

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Estaciones de Bicicletas como Alternativa de Transporte para la  
Ciudad de Quito**

**Juan Pablo Alarcón Galárraga**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Quito, 10 de Mayo del 2012

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Estaciones de Bicicletas como Alternativa de Transporte para la  
Ciudad De Quito**

**JUAN PABLO ALARCÓN**

**Sara Caria, MS**

Director de la Tesis

.....

**Magdalena Barreiro, Ph.D.**

.....

Decano del Colegio de

Administración para el

Desarrollo

Quito, 10 de Mayo del 2012

©Derechos de Autor  
Juan Pablo Alarcón Galárraga  
2012

## **Resumen**

Debido al intenso tráfico vehicular que experimenta la ciudad de Quito y utilizando el momentum creado por la tendencia de salud y bienestar en la sociedad quiteña se ha desarrollado un plan para la implementación de un sistema integrado de estaciones de bicicleta que estarán distribuidos por los sectores más concurridos de la ciudad. Las bicicletas podrán alquilarse de cualquier estación de servicio y podrán ser manejadas y parqueadas en cualquier estación. En el proyecto se incluye la forma de acercamiento que la empresa tendrá hacia la ciudadanía para tener un éxito seguro. También, se explica la forma en cómo va a funcionar la empresa administrativa y operativamente. Por último se presentan los recursos que se necesitarán y los flujos esperados que resultaron de un profundo estudio de mercado. Dichos flujos reflejan una gran acogida del negocio y con proyección a crecimiento.

## **Abstract**

Due to the intense traffic conditions that Quito suffers every single day and using the tendency of well being and health that is happening worldwide the project focuses on the implementation of an integrated bicycle stations system that will be constructed in the most concurred areas of the city. The project explains how the company will present the bicycle program to society making them learn the benefits of the service. Also, the next paragraphs will explain how the company will be run administrative, operationally, and how the stations will be distributed along the different areas of Quito. Finally, after an intense research, the cash flows are shown and explained. Investors can clearly see how profitable the business will be and by looking at the projected growth it certainly makes UIOBICI a great investment opportunity.

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo-----	7
Descripción de la Compañía-----	8
Análisis del Entorno-----	9
Análisis de la Industria del Transporte-----	13
Plan estratégico-----	18
Plan de Marketing-----	21
Plan de Operaciones-----	44
Plan de Recursos Humanos-----	51
Plan Financiero-----	58
Bibliografía-----	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

UOBICI es una empresa constituida para que la población en general tenga una opción diaria al transporte tradicional. Los ciudadanos sienten los estragos del tráfico todos los días al perder tiempo en las calles mientras viajan de un lugar a otro provocando estrés, sueño, cansancio, gasto alto de dinero en gasolina y mantenimiento del automotor y demás. Las bicicletas que UIOBICI arrendará serán de muy alta calidad por lo que el usuario podrá recorrer las calles de la ciudad sin problema porque además, como complemento al servicio, la empresa firmará convenios con el Municipio de Quito para que construya vías para ciclistas dentro de la urbe. Parte de los convenios serán con la Policía Nacional y Metropolitana para que velen por la seguridad y respeto de nuestros usuarios. Como se leerá en los siguientes párrafos la empresa estará muy bien manejada por un equipo de personas totalmente capaces y orientadas al éxito los cuales con toda la capacitación proveída podrán ser exitosos manejo administrativa y operativamente el negocio. Por otro lado el marketing que se utilizará será variado y de bajo costo por la sobreexposición que tendrá la empresa pues sus bicicletas estarán alrededor de la ciudad todo el día. El inversionista estará tranquilo en todo momento pues, como se podrá apreciar en los flujos y proyecciones futuras, la empresa tendrá altas tasas de retorno de la inversión y además podrá siempre mantenerse en ventaja competitiva en relación a la competencia, que por cierto, es inexistente en este momento. Se proyecta que el crecimiento y la aceptación de la empresa generarán flujos bastante altos de efectivo y además las utilidades serán más altas de las proyectadas haciendo que UIOBICI sea una de las mejores opciones para invertir hoy en día porque su rendimiento supera por mucho al promedio de la industria ecuatoriana.

Muchas gracias por su atención

Juan Pablo Alarcón  
Gerente General

## **DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

### **Razón social:**

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima para así agilizar todo el proceso de financiamiento, consolidación y entrada y salida de nuevos /viejos accionistas. Por otro lado dicha forma de constitución permitirá a la empresa escoger una administración la cual tendrá todas las facultades de decisión necesarias para optimizar la toma de decisiones internas y externas relacionadas a la empresa.

### **Función:**

La empresa estará enfocada en mejorar la movilidad dentro de la ciudad de Quito dando una opción de movilización la cual serán bicicletas que se encontrarán en diferentes estaciones distribuidas en la ciudad para que el público en general pueda hacer recorridos relativamente cortos ahorrando tiempo y evitando el tráfico que actualmente afecta a la ciudad. Por otro lado, la empresa ofrecerá sus servicios a turistas para que éstos puedan recorrer la ciudad de una manera más divertida, cómoda y económica.



## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### Análisis FODA

Como se mencionó, UIOBICI pertenece al sector de servicios por lo que el equipo gerencial debe estar al tanto de cualquier factor interno y externo que pueda afectar o beneficiar los objetivos principales del negocio. Tomando en cuenta los factores e información disponibles actualmente, podemos ver beneficios y ventajas competitivas así como advertencias de situaciones que podrían afectar a UIOBICI.

#### Fortalezas:

- Negocio relativamente fácil, no utiliza tecnologías y sistemas complejos de operación.
  - El funcionamiento del negocio es relativamente fácil por lo que la operación y administración se vuelve eficiente y de bajo costo.
- Área geográfica de distribución pequeña
  - El negocio sirve áreas específicas de la ciudad por lo que no se necesitan canales de distribución grandes y complejos
- Negocio de baja especialización gerencial y operacional
  - La administración no requiere de una alta especialización de posgrado al igual que los empleados dedicados a la operación del negocio, por lo que no se requiere capacitaciones costosas ni niveles altos de remuneración.

#### Oportunidades:

- Va con la tendencia mundial de bienestar y salud
  - Una de las más grandes tendencias a nivel mundial y local es el bienestar y salud por lo que el negocio va dentro de la corriente de hacer mas deporte, utilizar menos el automóvil, contaminar menos, ahorrar tiempo, movilizarse de manera rápida y más.
- Colaboración de seguridad por parte de la Policía Nacional
  - Al lograr convenios con el municipio se lograría utilizar los servicios de la Policía Nacional y Metropolitana para que tomen mayor atención a los

sectores en donde se utilicen las bicicletas de UIOBICI logrando que los usuarios se sientan protegidos y seguros.

- Primer negocio de su tipo en la ciudad de Quito y el Ecuador.
  - No existe en la actualidad un negocio igual al ofrecido dando una ventaja competitiva amplia en cuánto a tiempo se refiere.
- Respaldo al proyecto por parte del gobierno y municipalidad quiteña
  - Con las políticas actuales y estímulos económicos que ofrece el gobierno para incentivar el cuidado del medio ambiente y un municipio que desea mejorar la movilidad interna de la ciudad logramos un apoyo constante por parte de las dos entidades de control.
- Respaldo operacional por otros sistemas ya implementados en ciudades alrededor del mundo
  - Muchas ciudades alrededor del mundo han implementado el sistema exitosamente por lo que se puede pedir el respaldo logístico y operativo de su ya existente Know How.
- Inversión relativamente baja
  - Debido al poco espacio necesario para operar y debido a que el negocio no requiere de tecnologías de última generación no se requiere de una gran cantidad de inversión.
- Tendencia mundial en ecología, bienestar y salud
  - Se puede utilizar la corriente y tendencia mundial de bienestar, salud y ecología para dar un impulso al negocio ya que sin ninguna explicación exhaustiva se sobreentiende el beneficio que ofrece el servicio prestado por UIOBICI
- Ser un foco de atención en la sociedad debido al nuevo tipo de negocio logrando free press.
  - En cualquier área de la sociedad como radios (por ejemplo programas de tendencias e invitados especiales), periódicos y programa de televisión (por ejemplo programas lúdicos y segmentos de noticieros) podrán utilizar el nombre de UIOBICI con toda libertad logrando publicidad gratis y así de igual manera reduciendo costos de publicidad

- Concientizar a las empresas para que amplíen su responsabilidad social y utilicen los servicios de UIOBICI para la movilidad de parte de sus empleados durante el horario laboral.

**Debilidades:**

- Complejos y costosos sistemas de rastreo de las bicicletas
  - Para lograr rastrear las bicicletas (medida de seguridad tomada para cuidar de los activos de la empresa) se debe contratar servicios de rastreo satelital.

**Amenazas:**

- Falta de respeto a las leyes de tránsito por parte de los peatones como de los conductores de tránsito
  - La ciudadanía no está consciente y no respeta al peatón. No se da prioridad al peatón o persona en bicicleta.
- Falta de control de la Policía Nacional cuánto a seguridad haciendo referencia a robos, asaltos, atropellos, fugas, etc.
  - Los niveles delincuenciales de la ciudad son altos especialmente en sectores de alto movimiento peatonal y también en sectores potenciales de operación de UIOBICI.
- Falta de una cultura de salvaguardar los bienes ajenos por parte de la población en general
  - La gente tiende a dañar el bien ajeno
- Falta de infraestructura en espacio público de la ciudad para el uso de alternativas de transporte.
  - En muy pocos sectores encontramos vías especiales para bicicletas y otros medios de transporte alternativo
- Geografía quiteña
  - Las subidas y bajadas en la ciudad puede hacer que la gente prefiera otro tipo de transporte ya que prefiere no cansarse y llegar de una manera más “cómoda” a su destino
- Nuevas regulaciones de tránsito

- Podría modificarse la ley de tránsito prohibiendo el uso de bicicletas dentro de la ciudad.
- Accidentes que provoquen la muerte de un usuario provocando el cierre del negocio por falta de garantías de seguridad
  - En el caso de tener un accidente fatal se podría regar la voz del posible peligro del uso de las bicicletas dentro de la ciudad haciendo que el consumo del servicio baje en picada.
- Inseguridad general
  - Falta de usuarios debido a la alta percepción de inseguridad por robos y asaltos
- Inseguridad de tránsito
  - Falta de usuarios debido a la percepción del poco control por parte de las autoridades y por la cantidad de accidentes automovilísticos
- Restricciones de uso en diferentes sectores
  - Se podría restringir el servicio de UIOBICI debido a problemas, por ejemplo, con los peatones o por accidentes que sucedan debido a la geografía de la ciudad. Los agentes regulatorios, por ejemplo, la Policía Metropolitana o bien la misma Alcaldía podrían prohibir el uso de bicicletas si lo ven como una amenaza.
- Ingreso al mercado de competencia
  - En un futuro cercano podría ingresar competencia local o bien extranjera (empresas con experiencia en el negocio de otras ciudades del mundo).

## **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE**

Dentro del país la industria del transporte es bastante significativa. En la ciudad de Quito resaltan los graves problemas de movilización debido a que ésta industria ha logrado crecer en porcentajes altísimos en los últimos años creando un grave problema de movilización ya que por falta de planificación urbana hay una gran falta de vías y controles que podrían haber ayudado al problema actual.

