentación Vehículo (**5**)

Presentación Conductor (**5**)

7. ¿Cuál actividad le gustaría realizar, durante el viaje?

Ver televisión () Leer () dormir ()

Escuchar música (**X**) otros.....

Comentarios

Gracias, por su ayuda, esto nos servirá para brindarle un servicio eficiente y de calidad , como Ud. se merece.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis FODA

Fortalezas

- Contar con vehículos de propiedad de las socias: 3 furgonetas y dos autos en excelentes condiciones, lo que no implicaría el costo de adquirirlas

Oportunidades

- El Cantón Salinas posee una red hotelera de primer nivel, Hoteles como el Mediterráneo, Barceló, San Francisco I y II, Miramar, Salinas Yulee, Las Conchas, El Dorado, Los Cocos, Cisne II y Calypso.
- Al estar en un cantón pequeño, los costos de desplazamiento son menores que en las grandes ciudades.
- Servicio personalizado y seguro.

Debilidades

- No tener experiencia en el mercado
- No tener los permisos legales respectivos
- Al poseer pocas unidades no se podría cubrir el mercado, si existe una mayor demanda.

Amenazas

- El cliente es muy exigente
- Alza en el precio del combustible
- Servicios de transporte público, con precios bajos
- Las Instituciones contraten transporte para su personal
- Los hoteles ofrezcan servicio de transporte

3.2. Estrategias de Marketing

- ◆ Establecer una campaña de marketing que permita una excelente acogida y una expansión nacional a mediano plazo.
- ◆ Determinar procesos óptimos, con la finalidad de mejorar nuestros servicios de transporte ejecutivo.
- ◆ Implementar el uso de tecnología adecuada y moderna, que permita garantizar la seguridad de la vida y bienes de nuestros usuarios.
- ◆ Emplear los mejores métodos administrativos.
- ◆ Establecer un proceso eficiente- eficaz de supervisión y control de: Materiales, vehículos, conductores y colaboradores, para optimizar recursos.

3.2.1. Estrategia de Posicionamiento

Pretendemos que el servicio ofrecido por la empresa sea percibido por el cliente como un servicio de calidad, puntualidad y sobre todo seguridad, ante tanta delincuencia que prolifera en el país.

3.2.2. Estrategia del servicio

Servicio personalizado de puerta a puerta, autos nuevos, en perfecto estado, con todas las comodidades, conductores calificados y monitoreo constante, para la seguridad del usuario.

3.2.3. Estrategia de precios

Nuestros precios serán cómodos y accesibles, porque las unidades de transporte son propias. Además se ofrecerá un servicio personalizado y seguro.

Tarifas:

- ✓ Personalizadas (Ejecutivo) Ruta Guayaquil-Salinas-Guayaquil de puerta a puerta US\$8.00
- ✓ Tours a los diferentes puntos de la Península US\$130,00 por furgoneta (con una capacidad de 15 personas).
- ✓ Transporte interno de un cantón a otro de US\$ 1,00 a US\$2,00

Descuentos:

- ✓ En temporada se ofrecerán varios descuentos y promociones, especialmente a la fidelidad de los clientes.

Márgenes

Con estos precios y con una cuota de mercado ganado, se espera recibir márgenes de utilidad a partir del segundo o tercer año de posicionamiento en el mercado. El aumento de precios, se apoyará en nuestra posición de liderazgo y deberá venir justificado por la calidad del servicio, así como por los servicios adicionales que se preste

3.2.4. Estrategia de distribución

El servicio se atenderá a través de las 2 oficinas ubicadas una en la ciudad de Guayaquil y otra en Salinas. También se realizará la venta por internet a través de nuestra página web y por llamadas al celular.