Para acentuar el problema, Quito es una ciudad que actualmente cuenta con mas de 2 millones de habitantes distribuidos en 80 kilómetros de largo y muy pocos kilómetros de ancho, esto hace que no exista suficiente oferta de transporte público debido a las dificultades geográficas. También existen muchas faltas de control de tránsito, planificación urbana y calidad de servicios públicos provocando que la gente se sienta a disgusto con dichos sistemas de transporte. En este momento la ciudad cuenta con tres sistemas integrados de transporte público los cuales son el Trolebús, la Ecovía y el Metrobus. Por otro lado tenemos los buses de línea que se encuentran distribuidos por toda la ciudad y que además viajan a diferentes parroquias. En quinto lugar tenemos el transporte liviano público, que sería el taxi y para terminar con la oferta de transporte en la ciudad, tenemos los automóviles particulares privados. Se analizará los diferentes sectores referentes a la movilización interna en la ciudad de Quito.

### **El Transporte Ecológico**

Entrando en relación con la tendencia mundial de cuidar el medio ambiente podemos ver que en Quito se está incentivando dicha cultura. Por un lado, el gobierno y el Municipio incentiva y apoya todo esfuerzo por implementar esta tendencia ecológica en el país. Como ejemplo tenemos la exoneración de impuestos y el cierre de calles a lo largo de Quito para que se realice el Ciclopaseo. Por otro lado, vemos a la gente más interesada en hacer ejercicio, caminar, mejorar su bienestar y contribuir con la ciudad de alguna manera. Cada domingo de todas las semanas del año vemos mas y más gente entusiasmada en montar su bicicleta por la ciudad para mejorar su bienestar y salud y además que aportan a la ciudad al no generar ningún tipo de contaminación. Actualmente existe una red vial para bicicletas de 65.25 kilómetros que se ubica entre en el norte y sur de Quito. Debido a esto encontramos empresas como Ciclópolis que

incentivan el uso de la bicicleta como medio de transporte que aporta bienestar y ecología.

El Municipio de Quito maneja la Ecovía, Trolebus y Metrovía, los cuales se supone, son ecológicos, tema totalmente cuestionable. Los tres tienen carriles exclusivos los cuales recorren grandes tramos de la ciudad, pero no todos abarcan toda la extensión de la urbe. Por otro lado, solo el Trolebus funciona con electricidad lo cual lo hace verdaderamente ecológico, mientras que la Ecovía y Metrovía funcionan con motores diesel con catalizador que finalmente emiten grandes emisiones de CO<sub>2</sub> durante su funcionamiento. Se conoce que los buses utilizados en la Metrovía y Ecovía funcionan con motores que se crearon con regulaciones ya obsoletas lo cual los hace contaminantes según los estándares de hoy.

Por último los pocos carros híbridos que se encuentran disponibles en el mercado no han llegado a todos los segmentos de la población debido a su alto costo. Es importante tomar en cuenta esta tecnología pues en un futuro cercano esta será la tecnología predominante a nivel mundial.

Con la información que encontramos, podemos ver que no existe una competencia directa contra nuestra empresa, mas bien, existe mucha competencia indirecta. Existen compañías que incentivan el uso de la bicicleta pero en forma recreacional más no en el día a día como medio de transporte rápido, ecológico y eficiente. Por otro lado, los servicios de transporte públicos no son realmente ecológicos como podemos ver ya que no cuentan con los estándares de regulación de emisiones actuales.

### **El Transporte Turístico**

Ya que Quito es Patrimonio Cultural de la Humanidad hemos visto como la cantidad de turismo ha crecido año tras año. La cantidad de oferta gastronómica, arquitectónica, cultural y social ha logrado abrir una industria de turismo la cual está hecha por un mar de agencias de viaje y empresas dedicadas a la atención de turistas.

El turista encontrará muchas formas de llegar a donde necesita. Según la EMSAT existen actualmente 236 unidades de transporte para turismo y éstas pueden ser desde automóviles de 5 pasajeros hasta buses de más de 45 personas. Dicho crecimiento (que se puede constatar en las publicaciones oficiales de migración en los diferentes periódicos del país) en la demanda de transporte turístico ha hecho que la gente se

vuelva creativa y utilice formas innovadoras de transporte; una de ellas es el paseo por carroza en el centro del Quito. Este tipo de transporte tendrá más demanda mientras pasen los años haciendo que UIOBICI tenga un potencial mercado de por medio. Es muy interesante para la empresa lograr captar la atención de los turistas para que utilicen los servicios de UIOBICI para transportarse dentro de la ciudad, mientras hacen recorridos dentro de los sectores más turísticos de la urbe. Por ejemplo, un grupo de extranjeros podrá alquilar bicicletas y pasear alrededor del casco colonial teniendo una experiencia divertida y la cual les ahorrará tiempo ya que no deben lidiar con tráfico y atrasos mientras se mueven de un lugar a otro.

### **Transporte liviano, público y particular**

#### **Taxis:**

El taxi es una alternativa de transporte público que existe a nivel mundial. En el país éstos son amarillos y cuentan con tarifas establecidas por la Comisión Nacional de Tránsito. También existen los taxis llamados “ejecutivos; son carros particulares que dan servicios de taxi y estos no tienen ningún tipo de regulación ni tampoco tienen tarifas establecidas por los organismos de control.

El taxi es un medio de transporte relativamente barato pero el verdadero problema no es el precio sino el tiempo perdido por el tráfico. Distancias cortas pueden tomar horas simplemente debido al tráfico.

#### **Automóvil Particular:**

La alternativa de transporte más deseada en el país es el automóvil particular pues existe el sentido de pertenencia además de la libertad de moverse sin restricciones cuando el usuario necesite.

#### **Motocicleta Particular:**

A diferencia del automóvil particular la motocicleta solo puede cargar a dos personas y además debe utilizar las avenidas y calles de la ciudad por lo que de una u otra manera se verán encontrados con el tráfico pesado de automóviles.

Se puede ver que UIOBICI cuenta con mucha competencia indirecta pues toda ella ofrece alternativas de transporte pero ninguna tiene como objetivo la movilización del usuario de una manera ecológica, barata, y que ahorre tiempo.

## **5 Fuerzas de Porter en UIOBICI**

### **Rivalidad de los Competidores Indirectos**

- Precio: Inexistente debido a que no hay otro negocio similar además que las alternativas de transporte públicas tienen control de precios regulados por el Estado.
- Marketing: No existe publicidad en cuanto a transporte urbano se refiere.
- Servicios: No existe diferenciación pues el servicio se basa estrictamente en lo establecido y el mínimo requerido.

### **Sustitutos**

Existen muchos sustitutos: taxis, Trolebús, Metrovía, Ecovía, motocicleta, etc. Todo depende de la necesidad del usuario.

### **Amenazas Nuevos Competidores**

- Inversión: La inversión es relativamente baja pues no se necesitan tecnologías de última generación o tecnicidades complejas.
- Regulaciones: Al generar convenios (entre UIOBICI con el gobierno central y el municipio) a largo plazo se tornará difícil para un nuevo competidor ingresar al mercado pues deberán pasar por todo un proceso burocrático para ingresar a competir.
- Niveles bajos de conocimientos: Es una operación simple y dinámica. No se requiere niveles de estudio de posgrado
- Represalias: Podría existir oposición por parte de grupos y sindicatos de transportistas que se vean afectados por el nuevo negocio.

Se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja pues deberán pasar por procesos burocráticos grandes para empezar a operar dentro de un espacio que ya se encontraría ocupado por UIOBICI

### **Poder de Negociación de Proveedores**

- Tamaño de la compra: Se podrá negociar con los proveedores debido a la gran cantidad de insumos que necesita UIOBICI para operar.



- Número de proveedores: Relativamente pocos pero éstos tendrán grandes transacciones con UIOBICI debido a que se espera lograr economías de escala por la cantidad alta de uso del servicio.

Se podrá llegar a buenas negociaciones con los proveedores debido a la gran cantidad de insumos que necesitará la empresa para operar.

### **Poder de Negociación del Consumidor**

- Lealtad: el consumidor tiende a no ser leal a esta industria por lo que tendrá un alto poder de negociación.

Teniendo en cuenta todos los argumentos se ve que UIOBICI debe crear un ambiente de amistad, lealtad y calidad de servicio con el cliente para lograr utilidades en base a la venta de su servicio a largo plazo. Es interesante ver como al ser los primeros en la industria tendremos una ventaja competitiva grandísima la cual es tener al gobierno y al municipio a nuestro lado como primeros innovadores en emprender este negocio.

## PLAN ESTRATÉGICO

### **Visión:**

Lograr que UIOBICI se convierta en el símbolo y referencia del transporte efectivo urbano. Crear una cultura ecológica y ahorrativa en cuanto a transporte interno ciudadano se refiere.

### **Misión:**

Brindar a la población citadina y turística una alternativa de transporte ecológica y eficaz, que ahorre tiempo y dinero a sus usuarios.

### **Objetivos y Estrategias:**

Se debe recalcar que en todos los objetivos se incluye una satisfacción del cliente de por lo menos un 90% la cual será medida en base a estudios de marketing ya que se cree que una de las ventajas estratégicas que debe lograr la empresa es una alta calidad de servicio.

#### **A corto plazo:**

##### **Objetivo 1:**

**Tiempo:** Para junio del 2012 la empresa debe dar servicios de transporte en bicicleta a ciudadanos como a turistas. La operación debe estar en su máxima capacidad.

**Estrategia:** Crear una campaña de expectativa mientras se constituye la empresa y se obtienen todos los permisos respectivos. Por otro lado se debe tener un acuerdo con el Municipio de Quito para crear un ambiente amistoso entre entidades regulatorias y la empresa.

**Responsable:** Departamento de Marketing y Constituyentes de la Empresa

**Medidor:** Encontrarse dentro de las mediciones realizadas por la Comisión Nacional de Tránsito y el Municipio de Quito de los sistemas de transporte ya sean públicos o particulares.

##### **Objetivo 2:**

**Tiempo:** Para el año 2013 tener registrados al menos 10,000 usuarios.

**Estrategia:** Posicionarse en el mercado como una alternativa de movilización que ahorra tiempo y dinero. Generar propaganda y exponerse al público a través del municipio y agencias de viaje.

**Responsable:** Departamento de Marketing.

**Medidor:** Implementación de un programa Customer Relationship Management (CRM) para generar lealtad con los clientes.

**Mediano Plazo:**

**Tiempo:** Para el año 2014 tener rutas designadas y vías exclusivas para el uso de bicicletas con la ayuda del Municipio de Quito.

**Estrategia:** Convenios con el municipio teniendo como base de apalancamiento nuestra ayuda a la reducción de tráfico y mejora de movilización.

**Responsable:** Departamento de Operaciones.

**Medidor:** Mapas de la ciudad en donde se especifiquen las rutas para bicicletas.

**Largo Plazo:**

**Tiempo:** Para el año 2016 empezar a operar en otras ciudades del Ecuador siguiendo la misma línea y objetivos: mejorar la movilidad y hacerlo en forma ecológica ahorrando tiempo y dinero.

**Estrategia:** Investigación de mercados potenciales y teniendo conversaciones con los municipios pertinentes.

**Responsable:** Departamento Administrativo y Operativo

**Medidor:** Datos obtenidos en la investigación de mercado al igual que información obtenida de las entidades de control de tránsito y movilidad de las otras ciudades.