3.2.5. Estrategia de Promoción

- ✓ Hojas volantes informativas con un logotipo llamativo
- ✓ En la publicidad se destacará principalmente la limpieza e higiene del vehículo, la amabilidad y una correcta e impecable presentación de quien lo conduce.
- ✓ La calidad se manejará como una estrategia de promoción turística
- ✓ Alianza con empresas que quieran pintar las furgonetas con el logotipo que las identifica.

CAPÍTULO IV

INFORMACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

4.1. Presupuesto

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio ya que nos permiten planificar, coordinar y controlar nuestras operaciones:

- ❖ **planeación:** Nos permiten planificar actividades, planificar objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por tanto, ayudándonos a reducir la incertidumbre y los cambios.

- ❖ **coordinación:** Sirven como guía para coordinar actividades, permitiéndonos armonizar e integrar todas las secciones o áreas del negocio, tanto entre éstas, como con los objetivos de la empresa.

- ❖ **control:** Sirven como instrumento de control y evaluación, nos permiten comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, por ejemplo, saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).

EMPRESA: ALAS DEL PACIFICO**1. Presupuesto de Ingresos por Servicios**

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Automóvil Hyundai	825,00	924,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Automóvil Evolution	825,00	924,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Automóvil Aveo	825,00	924,00	990,00	990,00	990,00	990,00
Furgoneta kia 2010	2500,00	2750,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
Furgoneta kia 2008	2500,00	2750,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
Furgoneta Mercedes	2500,00	2750,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
TOTAL	9.975,00	11.022,00	11.970,00	11.970,00	11.970,00	11.970,00

2. Presupuesto de cobros (Cuentas por Cobrar a Empresas o Instituciones)

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Contado (80%)	7.980,00	8.817,60	9.576,00	9.576,00	9.576,00	9.576,00
Crédito (20%)	1.995,00	2.204,40	2.394,00	2.394,00	2.394,00	2.394,00
TOTAL	9.975,00	11.022,00	11.970,00	11.970,00	11.970,00	11.970,00

3. Presupuesto Mantenimiento Vehículos

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Automóvil Hyundai		60,00		60,00		60,00
Automóvil Evolution		60,00		60,00		60,00
Automóvil Aveo		60,00		60,00		60,00
Furgoneta kia 2010		100,00		100,00		100,00
Furgoneta kia 2008		100,00		100,00		100,00
Furgoneta Mercedes		100,00		100,00		100,00
TOTAL		480,00		480,00		480,00

4. Presupuesto de Gastos Administrativos

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Remuneraciones	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Alquiler de locales	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Seguros de salud y vida	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Mantenimiento Oficina	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Servicios básicos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Útiles de Oficina	120,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Suministros de limpieza	50,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Otros gastos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
TOTAL	2.770,00	2.662,00	2.662,00	2.662,00	2.662,00	2.662,00

5. Presupuesto Gastos . Servicio Ejecutivo

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Remuneraciones	2.100,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00	2.450,00
Promoción y Publicidad	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Combustible	375,00	420,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Mantenimiento Vehículos		480,00		480,00		480,00
Matriculas Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66	116,66
Soat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
TOTAL	2.811,66	3.686,66	3.236,66	3.716,66	3.236,66	3.716,66

6. Depreciación

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero-11	Febrero-11	Marzo-11
Muebles de Enseres	17,42	17,42	17,42	17,42	17,42	17,42
Equipos de Computación	40,02	40,02	40,02	40,02	40,02	40,02
Equipos de Oficina	23,58	23,58	23,58	23,58	23,58	23,58
Vehículos	1865,00	1865,00	1865,00	1865,00	1865,00	1865,00
TOTAL	1.882,42	1.882,42	1.882,42	1.882,42	1.882,42	1.882,42

4.2. Activos Fijos

“Alas del Pacífico” iniciará sus actividades, con los siguientes Activos Fijos:

Activos Fijos “ ALAS DEL PACIFICO”							
Nro.	Fecha de Compra	Cantidad	Descripción del Activo		C/Unitario	C/Total	Porcentaje Depreciación Anual
			MUEBLES Y ENSERES	Marca			
1	01/10/2010	3	Escritorios Ejecutivos con dos gavetas		240,00	720,00	10%
2	01/10/2010	4	Sillones tipo ejecutivo color negro		70,00	280,00	10%
3	01/10/2010	2	Archivadores de 5 gavetas		290,00	580,00	10%
4	01/10/2010	3	Mesas Auxiliares		110,00	330,00	10%
5	01/10/2010	6	Sillas metálicas		30,00	180,00	10%
			EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
6	01/10/2010	2	Computadoras monitor plano.		648,00	1296,00	33%
7	01/10/2010	1	Impresora a color			145,00	33%
			EQUIPOS DE OFICINA				
8	01/10/2010	6	Radios para comunicación	Motorolla	320	1.920,00	10%
9	01/10/2010	1	Equipo principal de comunicación			850,00	10%
10	01/10/2010	2	Teléfono inalámbricos		30,00	60,00	10%
			VEHICULOS				
11	01/10/2010	1	Automóvil ACCENT Año 2009	Hyundai		15.900,00	20%
12	01/10/2010	1	Automóvil CHEVROLET Año 2009	Evolution		12.590,00	20%
13	01/10/2010	1	Automóvil CHEVROLET Año 2010	AVEO		16.390,00	20%
14	01/10/2010	1	Furgoneta Kia Pregio Año 2010	KIA		25.535,00	20%
15	01/10/2010	1	Furgoneta Kia Pregio Año 2008	kIA		18.950,00	20%
16	01/10/2010	1	Furgoneta Año 2009	Mercedes Benz		22.540,00	20%
			TOTAL ACTIVOS FIJOS			118.266,00	

4.3 Recursos Humanos - Capital Intangible

Se denomina al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una empresa u organización. Es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar y emplear al personal adecuado y calificado. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento de profesionales en Recursos Humanos, junto a los Directivos de la Empresa.



4.3.1. Políticas Generales

Nuestras políticas van enfocadas a los procesos de la empresa y orientadas al mercado, por lo tanto nuestro mayor esfuerzo estará centrado en el cliente, que es nuestra razón de ser como empresa:

1. Prohibido presentarse a laborar bajo el efecto de cualquier sustancia psicotrópica
2. Todo el personal tendrá la obligación de presentarse correctamente uniformado, proyectando siempre una buena imagen
3. Mantener en buen estado la presentación y funcionamiento de los vehículos
4. Utilizar correctamente los medios de comunicación para uso y beneficio único de la Empresa.
5. Es obligación del usuario (cliente) respetar todos los horarios estipulados y son a su exclusivo cargo todas las consecuencias derivadas de su incumplimiento, el tiempo de espera por parte del chofer será de 15 minutos como máximo.

6. El cliente se comprometerá con la Empresa a notificar cualquier cambio, con una hora de anticipación al horario establecido.
7. Prohibido detenerse en el camino
8. Prohibido comer dentro del lugar de trabajo y fuera de horarios establecidos
9. Queda terminantemente prohibido fumar en los vehículos.
10. Todos los conductores deberán contar siempre con los documentos necesarios, previo al recorrido.
11. El chofer no está autorizado de recibir dinero en efectivo por parte del usuario
12. Prohibidos cambios de última hora en las rutas establecidas, sin previa autorización.
13. Es obligación de los choferes respetar las Leyes de Tránsito
14. La entrega y relevos de turno de realizará con la respectiva bitácora de control.
15. Toda petición del servicio deberá estar correctamente procesada en un formato estándar, que deberá ser complementado y aplicados en las dos oficinas de la Empresa.
16. Al Finalizar la jornada de trabajo, los vehículos deberán estacionarse en la sede de la Empresa o en un lugar seguro a ser determinado.



4.3.2. Políticas de Seguridad Industrial

Garantizar el nivel de calidad en la prestación del servicio que suministramos a nuestros clientes, para lo cual se emiten las siguientes políticas:

1. Todos los vehículos contarán con el botiquín de primeros auxilios y extintores
2. Se proveerá de un seguro de accidentes, para preservar la vida del cliente.
3. Los choferes deberán realizar una vez al año, examen visual.
4. Los vehículos se aprovisionarán de láminas de seguridad antibalas
5. Se contará con sistema de radio línea directa
6. Se suscribirá convenios de cooperación con la Policía Nacional

4.3.3. Flujo de Selección

1.-**Requerimiento** de un conductor u Operadora de radio y que tenga conocimientos contables.

2.-**Reclutamiento.** Anuncio en el periódico El Universo, en radio, Internet (Computrabajo/Multitrabajo) .

Solicitamos un Conductor con Licencia Profesional tipo B, con experiencia y excelentes referencias personales.

3.- **Selección.** Una vez que recibimos los Currículos Vitae, seleccionamos los que cumplen con el Perfil del Conductor que solicitamos.

4.-**Evaluación.** El técnico mecánico será el encargado de Evaluar sus conocimientos el conducción, mecánica.

5.-**Entrevista Previa.** Aquí será evaluado por el Jefe de la Compañía, para evaluar, su personalidad, cultura, sus modales y conocimiento del sistema de Servicio Ejecutivo, que vamos a ofrecer.

6.-**Entrevista Profunda.**- Las personas seleccionadas, serán entrevistados, por uno de los dueños de la Compañía "Alas del Pacifico" para su aprobación.

7.-**Jefe Inmediato del Conductor.**- El técnico de la Compañía, como Jefe inmediato del conductor, también dará el visto bueno de aprobación de la persona seleccionada.

8.- **Contrato.**- Los conductores aprobados serán contratados, para 180 días para su evaluación.

4.3.4 Perfiles Ocupacionales

✓ Coordinador General

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador General

SUPERVISA A: Operadoras

Supervisor

Conductores

PERFIL

- EDAD: Entre 30 y 40 años
- SEXO: Indiferente
- ESTADO CIVIL: Indiferente
- EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en el puesto o en puestos afines

EDUCACION FORMAL: Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial, Economista y/o carreras afines

EDUCACION INFORMAL: Recursos Humanos, Atención al Cliente, Computación (EXCEL, ACCES, WORD), INGLES, Estadística y cursos de actualización permanente.

CARACTERISTICAS APTITUDINALES: Líder, Ágil, Capaz, Inteligente.

CARACTERISTICAS ACTITUDINALES: Responsable, Puntual, Organizado

2.- RESUMEN DEL CARGO

El cargo tiene como función principal Administrar los Recursos materiales y económicos de la Compañía.

El objetivo del puesto es velar por el bienestar del personal y de la compañía.

Los resultados esperados Administrar de una forma eficiente los recursos económicos, materiales y humanos de la compañía

3.- RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Las responsabilidades específicas de este cargo son las siguientes:

HABITUALES (DIARIAS)

- Controlar el manejo de los Bienes de la Compañía.
- Controlar al personal que presta servicio a la Compañía.
- Mantener las buenas relaciones con clientes externos con respecto al servicio que brinda la EMPRESA ALAS DEL PACIFICO.
- Relación directa con los dueños de la Empresa para la coordinación de todas las políticas de la Compañía.

PERIODICAS (SEMANALES, MENSUALES, SEMESTRALES)

- Mantener al día las obligaciones con las Instituciones Públicas: IESS, Inspectoría de Trabajo, S.R.I.
- Mantener actualizada todas las reformas legales en el Régimen de Trabajo y el Régimen del Seguro Social.
- Generar información actualizada para los clientes Corporativos.
- Administrar al personal de la Compañía estableciendo políticas de horario, beneficios a entregar, forma de pago de sueldos, etc.
- Entregar reporte de Flujo de efectivo mensual

4.- AUTORIDAD

Este puesto tiene la autoridad de manejar dinero, cheques, información confidencial, contratación de personal, despido de personal.