**Estrategia general:**

Dentro de la industria de transporte existen tres directrices estratégicas que se utilizan comúnmente. La primera de ellas es mejorar constantemente la cadena de valor de la empresa. A través de una investigación de mercado se puede recopilar información de tiempos de uso del servicio para así crear un plan logístico y operacional que pueda satisfacer las necesidades del cliente en los horarios que éste utilizaría el servicio en su mayoría. Si nos referimos a la demanda y oferta de UIOBICI podríamos decir que al ser parte de un proyecto con apoyo del Estado ecuatoriano y el Municipio de Quito podremos importar más bicicletas mediante vaya creciendo la demanda del servicio. Al poseer convenios con las entidades de control podremos tener una reacción bastante rápida en cuanto a suministros haciendo que nunca haga falta bicicletas dentro de las estaciones pues todo trámite será más ágil.

En segundo lugar encontramos el objetivo de reducir los modelos marginales. Esto significa que dentro de la logística del negocio debemos saber exactamente los estudios estadísticos de los movimientos más comunes de la gente, la hora, las zonas en donde se realizan los movimientos y demás para así atacar directamente al mercado generando una estrategia de enfoque geográfico ya que la empresa estará donde se encuentra el usuario.

Por último, el tercer objetivo estratégico es lograr fidelidad por parte del cliente y esto es mediante un CRM y un servicio que supere cualquier expectativa logrando que el cliente vea el beneficio que ofrece nuestro servicio.

Hay que tomar en cuenta que UIOBICI introducirá un nuevo concepto en la ciudad por lo que al ponerlo en marcha se debe tomar mucho en cuenta la cadena de valor y llegar mientras más se pueda a la capacidad máxima operativa para lograr economías de escala y reducir costos. El cliente debe tener una agradable experiencia para que perciba los beneficios de utilizar nuestros servicios al igual que debe sentir la necesidad de utilizarlos ya que debe poder cuantificar el ahorro de tiempo y dinero que UIOBICI lo ayudó a tener. Por otro lado, el departamento de operaciones debe siempre estar al tanto, en cuanto a logística, para que nunca exista inconvenientes por falta de mantenimiento de las bicicletas como de las estaciones.

Ya que se está ingresando a una industria madura es básico innovar en servicios y calidad para lograr una diferenciación en servicio y lograr una ventaja competitiva.

### **Ventajas competitivas:**

Nuestra ventaja competitiva radica en el ahorro de tiempo y dinero que genera nuestro servicio ya que el usuario podrá desplazarse de una manera cómoda, fácil, ecológica y segura dentro de la ciudad para que realice los quehaceres diarios. De igual manera el turista en la ciudad podrá utilizar nuestros servicios para desplazarse por varios sectores de una manera divertida y cómoda.

## PLAN DE MARKETING

### Investigación de Mercado

#### Objetivos:

- Determinar cuán dispuesta está la gente a usar el nuevo servicio
- Determinar si existe suficiente demanda por el servicio
- Entender el porqué del cliente por el uso y no uso del servicio
- Determinar un rango de precios aceptable
- Conocer como se encuentra distribuido nuestro mercado objetivo

#### Diseño del estudio de mercado:

Hay que tomar en cuenta que UIOBICI tendrá dos mercados objetivos: los ciudadanos residentes y los turistas. Con el objetivo de obtener datos primarios se hizo una encuesta preliminar pero encontramos fallas en las preguntas por lo que posteriormente se corrigió y modificó la encuesta para evitar en gran parte un sesgo creado con anterioridad. Esta encuesta tiene como objetivo determinar el comportamiento de nuestros potenciales clientes para saber como UIOBICI debe actuar en el futuro en cuánto a toma de decisiones.

#### Segmento Quiteños:

Ciudadanos de Quito que se movilizan por los sectores mas concurridos de la ciudad y se encuentran cansados del sistema de transporte convencional.

#### Segmento Turistas:

Turistas nacionales y extranjeros que llegan a Quito y se movilizan por los diferentes sectores turísticos teniendo énfasis en el Centro Histórico.

#### Metodología:

En Quito viven 583.625 personas según la página web del Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado, cada año Quito recibe 1'500,000 turistas nacionales y extranjeros (datos de Quito Turismo). Se trabajó con un nivel de confianza del 88% debido al tamaño de nuestra muestra (en cada encuesta) que es 40 personas (<http://www.solucionesnetquest.com>) y hay que tomar en cuenta que la curva estadística tiende a valores normales a partir de poblaciones de 30 individuos o más. En el



segmento de quiteños se utilizó una encuesta con 6 preguntas las cuales nos demostraron los comportamientos de los posibles clientes. Por último, en el segmento de turistas, se utilizó una encuesta de 13 preguntas.

### Sectores donde se realizaron las encuestas:

Las encuestas fueron realizadas en el sector de La Carolina y en la Av. 6 de Diciembre y Av. Rio Coca. En estos sectores es en donde se encuentra mayormente nuestro grupo objetivo. Las encuestas para los turistas se las realizó en diferentes puntos turísticos de la ciudad especialmente el Centro Histórico.

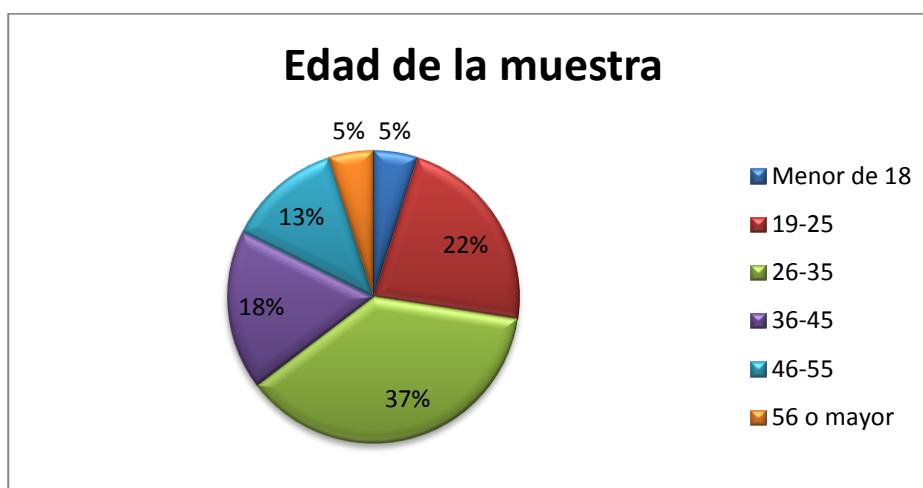
## Quiteños

### 1.- Género sexual de los encuestados:

Respuestas		Personas	%
Masculino		21	53%
Femenino		19	48%
Total		40	100%

Según los resultados, nuestro mercado potencial abarca tanto hombres como mujeres pues existe solo un 5% de diferencia poblacional.






### 2. Edad de los encuestados:



Con esta distribución de edad vemos que la mayor parte de posibles usuarios es gente joven. Este dato es importante pues la mayor parte de nuestro mercado objetivo

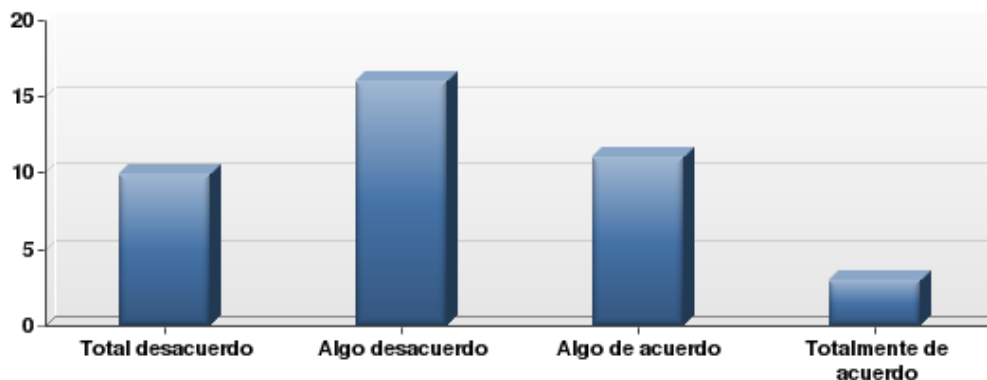
(77% es de 45 años o menos) está totalmente habilitado para usar el servicio de UIOBICI.

### 3. ¿Cuántas veces se transporta diariamente a distancias cortas por cualquier tipo de trámite?

Viajes diarios		Personas	%
1		1	3%
2		14	35%
3		8	20%
4		9	23%
5		8	21%
Total		40	100%

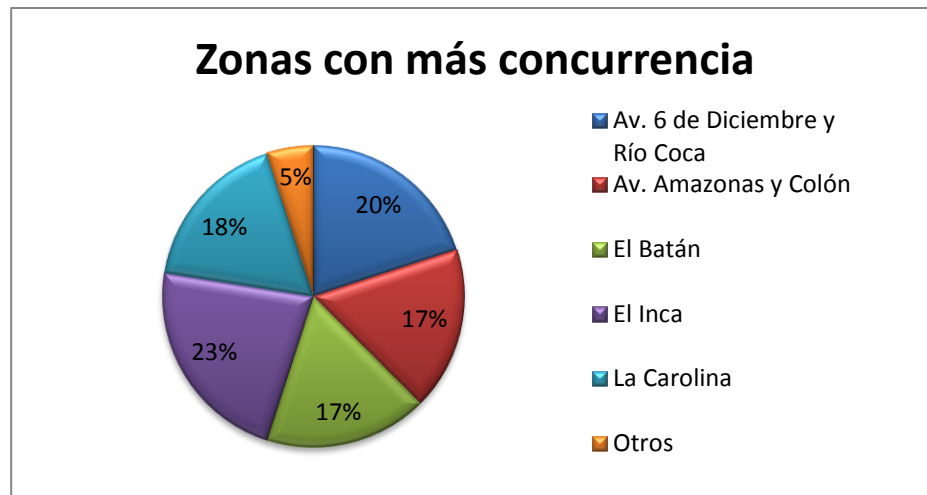
El 97% de las personas encuestadas se movilizan dos o más veces cada día para realizar cualquier trámite. Es importante conocer este dato pues UIOBICI deberá ofrecer sus servicios a este grupo de gente.

### 4. ¿Cree que el servicio de transporte actual en Quito satisface sus necesidades de movilización?



Con las respuestas obtenidas en esta pregunta sabemos que podemos penetrar en el mercado pues la gran mayoría de gente no está de acuerdo con el servicio de transporte actual.

### 5.- Zonas de Quito donde más transita diariamente:



Con esto podremos ubicar nuestras estaciones en los sectores de más tránsito de gente. Así el servicio de UIOBICI llegará a la mayor parte del mercado objetivo.