✓ Supervisor

NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR

REPORTA A: COORDINADOR GENERAL

PERFIL

- **EDAD:** Entre 25 y 30 años
- **SEXO:** Indiferente
- **ESTADO CIVIL:** Indiferente
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en el puesto
- **EDUCACION FORMAL:** Ingeniero Mecánico o tecnología afines
- **EDUCACION INFORMAL:** Recursos Humanos, Atención al Cliente, Computación (EXCEL, ACCES, WORD)

- **CARACTERISTICAS APTITUDINALES:** Ágil, Capacidad de administrar
- **CARACTERISTICAS ACTITUDINALES:** Responsable, Honestidad, Criterio técnico.

2.- RESUMEN DEL CARGO

El cargo tiene como función principal ser el responsable de la

3.- RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

HABITUALES (DIARIAS)

- Chequear que los conductores cumplan con el recorrido diario
- Analizar la información de los reportes de mantenimiento y control de los vehículos
- Corregir oportunamente los procedimientos errados o incorrectos del personal a su cargo
- Verificar que las correcciones de procedimientos realizados se apliquen por el personal.

PERIODICAS (SEMANALES, MENSUALES, SEMESTRALES)

- Chequear que los conductores lleven los documentos legales respectivos.
- Verificar que los vehículos cumplan con los requerimientos de seguridad, según procedimiento establecido.
- Llevar el mantenimiento mensual de los vehículos.

4.- RELACIONES

Este puesto es supervisado por el Jefe de Operaciones y supervisa a los conductores.

Se relaciona internamente con todos los puestos de la Empresa por contacto de trabajo, y externamente con los Clientes varios, por el servicio que brinda la Empresa.

5.- AUTORIDAD

Este puesto supervisa directamente las labores del personal de conductores.

✓ Operadora

NOMBRE DEL CARGO: OPERADORA

REPORTA A: COORDINADOR GENERAL

PERFIL

- **EDAD:** Entre 25 y 30 años
- **SEXO:** Femenino
- **ESTADO CIVIL:** Indiferente
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 3 años en el puesto
- **EDUCACION FORMAL:** Secretariado y/o carreras afines
- **EDUCACION INFORMAL:** Recursos Humanos, Atención al Cliente, Computación (EXCEL, ACCES, WORD), INGLES.
- **CARACTERISTICAS APTITUDINALES:** Ágil, Capaz, Inteligente.
- **CARACTERISTICAS ACTITUDINALES:** Responsable, Puntual, Organizada

2.- RESUMEN DEL CARGO

El cargo tiene como función principal asistir en los diversos requerimientos de todos los clientes de la Empresa.

El objetivo del puesto es ayudar al Jefe de Operaciones a las diversas tareas que se le encomienden.

El resultado del puesto es responder al cliente de forma cordial y oportuna ante sus requerimientos

3.- RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

HABITUALES (DIARIAS)

- Receptar todos los requerimientos del servicio que presta la Empresa.
- Responsable de Caja Chica de la Empresa, elaborar el reporte y cuadro respectivo.
- Elaborar facturas.
- Realizar llamadas solicitadas por el Jefe de Operaciones
- Enviar sobres con documentos y valija a Salinas.
- Archivar los documentos de la Empresa
- Anunciar a las personas que lleguen a la Compañía para la entrevista respectiva.
- Darle seguimiento al pago de las facturas pendientes por parte de los clientes externos.
- Coordinar las actividades de la mensajería.

PERIODICAS (SEMANALES, MENSUALES, SEMESTRALES)

- Realizar las cobranzas a los clientes externos.
- Enviar cheques al Seguro Social para el pago de las aportaciones de la Compañía.