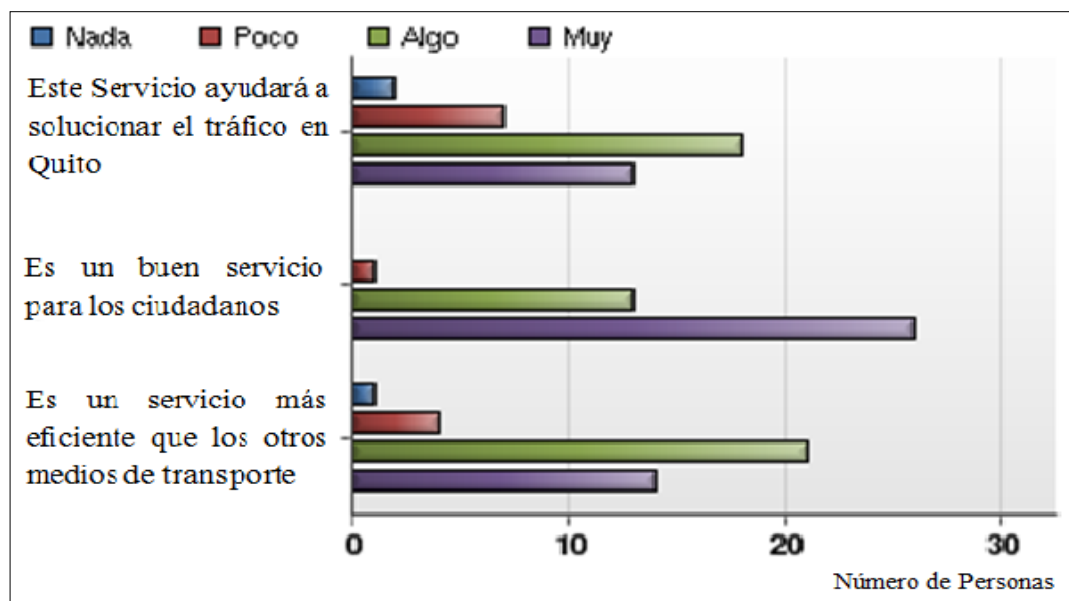
**6.- ¿Optaría por usar este nuevo servicio por un precio igual o mejor al sistema de transporte actual?**



Es claro que el servicio sería totalmente aceptado con un 90% de respuestas afirmativas.

**7.- Indique con una X qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:**





Cada barra suma 40 respuestas (personas). Así, la barra más grande es la que mayor respuestas tuvo.


Medidas estadísticas	Este servicio ayudará a solucionar el tráfico en Quito	Es un buen servicio para los ciudadanos	Es un servicio más eficiente que los otros medios de transporte
Min Value	1	2	1
Max Value	4	4	4
Mean	3.05	3.63	3.20
Total	40	40	40

Con esta pregunta vemos que el servicio no solo sería aceptado sino que la percepción de la gente es que es un buen servicio para la sociedad.

## Turistas

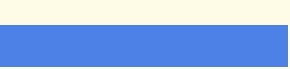

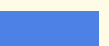

### 1. ¿Cuál es su país o ciudad de origen?

#	Answ er	Respo nse	%
1	Amér ica Latina	26	60 %
2	Amér ica del Norte	10	23 %
3	Europ	6	14

	a			%
4	Asia		1	2%
	Total		43	100%

Según la encuesta, la mayor parte de turistas son latinoamericanos. Con esta información podemos enfocarnos en un grupo de gente con ciertas características (mismo idioma, idiosincrasia, y demás) y así ofrecer un mejor servicio. Hay que mencionar que dentro del grupo de Latinoamericanos encontramos aproximadamente un millón de turistas nacionales (tomado de datos de Quito Turismo) por lo que es el mayor grupo objetivo dentro de los turistas. También, el mercado Norteamericano y Europeo es bastante importante por lo que hay que tomarlo muy en cuenta.

## 2. ¿Cuál es la razón principal por la que visitó Quito?

#	Answer		Response	%
1	Turismo		26	60%
3	Visita Familiar		17	40%
2	Negocios		9	21%
4	Otro		1	2%

La mayor parte de las visitas a Quito se realizan con objetivos recreativos. Un 60% de los encuestados llegaron a la ciudad para conocerla. Es importante notar que las visitas familiares también es una parte importante de turismo que llega a la ciudad. Se observó, mientras se realizaba la encuesta, que muchos familiares de extranjeros residentes llegan a Quito para visitar a sus familiares y conocer la ciudad.

## 3. ¿Por cuánto tiempo esta de visita?

#	Answer		Response	%
1	Men os de una semana		17	40%
2	Mas de una semana		21	49%
3	Mas de un mes		5	12%
	Total		43	100%

La población se encuentra totalmente distribuida en cuanto a las preguntas. Con esto vemos que existe una cantidad grande de gente que viene y va de la ciudad sin ninguna tendencia específica. Sin importar cuánto tiempo se quede, UIOBICI podrá ofertar sus servicios a cualquier persona pues como se ve, hay mucho movimiento turístico anual.

#### 4. ¿Qué sectores de la ciudad va a visitar?

#	Answer		Response	%
1	Norte		26	60%
2	Centr o Historico		33	77%
3	Sur de la Ciudad		7	16%
4	Valles		11	26%
5	Mitad del Mundo		22	51%

Dentro de esta pregunta con opción de respuesta múltiple vemos que mayor parte de gente visita el Centro Histórico quiteño y es por eso que UIOBICI se ubicará en dicho sector de la ciudad para que el turista pueda moverse fácilmente dentro del casco colonial. Por otro lado, el norte de Quito también es muy visitado por lo que el turista puede utilizar los servicios que UIOBICI tendrá en dichos sectores. El único sector

donde UIOBICI no podrá ofertar sus servicios será en Mitad del Mundo pues es un complejo cerrado.

### 5. ¿Cuál es el/los medios de transporte que ha utilizado en la ciudad?

#	Answer	Response	%
1	Particular	22	51%
2	Taxis	32	74%
3	Bus	13	30%
4	Trolebus / Ecovia	8	19%
5	Caminata	23	53%
6	Bicicleta	1	2%

Aemás de la utilización de servicios de transporte considerados como nuestra competencia indirecta vemos que la caminata es ampliamente utilizada y es fácilmente sustituida por el uso de la bicicleta.

### 6. ¿Estaría interesado/a en experimentar una forma de turismo mas sustentable con el medio ambiente?

#	Answer	Response	%
1	Muy Interesado	22	51%
2	Interesado	11	26%
3	Neutral	6	14%
4	No me interesa	4	9%
	Total	43	100%

Es importante notar que el 77% se encuentra de alguna manera interesado en realizar turismo sustentable con el medio ambiente.

### 7. ¿Ha montado en bicicleta alguna vez en la ciudad?

#	Answer		Response	%
1	Si		27	63%
2	No		16	37%
	Total		43	100%



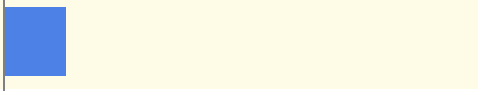
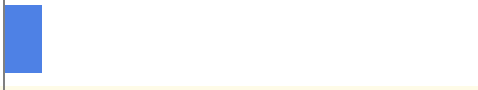

Con esta respuesta vemos que mas de la mitad de turistas han utilizado aunque sea alguna vez a la bicicleta como medio de transporte dentro de la ciudad. Con esto UIOBICI sabrá enfocar de una mejor manera su marketing para educar a las personas que no lo han hecho para que, con el tiempo, vean al servicio como bueno y necesario.

### 8. ¿Estaría dispuesto a hacerlo?

#	Answer		Response	%
1	Si		36	84%
2	No		7	16%
	Total		43	100%



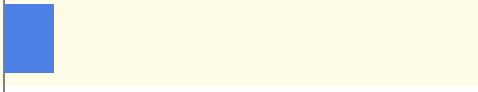
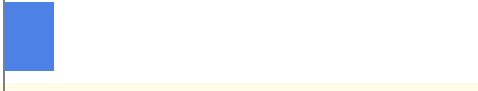

Siguiendo el hilo de la pregunta anterior, vemos que el 84% de las personas sí montarían bicicleta dentro de la ciudad de Quito.

### 9. ¿Cuánto pagaría por un servicio de alquiler de bicicletas por hora de uso a través de la ciudad?

#	Answer		Response	%
1	0.25- 0.50		9	23%
2	0.50- 1		11	28%
3	1- 1.50		5	13%
4	1.50- 2		3	8%
5	Mas de 2 dolares		11	28%
	Total		39	100 %

Se debe tomar en cuenta que las personas encuestadas vienen de diferentes países con diferentes poderes adquisitivos y es por eso que se tienen respuestas totalmente dispares. Tomando en cuenta que el 51% de las personas están dentro del rango de \$1 o menos, UIOBICI deberá decidir cuál será el mejor precio para el turista.

#### 10. ¿Cuánto pagaría al mes por un servicio ilimitado de alquiler de bicicletas para el transporte en la ciudad?

#	Answer		Response	%
1	15- 20		11	28%
2	20- 25		19	49%
3	25- 30		4	10%
4	30- 35		4	10%
5	Mas de 35 dolares		1	3%
	Total		39	100 %

Claramente la mayoría de personas se encuentran en el rango de \$25 o menos al mes.

### 11. ¿Le interesaría conocer la ciudad desde un punto de vista diferente, por medio de la bicicleta?

#	Answer		Response	%
1	Si		32	74%
2	No		4	9%
3	Tal vez		7	16%
	Total		43	100%

En complemento con la pregunta n° 8 vemos que la gente sí está dispuesta a utilizar los servicios de UIOBICI para hacer turismo en la ciudad de Quito.

### 12. ¿Cuáles serian sus motivaciones para usar la bicicleta?

#	Answer		Response	%
1	Salud		17	40%
2	Ecológica		21	50%
3	Rapidez de Transporte		9	21%
4	Divertido		28	67%
5	Barato		14	33%
6	Facil de usar		10	24%
7	Evitar trafico vehicular		22	52%

En esta pregunta de respuesta múltiple tenemos varias tendencias positivas hacia el uso de bicicletas dentro de la ciudad. La mas importante es que el turista considera

divertida el uso de bicicleta como forma de transporte turístico. También, un 52% de los turistas piensan que evitarán tráfico vehicular. Por otro lado, 50% de los turistas piensan que es ecológico.

### 13. ¿Cuáles serían sus motivaciones para no usar la bicicleta?

#	Answer	Response	%
1	Esfuerzo físico	9	21%
2	Seguridad	33	77%
3	Falta de vías	25	58%
4	No se montan bicicleta	1	2%
5	Clima	17	40%
6	Miedo	11	26%

Con esta pregunta sabremos como educar a nuestros clientes turistas a través de la promoción que hará UIOBICI. También, la empresa sabrá como manejar los temores de la gente al, por ejemplo, trabajar conjuntamente con el Municipio de Quito y la Policía Nacional para proteger a los turistas (77% no lo haría por falta de seguridad).

## Marketing MIX

### Producto

UIOBICI ofrecerá servicio a dos segmentos específicos. En primer lugar, encontramos al grupo de gente (ciudadanos en general) que se movilizan a diario en diferentes puntos de la ciudad para realizar cualquier tipo de trámite en donde deben recorrer distancias cortas. Por ejemplo encontramos a mensajeros que deben moverse pocas cuadras a la redonda de su lugar de trabajo. La gran mayoría de estas personas utiliza los medios de transporte públicos (taxi, bus, Metrovía, Ecovía y Trole) y los encontramos dentro de un nivel socioeconómico medio y bajo. También, encontramos



en menor cantidad, gente que utiliza medios de transporte privados como el automóvil y la motocicleta. Indiferentemente de el nivel económico y tipo de trámite que debe hacer una persona, el servicio que ofertará la empresa estará orientado al ahorro de tiempo perdido por el tráfico que existe en la ciudad por lo que el mercado potencial es relativamente grande.

El segmento de turismo es nuestro segundo grupo de gente objetivo. Este segmento está pensando en turistas nacionales e internacionales que recorrerán diferentes partes de la ciudad. Actualmente, el sistema de transporte público es confuso por lo que UIOBICI ofertará su servicio en los lugares más concurridos por turistas.