- Realizar el pago a los proveedores.
- Realizar reporte del detalle de servicio de transporte.

EVENTUALES (OCASIONALES, ANUALES)

- Elaborar contratos de trabajo de acuerdo a formatos establecidos.
- Llenar los avisos de entrada y salida del personal contratado.
- Elaborar cotizaciones distintas.

4.- RELACIONES

Este puesto es supervisado por el Jefe de Operaciones y supervisa al mensajero.

Se relaciona internamente con todos los puestos de la Empresa por contacto de trabajo, y externamente con los Clientes varios, por el servicio que brinda la Empresa.

5.- AUTORIDAD

Este puesto maneja el dinero de la Caja chica de la Empresa.

✓ CONDUCTORES

NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR

REPORTA A: SUPERVISOR

PERFIL

- **EDAD:** Entre 25 y 30 años
- **SEXO:** Masculino

- **ESTADO CIVIL:** Indiferente
- **EXPERIENCIA:** Mínimo 5 años en el puesto
- **EDUCACION FORMAL:** Bachiller
- **EDUCACION INFORMAL:** Conocimientos de mecánica
- **CARACTERISTICAS APTITUDINALES:** Ágil, Capaz
- **CARACTERISTICAS ACTITUDINALES:** Responsable, Puntual, Organizado, Respetuoso.

2.- RESUMEN DEL CARGO

El cargo tiene como función principal conducir vehículos, propiedad de la empresa o los que esta designe, dentro y fuera de la ciudad.

Estará en capacidad de chequear las condiciones mecánicas del vehículo asignado y realizando labores de carga de gasolina, revisión y regulación de niveles.

Conocer las principales calles de la ciudad y las rutas establecidas por el usuario.

3.- RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

HABITUALES (DIARIAS)

- Llevar a los clientes con puntualidad a la hora y lugar señalado
- Mantener limpio el vehículo bajo su responsabilidad
- Confeccionar la bitácora del vehículo a cargo
- Revisar y mantener operativo el vehículo en todo momento.
- Chequear que las mantenciones correspondientes se realicen de forma oportuna.
- Mantener al día los registros requeridos de los vehículos.

PERIODICAS (SEMANALES, MENSUALES, SEMESTRALES)

- Llevar al chequeo y mantenimiento correctivo y preventivo de los vehículos

4.- RELACIONES

Este puesto es controlado por el supervisor

Se relaciona internamente con todos los puestos de la Empresa por contacto de trabajo, y externamente con los Clientes varios, por el servicio que brinda la Empresa.



4.3.5. Políticas de Selección

1. El lugar de residencia de los conductores deberá ser en la ciudad de Guayaquil y/o Salinas.
2. Todo el personal deberá cumplir con los requisitos del perfil requerido en el cargo.
3. Deberán firmar los contratos, previa ocupación del cargo.
4. Los operadores y choferes deberán cumplir adicionalmente los exámenes visual y de audiometría.
5. Contratar personal preferentemente con experiencia, que permitan aportar en la solución a los problemas de operación con soluciones oportunas y prácticas que contribuyan con los fines de la empresa.
6. No se podrán realizar ninguna contratación de personal, que no haya cumplido el proceso de selección.

7. La elección del candidato a ser contratado, constituye responsabilidad exclusiva del Gerente, quien tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.
8. Se descarta de toda contratación al personal que estuviere involucrado en lo siguiente:
 - Quienes hayan sido despedidos por malversación de fondos, aunque exista la duda.
 - Quienes se hayan involucrado en actividades sindicales, comités de empresa, o cualquier actividad similar.
 - Y otras según el cargo y la actividad del negocio.
9. Todos los contratos deben contar con la Cláusula de Confidencialidad
10. Para la contratación, del nuevo personal, se iniciara sus actividades en la empresa de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo vigente, con un contrato a prueba y posteriormente se efectuará un contrato a tiempo fijo.