### **Servicio**

El cliente deberá ir a una de las estaciones que estarán distribuidas en los lugares más movidos de la ciudad. Después, deberá acercarse a las máquinas en donde se encuentran las bicicletas para hacer el pago respectivo por el servicio y podrá salir pedaleando a cualquier lugar que el cliente desee, siempre y cuando, la bicicleta sea devuelta a la estación más cercana. Habrá dos formas de pago, la primera será una tarjeta prepago por la cual los clientes deberán solo acercarse a las máquinas distribuidoras para que se debite el valor por el servicio. Por otro lado, si el cliente no está registrado o es un turista, se deberá crear una cuenta personal y accederá al servicio pagando en efectivo en cualquier estación. Las tarifas para el turista y para una persona no registrada será mas alto debido al riesgo que implica para la empresa.

Cada bicicleta contará con un GPS simple (el servicio es subcontratado) que rastreará el movimiento de cada bicicleta por la ciudad. En caso que exista algún percance, se recurrirá al servicio de rastreo satelital para ubicar cualquier bicicleta que haya salido de la estación. También, a través del GPS se controlarán los tiempos de uso de las bicicletas para que la tarjeta prepago sea debitada correctamente, o bien, la cajera de la estación sepa exactamente cuánto cobrar a los clientes.

El negocio está proyectado para contar con 800 bicicletas las cuales estarán distribuidas en 50 estaciones alrededor de la ciudad. Según la investigación de mercado que se realizó podemos ver que los lugares más concurridos de Quito son: Av. 6 de Diciembre y Av. Rio Coca, Av. Amazonas y Colón, sector El Batán, sector el Inca, sector La Carolina y el Centro Histórico. Inicialmente, no se podrá cubrir la totalidad de

éstas zonas pero mientras el negocio crezca y la gente se adapte al servicio se podrá ampliar la cobertura hasta llegar a su valor proyectado.

### Otros servicios

UIOBICI ofrecerá mapas y rutas de la ciudad en cada estación para que los clientes sepan moverse con facilidad alrededor de la urbe. Aun si una persona no ha utilizado los servicios de la empresa se podrá ubicar fácilmente debido al diseño de los mapas.

Por otro lado, la empresa tendrá una póliza de seguros para cada cliente para que en caso de accidente éste tenga la tranquilidad de que se encuentra respaldado por la empresa. Dicha póliza cubrirá ciertos tipos de accidentes hasta montos especificados por la empresa aseguradora.

Por último, la empresa se encargará de hacer campañas de capacitación para los usuarios para que estos sepan respetar las leyes de tránsito, utilicen las vías de la mejor manera y para que sepan manejar la bicicleta con la mayor seguridad.

### Precio

UIOBICI tiene como competencia indirecta los medios de transporte masivos: bus, Ecovia y Trolebus. También, los sustitutos son la motocicleta y el taxi que son medios de transporte no masivos.

En el siguiente cuadro podremos ver los precios de la competencia indirecta de UIOBICI y un sustituto.

	Medio de Transporte	Precio/Hora
<b>Competencia Indirecta</b>	Bus	\$0,25
	Ecovía	\$0,25
	Trolebús	\$0,25
<b>Sustitutos</b>	Taxi	\$10,00

Según la investigación de mercado que se realizó, se vio que UIOBICI competirá con los precios de su competencia y sustitutos. Hay que tomar en cuenta que la competencia depende del tráfico y por lo tanto el cliente no tiene control sobre el tiempo que se perderá al utilizar dichos servicios.

La empresa determinó que cobrará \$0,25 por cada media hora de uso. Según las encuestas se pudo promediar el tiempo que la gente utiliza para realizar cualquier trámite por lo que se consideró pertinente utilizar los 30 minutos de uso como medida de tiempo. Hay que tomar en cuenta que las personas utilizarán menos tiempo en realizar trámites (por no estar sujetos al tráfico) por lo que se espera que esos 30 minutos sean mas que suficientes para el usuario promedio.

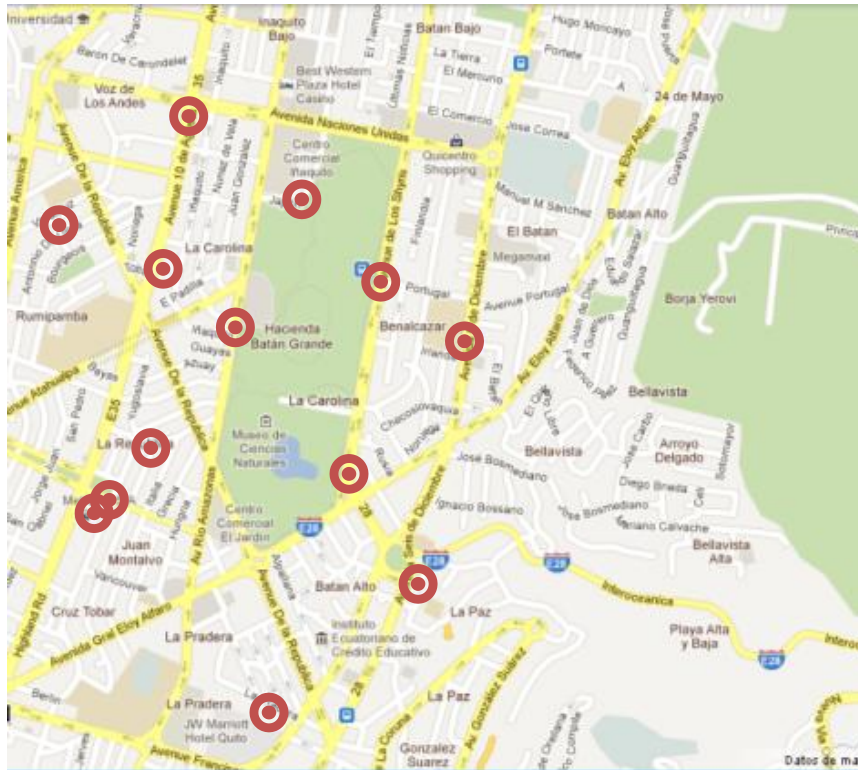
Como parte del programa de fidelización, y además por conveniencia de los clientes, existirá la tarjeta de membresía la cual funcionará con el sistema de prepago. El valor se debitará automáticamente de la tarjeta mediante el usuario utilice los servicios de UIOBICI mes a mes. Cada tarjeta tendrá un PVP de \$10 y durará por 30 días. Así, si usamos un promedio de uso de dos veces al día, por 30 días tenemos un costo de viaje diario de \$0,16 el cual es bastante económico tomando en cuenta el beneficio que el servicio aporta.

### **Estaciones**

Como se mencionó anteriormente se tendrán estaciones en los puntos más transitados de la ciudad. La empresa irá implementando de manera paulatina todas sus estaciones para el servicio de los ciudadanos. El desarrollo se dividirá en tres diferentes etapas:

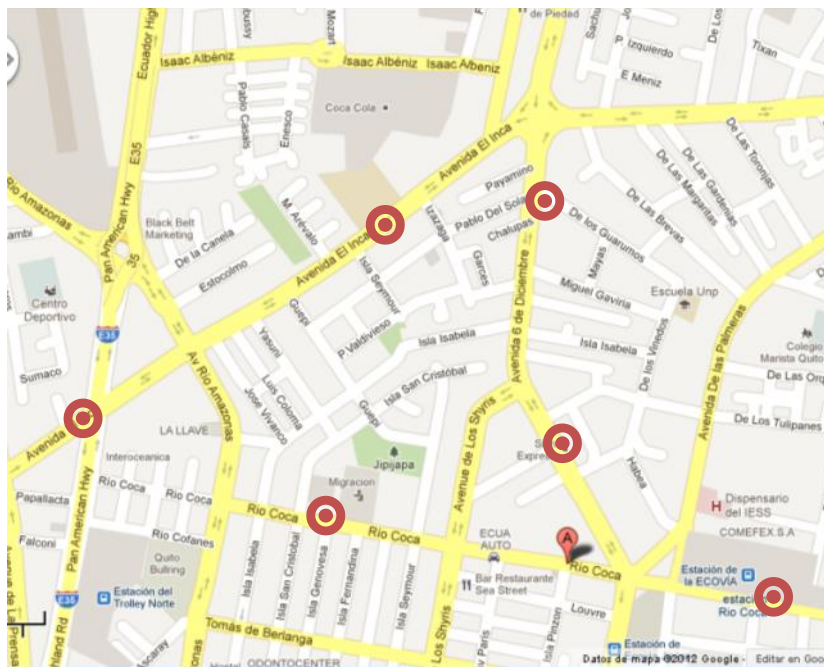
#### **Primera etapa**

En la primera etapa, UIOBICI ofrecerá su servicio en el sector del La Carolina. Dicho sector incluye muchas avenidas importantes de la ciudad como la 6 de Diciembre, Av. Naciones Unidas, Av. 10 de Agosto, Av. Amazonas, Avenida República del Salvador, Av. República y Av. Los Shyris. Los clientes podrán encontrar aproximadamente 13 estaciones de bicicletas que se distribuirán de la siguiente manera:

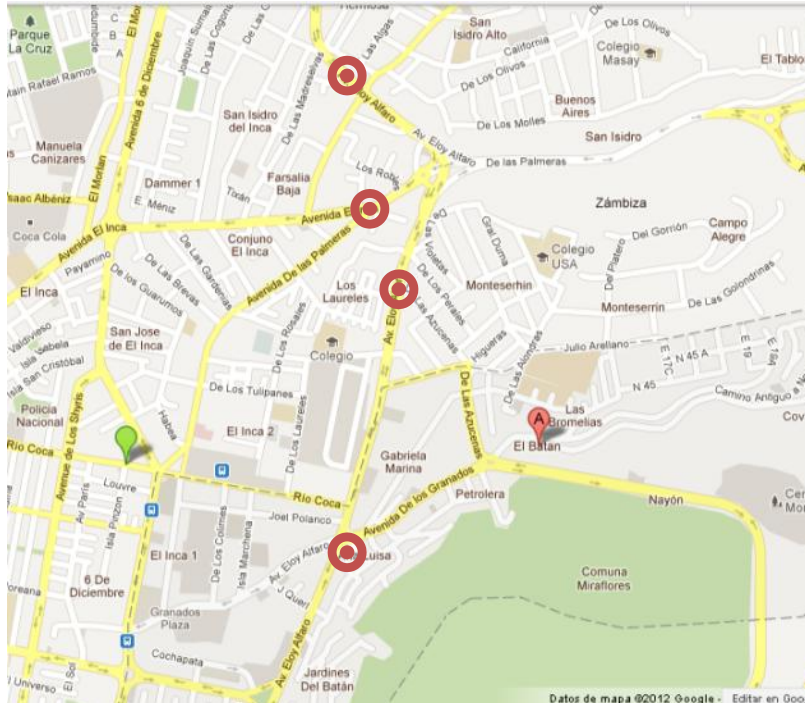


### Segunda etapa

Siguiendo con la segunda etapa de implementación UIOBICI estará dando servicio en el siguiente espacio urbano: Av. 6 de Diciembre, Rio Coca y Av. El Inca. En esta etapa se construirán 6 diferentes estaciones y estarán distribuidas de la siguiente manera:



En la misma etapa se construirán en otra zona de la ciudad aproximadamente 4 estaciones más las cuales estarán dando servicio al sector de la Av. 6 de Diciembre y Av. Eloy Alfaro.



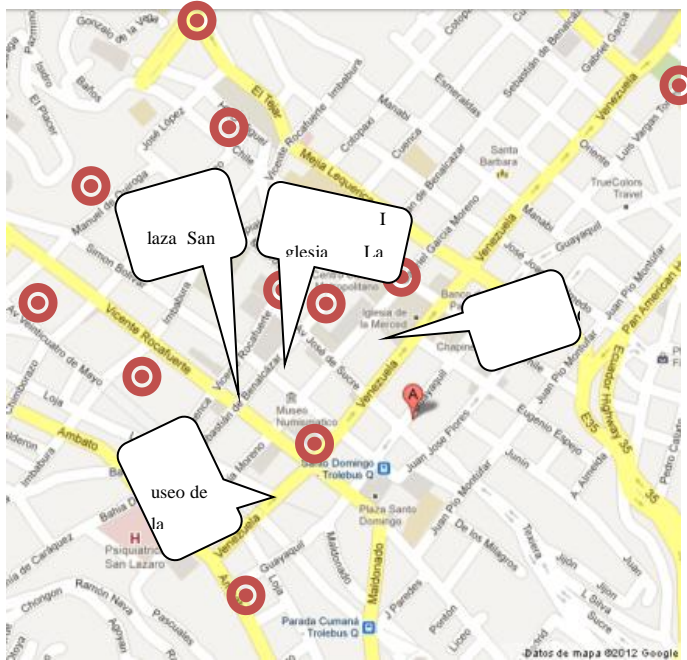
### Tercera etapa

En la última etapa de implementación del servicio se dará servicio a la zona de la Av. Colón, Av. Amazonas y Av. 6 de Diciembre, que además, incluyen avenidas de menor tamaño como la Av. Orellana y Av. 12 de Octubre. En esta etapa se construirán 14 estaciones de servicio y distribución.



### Otras estaciones

En el Centro Histórico existirán otras 10 estaciones. A diferencia de las estaciones con el resto de sectores de la ciudad, éstas estarán bastante cerca y estarán ubicadas en puntos estratégicos para que los turistas puedan movilizarse dentro de una zona específica.



### Promoción:

Debido a que UIOBICI será la primera empresa en el país en ofrecer el servicio de transporte ecológico urbano en base a bicicletas se debe realizar una promoción diferente pues se debe llegar a la mayor parte de los clientes potenciales en el menor tiempo posible para que se pueda introducir y crear una necesidad del nuevo servicio que se encontrará en varios sectores de la ciudad.

**1. Campañas Teaser de curiosidad:** En un principio la empresa mantendrá a la población con una interrogante pues se hará publicidad en donde no se dará a conocer el nombre de la empresa ni el servicio, mas bien, la publicidad irá enfocada en temas ecológicos, temas de tráfico, de salud, de tiempo y de ahorro de dinero. La población será bombardeada con el siguiente tipo de publicidad durante los dos meses previos al lanzamiento del servicio.

**a. Above the line (ATL):** Métodos tradicionales de publicidad.

- i. Vallas:** Con el estudio de mercado realizado, sabemos donde se deben colocar las vallas para crear expectativa a la población en general. Las vallas se encontrarán principalmente en las Avenidas 6 de Diciembre y Rio Coca, Avenida Amazonas y Colón, sector de El Batán, sector de El Inca, y sector parque La Carolina. También, por las afirmaciones positivas de la gente de que es un buen servicio para la ciudadanía se decidió utilizar vallas que presenten mensajes como: “¿Sabías que media hora de ejercicio diario puede evitar problemas cardiacos en edad avanzada?”, “Sabías que por cada minuto que pases en el tráfico en tu carro estás gastando \$0.50?”, “El tiempo es dinero así que úsalo eficientemente, evita la perdida de tiempo en tráfico”, “Sabías que el tiempo que pasas en el tráfico cada día suma aproximadamente 4 horas? ¿Qué harías con ese tiempo si te sobraría?” . También, se utilizarán vallas con imágenes impactantes para generar atención por parte del mercado

potencial. Por ejemplo:



- ii. Radio:** Igualmente, se mantendrá una publicidad teaser para mantener a la expectativa a la gente. Se utilizará información interesante en referencia al tráfico, salud y ahorro de dinero. La publicidad en radio contará historias reales de ciudadanos que han perdido negocios, tiempo, dinero y han tenido problemas de salud debido al tráfico existente. Se escogerán las radios más usadas en oficinas y en transporte urbano para lograr mayor impacto. También, se usarán horarios picos y horarios de oficina para presentar la publicidad.

- iii. Televisión:** Se utilizarán la horas pico para presentar temas pertinentes a salud, ahorro y tiempo. La publicidad deberá ser impactante y mezclara historias reales con exageraciones cómicas en donde los ciudadanos se vean identificados con la historia presentada. Por ejemplo se podrá presentar una persona que necesita ir al baño y se encuentra en tráfico pesado. Este tipo de historias reales encaja con nuestra investigación de mercado en donde el 97% de la gente se moviliza dos o más veces cada día.
- iv. Imágenes en buses y paradas de buses:** Se utilizarán solo imágenes y frases sin presentar la empresa. Esta publicidad estará directamente enfocada en el mercado potencial pues los usuarios de buses son los que más podrían utilizar el servicio de UIOBICI. La publicidad presentará imágenes que se considerarían utópicas y que generen anhelos por parte de los usuarios del servicio de transporte público en donde se vea gente feliz movilizándose. Por ejemplo se puede tener una persona que se moviliza dentro de un bus totalmente vacío. Según nuestra investigación se encontró que el 88% de las personas no está a gusto con el servicio de transporte público.
- b. Below The Line (BTL):** Métodos no tradicionales de publicidad

  - i. Mini show en semáforos:** Con nuestra investigación de mercado se sabe que se tienen 20,000 impactos cuando se hace publicidad en semáforos. De igual manera, se presentará imágenes impactantes en donde se demuestre la necesidad de cambiar el servicio de transporte público y de buscar alternativas.
  - ii. Camión publicitario:** Igualmente, se logran 20,000 impactos diarios con un camión que cargue pantallas LED y/o imágenes. La misma publicidad que se presenta en televisión se puede reproducir en el camión que se moverá por toda la ciudad.
  - iii. Redes sociales:** Esta nueva herramienta tecnológica nos ayuda a llegar a mucha gente con pocos recursos. Se creará una página dedicada a compilar toda la publicidad que se presentará en la ciudad.



**2. Campaña de lanzamiento:** Dos semanas antes del lanzamiento se utilizarán las siguientes formas publicitarias para dar a conocer a la población el nombre de UIOBICI, su servicio y el beneficio que este aporta a la ciudadanía. Debe ser una campaña contundente en donde todas las vías de publicidad proyecten el nombre de UIOBICI alrededor de la ciudad y en los medios masivos de comunicación.

**a. ATL:** Se utilizarán los mismo métodos que en la campaña Teaser:

- i. Vallas:** Se enfocarán en dar a conocer el nombre de la empresa con imágenes de sus beneficios. Las vallas se encontrarán igualmente en los sectores con mayor afluencia de gente.
- ii. Televisión:** Se presentarán los beneficios que ofrece el servicio de UIOBICI mediante historias cotidianas de un antes y después.
- iii. Radio:** Se harán presentaciones del nombre de la empresa y se mencionarán los beneficios que ésta trae. Según el estudio de mercado se sabe que el 97% de la gente se moviliza dos o más veces al día para hacer cualquier tipo de trámite por lo que se transmitirá propaganda en horarios laborales y horas pico.
- iv. Imágenes en buses y paradas de buses:** De igual manera se presentará a la empresa, se indicará su nombre, servicio y beneficios con imágenes impactantes que relacionen los pesares relacionados con transporte diario de la gente.

**b. BTL:** Se utilizarán los mismo métodos que en la campaña Teaser:

- i. Show en semáforos:** Se harán pequeñas “obras de teatro” representando problemas cotidianos de transporte y como UIOBICI colabora mejorando la forma de transporte interno de la ciudad.
- ii. Camión publicitario:** Se moverá exclusivamente con el nombre de la empresa en sus costados para que la gente (los 20,000 impactos) recuerde claramente qué es UIOBICI.
- iii. Redes Sociales:** Se continuará con la misma página que se creó para la primera campaña pero ahora se agregarán las nuevas publicidades y se presentará el nombre de la empresa.

**3. Programa de fidelización:** Conjuntamente con operaciones se lanzará un programa de fidelización desde el día que empiece a funcionar la empresa. Se

manejará una campaña constante presentando los beneficios, el funcionamiento, y el ahorro que genera el servicio de UIOBICI al igual que se mencionará los beneficios que tendrán los usuarios regulares. Por ejemplo se manejará una tarjeta de socio el cual accederá a precios más bajos y servicios preferenciales en horas pico.

4. **Campaña para turistas:** La empresa se promocionará a través de las páginas web de las diferentes agencias de viaje de Quito y del mundo (donde suene el nombre de Quito) para promocionar a UIOBICI como una forma diferente de conocer la ciudad. Por otro lado se trabajará conjuntamente con el Municipio de Quito para que la empresa sea incluida en eventos especiales y además sea mencionada como una innovación y ayuda a la ciudadanía. Según el estudio de mercado realizado vemos que el 77% de la gente se encuentra interesada en el servicio que UIOBICI prestará, y por otro lado, un 84% de personas se encuentran dispuestas a utilizar los servicios que la empresa ofrece. Por otro lado, los turistas están dispuestos a pagar más por el servicio, vemos que un 77% de los encuestados pagarían más de la tarifa que se cobra a la ciudadanía. Parte de la campaña para los turistas debe ser enfocada en educar al turista sobre la seguridad que ofrece UIOBICI y las vías que maneja conjuntamente con el Municipio de Quito pues la mayor preocupación que se tiene es la falta de seguridad, pues el 77% de las personas afirman tener temor, miedo o sentir una falta de control sobre la delincuencia y tráfico pesado.

- a. **ATL:** Vías para campañas de turismo

- i. **Boletines:** Será información enviada a las diferentes agencias de turismo en la ciudad para que sepan sobre UIOBICI y el porqué deben promocionar a la empresa como una manera diferente y divertida de conocer la ciudad. (67% de los turistas piensan que es una manera divertida según nuestra investigación de mercado)
- ii. **Folletos:** Serán entregados a las agencias de viaje y turismo para que promocionen la empresa.
- iii. **Tarjetas de presentación hoteleras:** Son tarjetas promocionales que se encontrarán en los hoteles de la ciudad en donde se presentará a la empresa y en donde se darán promociones.

## **Demanda esperada**

Según los estudios de mercado encontramos los siguientes valores en cuanto a demanda esperada en los dos segmentos objetivos que tiene UIOBICI:

**Demanda esperada quiteños:**

600 bicicletas \* 15 horas diarias = 9000 bicicletas.

Se llega al 1,39% de la población, esto es:  $(9,000/646,390)*100$

Por lo tanto:

$646,390 * 1,39\% = 9000 * 90\% = 8,100$  bicicletas usadas/día

y  $8,100 * 30$  días = 24,300 bicicletas/mes.

**Demanda esperada turistas**

400 bicicletas \* 15 horas diarias = 6000 bicicletas.

Se llega al 0,4% de la población, esto es:  $(6,000/1,500,000)*100$

$(1,500,000/365) * 0,4\% = 1,643 * 75\% = 1,233$  bicicletas usadas/ día

y  $1,233 * 30$  días = 36,986 bicicletas/mes.

## **PLAN DE OPERACIONES**

### **Actividades previas a la operación**

La empresa debe asegurarse de estar totalmente constituida y legalizada con todos los permisos y convenios respectivos para operar en la ciudad de Quito. Se debe estar seguro que se tienen los siguientes requisitos en orden y al día para empezar con la operación.