Bienvenida:

Estimados Compañeros:

Quiero felicitarlos y ofrecerles la más calurosa bienvenida a nuestra Gran Familia "Alas del Pacifico". Al unirse a nosotros encontrará muchos beneficios que les permitirá mejorar su calidad vida y de la comunidad en muchos aspectos.

A partir de este momento formas parte de "Alas del Pacifico", empresa que se dedica al transporte personalizado de clientes en la ruta Guayaquil-Salinas-Guayaquil, brindando a nuestros usuarios, seguridad, confianza, puntualidad y comodidad durante su viaje hasta su destino final.

Espero considere esta institución como su hogar, brindando su mejor esfuerzo, actitud y conocimientos para que juntos podamos llegar a cumplir metas y objetivos establecidos.

Cordialmente,

Alexandra Chica Romero



4.3.6. Políticas de Inducción

1. Lograr una rápida adaptación tanto a la empresa, a su equipo de trabajo y a su cargo designado.
2. Crear un ambiente laboral equitativo y justo
3. Sistematizar los procedimientos administrativos
4. Orientar la toma de decisiones administrativas
5. Guiar la acción laboral



4.3.7. Políticas de Socialización

1. Todos los empleados de la empresa deberán tener pleno conocimiento de la descripción de sus tareas, objetivos del puesto y del área.

2. El personal de la empresa cuenta con la responsabilidad de conocer de manera general cada uno de los procedimientos y procesos que se desarrollan en dicha institución.
3. Cada individuo deberá desarrollar y crear con iniciativa relaciones de confianza con los clientes, escuchándolos y entendiéndolos; verificando la satisfacción del cliente. Con el fin de transmitir el cumplimiento de nuestros objetivos y valores institucionales.



4.3.8. Políticas de Entrenamiento

1. Toda persona que ingrese a laborar, se someterá a su programa de Inducción por el lapso y el tiempo que estimare conveniente.
2. Está contemplado instruir al trabajador nuevo sobre Normas de Educación vial y tránsito.
3. Los conductores recibirán un entrenamiento sobre “Primeros Auxilios”, para que actúen de manera correcta y efectiva durante una emergencia que pueda presentarse mientras conduce.

GUIA DE ENTRENAMIENTO

Para vinculaciones y movimientos del personal

Este formulario ha sido diseñado para recoger técnicamente el entrenamiento del empleado en las áreas que lo requiera. Le agradecemos detallar los aspectos en los cuales dará la instrucción, así como los materiales y/o recursos que utilizará.

Una vez concluido el entrenamiento se deberán registrar las firmas especificadas en este documento.

Nombre: Jonathan Fabricio Ledesma Ugarte **Cargo:** _____ **CONDUCTOR** _____

Jefe Inmediato: Técnico Juan Ledesma Mora. **Fecha:** ___ **04 de Octubre 2010** _____

Fecha	Contenido	Tiempos	Responsable	Materiales de consulta
04-10-10	Técnica de Saludo y excelente trato al Usuario-Cliente	8 horas	Lic. Mary Cabanilla	Servicio al Cliente.- 10 errores que hacen perder clientes.
05-10-10	Relaciones Humanas	8 horas	Lic Celeste Viteri	Inteligencia Emocional Teorías de la Personalidad
06-10-10	Teoría y Práctica en forma general y específica de mecánica automotriz de los vehículos de la Compañía	8 horas	Téc. Juan Ledesma Mora	Técnicas del Automóvil- Motores. Manual de la Técnica del Automóvil
07-10-10	Primeros Auxilios	4 horas	Dra. Martha Carpio Ochoa	Manual y Guía Básica de Primeros Auxilios
08-11-10	Mantenimiento de Vehículos	8 horas	Téc. Juan Ledesma Mora	Circuitos Eléctricos del Vehículo
09-11-10	Técnicas de Comunicación.	4 horas	Lic. Mary Cabanilla	Técnicas de Comunicación oral
15-11-10	Motivación Personal	8 horas	Lic. Celeste Viteri	Pensamientos y Reflexiones de Motivación y Superación Personal.
16-11-10	Motivación el Trabajo	8 horas	Lic. Celeste Viteri	Trabajo y Motivación
17-11-10	Comportamiento y Trato al Cliente- Usuario	8 horas	Lic. Mary Cabanilla	Calidad Total en la Atención al cliente.
26-11-10	Presupuesto Familiar- Técnicas de ahorro.	8 horas	Ec. Marcelo Ortiz	Ahorrar es Imposible?- Ec. Pablo Lucio Paredes.
30-11-10	Pensamiento Positivo	8 horas	Lic. Mary Cabanilla	El Poder del Pensamiento Positivo.

Instructor

Firma del Empleado Entrante



4.3.9 Políticas de Evaluación

- La evaluación del desempeño laboral del personal y colaboradores, de “Alas del Pacífico”, nos indicará si la selección y el entrenamiento han sido acertados y adecuados. Para en caso de ser necesario tomar las medidas adecuadas y en forma oportuna.

- Para el proceso de evaluación del personal, puede utilizarse varios sistemas o métodos adecuados a las características de los evaluados.
 1. La evaluación se realizará una vez al año a todo el personal de la empresa

 2. Se contemplará una visita esporádica al lugar de trabajo, durante las primeras semanas al empleado recién integrado.

 3. Se mantendrá constancia en los dispositivos de seguimiento de cada empleado con información relativa a los logros y/o inconvenientes que éstos hayan presentando.



4.4. Conclusiones:

- ◆ El acceso al Cantón Salinas, es únicamente por medio terrestre, lo que es una ventaja, que nos permite ofrecer nuestro servicio de transporte ejecutivo.

- ◆ Tenemos un gran segmento de posibles usuarios, que no está bien atendido y necesita un servicio de transporte ejecutivo de calidad y eficiencia, como el que nosotros ofrecemos.

- ◆ La delincuencia e inseguridad que actualmente impera en nuestro país, es un factor importante en la creciente demanda de un servicio de transporte personalizado, lo cual nos permite brindar un servicio cómodo y seguro, con un sistema de vigilancia - monitoreo constante y con personal calificado.

Bibliografía:

- Fundamentos de la Administración

Munch Galindo García Martínez

Edición Trillas

- Diario El Universo

<http://www.salinasecuador.com/salinas/de-apunteshistoricos.htm>

http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

<http://www.coopcostaazul.com/pages/home.php>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Guayaquil>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/recluch.htm>

<http://www.google.com.ec/images?um=1&hl=es&biw=1280&bih=577&tbs=isc>

[h%3A1&sa=1&q=relaciones+laborales&aq=0&aqi=g2&aql=&oq=relaciones+l](http://www.google.com.ec/images?um=1&hl=es&biw=1280&bih=577&tbs=isc)

[&gs_rfai=](http://www.google.com.ec/images?um=1&hl=es&biw=1280&bih=577&tbs=isc)

<http://www.ecostravel.com/ecuador/hoteles/santaelena/playa-chipipe.php>

http://www.ecuador.us/guayaquil/guayaquil/guayaquil_capital_economica_del

[ecuador/](http://www.ecuador.us/guayaquil/guayaquil/guayaquil_capital_economica_del)

<http://www.slideshare.net/blacksaturn/el-presupuesto-maestro>

file:///C:/Users/jenny/Desktop/Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%

B1o%20-

%20Apuntes%20de%20Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas%20y%20

Negocios.htm

<http://www.google.com.ec/images?um=1&hl=es&biw=1280&bih=577&tbs=isc>

[h%3A1&sa=1&q=relacion+laboral&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=](http://www.google.com.ec/images?um=1&hl=es&biw=1280&bih=577&tbs=isc)