**Constitución de la empresa:** Como se mencionó anteriormente la empresa será constituida como una sociedad anónima. Por el tipo de empresa, tamaño y tipo se deberá esperar aproximadamente cuatro semanas para su constitución. El capital social de la empresa será el mínimo, o sea, \$800.00 los cuales serán aportados en partes iguales por los diferentes accionistas. Los requisitos para dicha constitución se presentan a continuación:

#### **“1.2 COMPAÑIAS ANONIMAS Requisitos:**

**1.2.1** Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

#### **1.2.2 Forma de constitución**

**1.2.2.1. Constitución simultánea.-** Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores. Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

**1.2.2.2. Constitución sucesiva.-** Por suscripción pública de acciones, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores

#### **1-2-3. Accionistas**

**1.2.3.1. Capacidad:** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

**1.2.3.2. Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

### 1.2.3. Capital

**1.2.3.1. Capital mínimo.-** El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo **objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional**, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de América), , según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R. O. 379 de 8 de agosto de 1998.

Así también, si se desea constituir una compañía **de salud y medicina prepagada**, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R. O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80,000) UVC'S (doscientos diez mil trescientos doce

dólares de los Estados Unidos de América.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

**1.2.3.2. Acciones.-** La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.”

-Superintendencia de Compañías-

**Registro Único de Contribuyente (RUC):** Una vez constituida la empresa se debe obtener el RUC en donde, por el tipo de actividad económica, se declarará mensualmente todo lo que la ley disponga. Una vez que la empresa esté constituida la demora por la obtención del RUC no debe ser más de un día. No tiene costo emitir un RUC.

**Cuenta bancaria:** Con el RUC y la constitución de la empresa se tramitará una cuenta bancaria para que UIOBICI pueda realizar transacciones ordinarias y realizar pagos y cobros. Se fondeará la cuenta con el dinero que vendrá de los inversionistas. La cuenta bancaria se demorará una semana en estar lista.

**Permiso de Bomberos:** Los bomberos de Quito deberán acercarse a cada kiosco y a las oficinas de UIOBICI para que tengamos el respectivo permiso y aval que dicha entidad otorga. Por la cantidad de estaciones se necesitará aproximadamente 3 semanas de supervisión para obtener dichos permisos.

**Permiso de funcionamiento municipal:** El municipio también debe inspeccionar la matriz y los kioscos para que tramiten el permiso de funcionamiento municipal. Igualmente, los permisos se demorarán aproximadamente 3 semanas en estar listos por la cantidad de locales que UIOBICI tendrá.

## **Convenios**

Como se mencionó en las secciones anteriores se tendrán convenios con el Municipio de Quito. Los convenios estarán firmados para garantizar la operación de UIOBICI en los diferentes sectores de la ciudad para que el Municipio colabore en la disposición de espacios y ubicación de los kioscos alrededor e la ciudad. También, conjuntamente con la Policía Nacional y Metropolitana, se tendrá un control más estricto del tránsito en los sectores donde funcionará UIOBICI con el fin de proveer seguridad a los usuarios del sistema. Estos convenio se empezarán a tramitar desde el día en que se empiece a constituir la empresa para que estén firmados antes de las fechas en que la empresa empiece a construir sus kioscos.

Por otro lado se firmará un convenio con el gobierno nacional para incentivar el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo en la ciudad por lo que se pedirá ayuda tributaria, esto es, la reducción total de aranceles e impuestos de importación de las bicicletas. Este trámite, igualmente, empezará desde el día en que empieza a realizarse la constitución de la empresa y deberá estar firmado antes de realizar la primera importación de bicicletas.

## **Logística**

### **Proveedores**

UIOBICI mantendrá una relación con pocos, pero importantes, proveedores. Las empresas que darán servicios y productos a UIOBICI serán las siguientes:

**Limpieza:** Será una empresa contratada que nos prestará el servicio de limpieza de oficinas y kioscos alrededor de la ciudad.

**Seguridad:** La empresa tendrá contratada una empresa que ofrezca seguridad a los kioscos, un guardia de seguridad con equipo simple será responsable de la protección del local y bicicletas.

**Servicio de rastreo satelital:** Se hará un contrato con la empresa Claro por el servicio específico de rastreo que ellos ofrecen. Se podrá rastrear cualquier bicicleta en cualquier momento del día. También se tendrá el mismo rastreo para el camión que la empresa adquirirá para la distribución de bicicletas en los locales. La misma empresa puede ofrecer servicio de internet, telefonía celular y fija.

**Compañía de seguros:** Se hará un contrato de servicio masivo para proveer de un seguro médico y de vida a nuestros clientes. También, la misma compañía de seguros tendrá la cobertura sobre los kioscos y oficinas en caso de cualquier siniestro.

**Operadora de tarjetas:** Se tendrán los servicios de pago de tarjetas de crédito. Los convenios serán con las tarjetas más usadas en el país.

**Taller de bicicletas:** Además de nuestros propios mecánicos tendremos el servicio de mantenimiento con gente especializada, y que además, tenga el espacio necesario para atender el número de bicicletas que UIOBICI tendrá para el respectivo mantenimiento. El mismo taller será el proveedor de repuestos de las bicicletas.

**Cajeros automáticos:** Los servicios de kiosco automático serán comprados a una empresa especializada en el tema.

**Bicicletas:** Las bicicletas serán compradas al por mayor a una empresa americana que ofrece bicicletas diseñadas específicamente para ciudad las cuales son fáciles de usar, de bajo mantenimiento y de alta durabilidad.

**Rieles de parqueo:** Un proveedor local de soldaduras de tubos será el encargado de proveer los docks en donde serán parqueadas las bicicletas. Dependiendo del lugar en donde se encuentren los kioscos se tendrá que diseñar un diferente riel de parqueo.

**Marketing:** Dependiendo de la campaña de marketing que se necesite se contratará a una empresa específica de marketing que se encargue de promocionar a UIOBICI.

### Canales de distribución

UIOBICI estará presente alrededor de la ciudad en 47 diferentes estaciones. En cualquier estación el usuario podrá alquilar una bicicleta y la manejará por el tiempo que éste necesite con la posibilidad de dejarla en cualquier otra estación. Habrá que estar atento a la cantidad de bicicletas en cada estación para que nunca falte ninguna.

La empresa contará con 1000 bicicletas en su totalidad las cuales estarán distribuidas en todas las estaciones. El personal de mantenimiento deberá hacer un recorrido después de la hora de cierre (9:30PM) para abastecer cualquier estación que lo necesite. La empresa comprará un camión para este trabajo. Será un camión de marca Hino, con un costo de \$32,032.00, el cual requiere una entrada de \$12,812.80 con la posibilidad de financiar la diferencia a 24 meses manteniendo una cuota mensual de \$922.77 (Hino). Por último, el mismo personal deberá asegurarse que todas las bicicletas estén funcionando sino deberán ser reemplazadas.

[http://www.hino.com.ec/index.php?option=com\\_citroen&task=cotizador\\_nuevos\\_form&cid=1&vid=2&Itemid=62](http://www.hino.com.ec/index.php?option=com_citroen&task=cotizador_nuevos_form&cid=1&vid=2&Itemid=62)

<http://www.patituerca.com/ecuador/autosnuevos.nsf/versionmodelodisplay/Hino-Serie-M-Dutro-MM>

En el siguiente cuadro se puede ver la cantidad de bicicletas que habrá en cada estación.

Estos valores tenderán a cambiar debido a la demanda en cada lugar.



Sector y Calles	#	#	T
-----------------	---	---	---



	Estaciones	Bicicletas por estación	total bicicletas
La Carolina	3	20	60
Av. 6 de Diciembre, Rio Coca y el Inca	6	25	150
Batán (Av. Eloy Alfaro y 6 de Diciembre)	4	25	100
Sector Av. Colon y Amazonas	4	25	100
Centro Histórico de Quito	0	14	40
		<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

### Mantenimiento

Las bicicletas deberán ser revisadas y puestas a punto cada cierto tiempo manteniendo periódicamente chequeos. Se tendrán un número de 25 bicicletas extras para que UIOBICI no pierda capacidad cuando otras bicicleta entren a mantenimiento. Se espera que el personal de mantenimiento revise 16 bicicletas al día, lo que nos dice que cada bicicleta tendrá un mantenimiento cada dos meses. La revisión de cada bicicleta durará un máximo de 24 horas. Cada unidad mantendrá una ficha de mantenimiento con la cual se registrará todo servicio que se le de durante su vida útil.

### Puntos de servicio

Cada zona principal en donde se encuentre UIOBICI contará con un punto de servicio al cliente. De todos esos, cuatro tendrán la forma de kiosco electrónico el cual es muy similar a un cajero automático. Estos kioscos servirán para que los clientes emitan quejas, vean rutas disponibles, puedan ubicar las estaciones en la ciudad y comprar tarjetas de membresía. Cada kiosco tiene un costo \$300. UIOBICI tendrá kioscos en El Batan, Av. 6 de Diciembre y Rio Coca, Av. Colon y Amazonas y en el Centro Histórico de Quito. El último punto de servicio estará en la zona del Parque de la Carolina y será también la matriz de la empresa. Aquí UIOBICI tendrá servicio al cliente como las oficinas administrativas del negocio.

Kioscos:



**Ofiexpertos. <http://www.ofiexpertos.com/Kiosco-Multimedia-Interactivo-de-Exterior-Antivandalico-Ultrarresistente>**

**Formas de pago**

Se ofrecerán dos formas de pago. La primera será en la misma estación y tendrá una tarifa de \$0,25. Por otro lado se tendrán las tarjetas de membresía en donde se pagará mensualmente y la tarifa será menor. La tarifa normal es más alta debido a que la empresa no conoce al usuario por lo tanto debe tomar precauciones y cobrar un mayor precios. También, el turista accederá a los servicios de UIOBICI y éste no pagará tarjetas de membresía.

La membresía le dará al usuario mayor flexibilidad y comodidad ya que al estar registrado en la empresa solo debe acercarse a la estación y tomar una bicicleta para que automáticamente se descuente el valor correspondiente de su membresía mensual que tiene un costo de \$10. El servicio de membresía estará disponible en todo punto de venta de UIOBICI además de las oficinas del Telepeaje del Túnel Guayasamín. También, habrá planes semestrales con tarifas aún mas bajas para usuarios muy frecuentes.

El tener tarjetas de membresía da una mayor seguridad a la empresa debido a que se piden los datos del usuario la primera vez que realiza la compra. Así la empresa sabrá a quién reclamar en caso de cualquier eventualidad.

## **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) será el que velará por el bienestar laboral de las personas involucradas con el negocio, al igual que, tendrá relación con cualquier problema en cuanto a servicio al cliente se refiere. Es muy importante para UIOBICI que el ambiente laboral que exista en la empresa sea el adecuado para que la fuerza laboral siempre tenga una alta satisfacción con la corporación. Uno de los principales objetivos de RRHH es que exista el ambiente laboral óptimo para que los empleados expresen dicha satisfacción en el excelente servicio al cliente que la empresa espera tener. Otros aspectos y actividades importantes de RRHH serán: reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los empleados.

### **Proceso de selección**

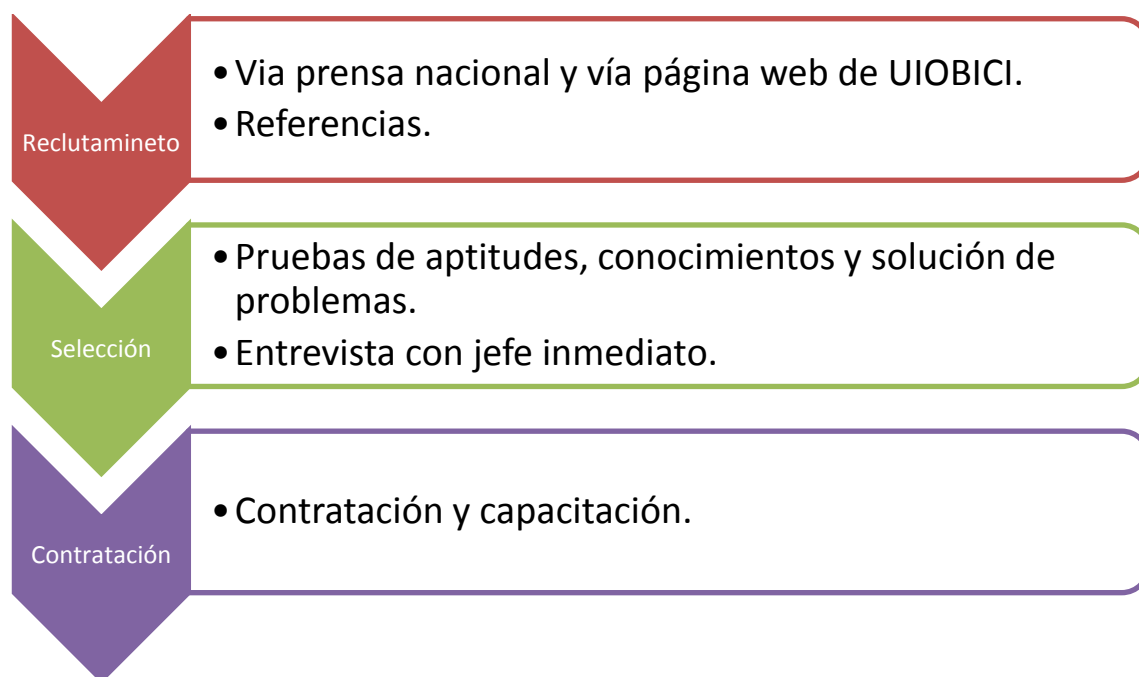
Dentro de la empresa encontraremos tres diferentes tipos de trabajo. El primero es en donde los encargados estarán a cargo de la parte netamente administrativa. En segundo lugar encontraremos a las personas que estarán encargadas del servicio al cliente y por último encontramos a las personas encargadas del mantenimiento de las unidades de transporte y estaciones.

UIOBICI se concentrará en tener un proceso de selección relativamente rápido. Se espera que todo el proceso de selección demore quince días laborales. A través de anuncios y referencias se recibirán a los posibles candidatos (proceso de reclutamiento) para que se evalúe el perfil de cada uno de ellos y para que finalmente sean seleccionadas tres personas. Siguiendo los pasos del proceso, las personas que pasaron el reclutamiento serán probadas en diferentes situaciones, pruebas y una entrevista con su jefe inmediato para seleccionar a la persona más apta en cada área. Por último, en la fase de contratación, se presentará una oferta laboral a la persona seleccionada. Cada persona contratada tendrá una capacitación para pueda desarrollarse de la mejor manera.

Para ahorrar tiempo y ser efectivos en el proceso de selección se trabajará con los siguientes periódicos que circulan en la ciudad: El Comercio, El Universo y El Hoy. A través de ellos se publicarán todas las vacantes disponibles y se será lo más específico posible en cuanto a nivel de educación, sexo, aptitudes, competencias y sueldos para que las personas aptas para la posición laboral sean las que se contacten con UIOBICI.

Como un servicio adicional, se tendrá un link en la página web de UIOBICI donde se podrá aplicar a las diferentes posiciones laborales disponibles.

**Proceso:**



**Capacitación del personal:**

Dentro de la empresa se capacitará a todos los empleados los cuales serán divididos en dos grupos, los que empiecen una relación laboral y los empleados antiguos.

**Empleados nuevos:**

Cada persona que sea contratada en UIOBICI será capacitada para que pueda cumplir y superar todas las expectativas de la organización. Sin importar el cargo, el nuevo colaborador será capacitado junto a sus compañeros para que sepa como manejarse en un situación real y sepa salir adelante lograr pro actividad en el día a día.

**Empleados antiguos :**

Existirá una evaluación trimestral en donde cada persona será evaluada por su jefe inmediato y por sus compañeros para que obtenga una nota muy parcializada. Con los resultado se podrá saber en donde el empleado supera las expectativas y en donde tiene falencias para así encontrar la capacitación más pertinente. Los empleados serán

capacitados siempre en relación a sus falencias y serán felicitados cuando superen las expectativas corporativas.

### Beneficios de la capacitación:

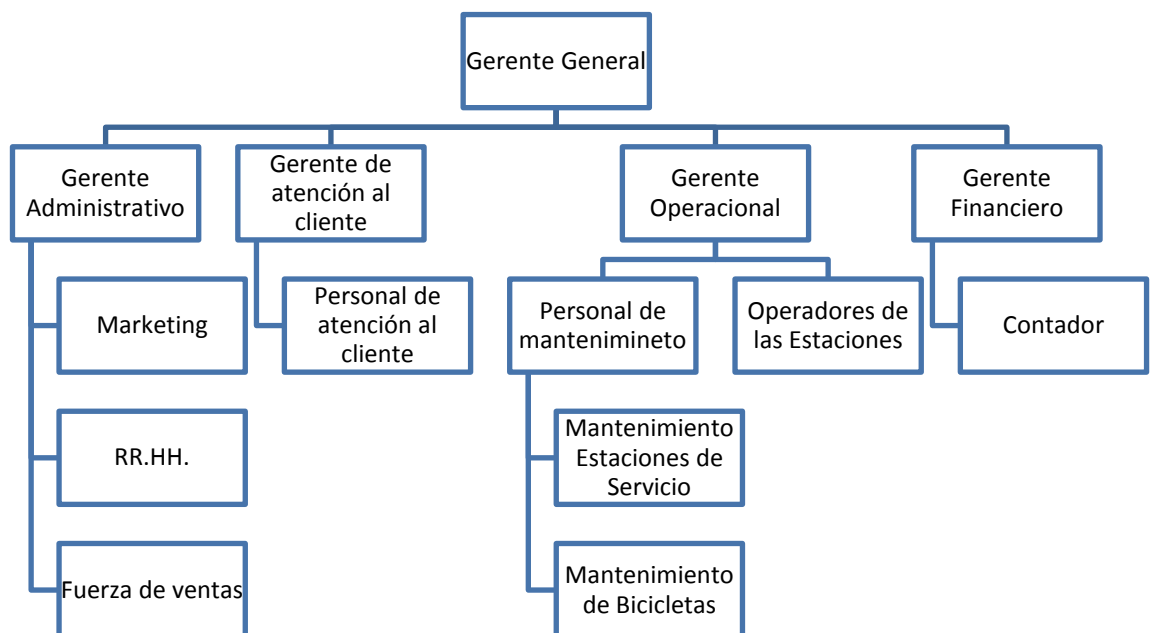
#### Respecto a la empresa:

- Mayor rentabilidad y actitudes positivas.
- Mejora el desempeño del puesto de trabajo en todos sus niveles.
- Afecta de manera positiva en la relación jefe-empleado.
- Mejora la imagen corporativa.
- Baja tensión y mejor ambiente laboral permitiendo un mejor flujo de decisiones.
- Promueve el desarrollo.

#### Respecto al personal:

- Mejora la confianza y desarrollo profesional.
- El personal conoce mejores formas de solución de problemas y se vuelve proactivo.
- Mejora la comunicación interna.
- Incrementa el nivel de satisfacción a nivel personal y empresarial.

### Organigrama:



### Gerente General:

La persona que tenga la posición de gerente general será la máxima responsable de la empresa. Es responsable de entregar la mayor rentabilidad posible a los accionistas

haciendo que la organización entera trabaje en conjunto hacia objetivos claros y específicos. Se debe mencionar que existirá un directorio el cual recomendará y proporcionará de nuevas ideas para que el gerente general pueda tomar la mejor decisión posible en todos sus ámbitos.

### **Gerente Administrativo:**

La persona encargada de la posición de gerente administrativo será el que vea la mejor estrategia a utilizarse en los diferentes departamentos de la empresa para que éstos puedan ser lo más eficientes posibles. Será la encargada de manejar los servicios corporativos.

### **Marketing:**

Existirá un jefe de área que tenga el título de jefe de marketing. Dentro de ésta área se maneja a las 4 P's del marketing como guías básicas para el éxito de la empresa. La persona encargada del área de marketing reportará al gerente administrativo.

### **Recursos Humanos:**

El jefe de RRHH estará encargado del área que velará por el bienestar de los trabajadores y del buen ambiente laboral. Siempre se tendrá como objetivo el mejor ambiente posible con una actitud positivista para que exista satisfacción interna por parte de los trabajadores. La persona encargada del área reportará al gerente administrativo.

### **Fuerza de ventas:**

Dentro de ésta área se encontrarán las personas que venderán el producto corporativo de UIOBICI. Se encargarán de conseguir auspicios y vender publicidad. El jefe de ventas reportará al gerente administrativo.

### **Gerente de atención al cliente:**

Será el máximo responsable del servicio que UIOBICI ofrece. Estará encargado de ver y mejorar cualquier proceso que afecte al cliente. Esta persona reportará directamente al gerente general.

### **Personal de atención al cliente:**

Cualquier situación o problema que un cliente tenga el personal de ésta área deberá solucionarlo. Éstos reportan directamente al gerente de atención al cliente

**Gerente Operacional:**

En Operaciones se verá que el sistema en general de UIOBICI funcione correctamente. La persona encargada de ésta gerencia deberá estar a cargo de las estaciones y además del servicio de mantenimiento de las bicicletas. El gerente de operaciones reportará directamente al gerente general.

**Personal de Mantenimiento:**

Existirán personas encargadas del mantenimiento de las bicicletas y de las estaciones. Como se mencionó anteriormente, habrá un horario establecido para el mantenimiento de todas las bicicletas para así no tener problemas mecánicos durante la operación del negocio.

**Operadores de las Estaciones:**

La gente que pertenece a ésta área será la encargada de facturar cualquier servicio a los clientes. Estarán a cargo de las estaciones y deberán atender a los clientes de la mejor manera posible.

**Gerente Financiero:**

Esta persona deberá trabajar estrechamente con el gerente general debido a la importancia de su posición en la empresa. El gerente financiero deberá velar por el bien de la empresa en cuánto a dinero se refiere. Siempre deberá tomar las mejores decisiones para que la empresa siempre cuente con el flujo operacional necesario.

**Contador:**

Será la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa. Es sumamente importante que la persona dedicada a este trabajo conozca y sea capacitada constantemente. Reportará al gerente financiero.

**Estrategias de Motivación**

La empresa sabe que uno de los activos más importantes, si no es el mayor, son sus empleados. Sabiendo esto, y conjuntamente con RRHH, UIOBICI tendrá un sistema de motivación constante para que exista un buen ambiente laboral y haya una alta satisfacción de los empleados. Se utilizará la “Teoría de los Dos Factores” de Frederick Herzberg. La teoría menciona que existen dos tipos de necesidades que afectarán de distinta forma el comportamiento humano. En primer lugar tenemos los factores “higiénicos” los cuales se relacionan con la insatisfacción y siempre se deberá conocer dichos factores para que el empleado no se encuentre desmotivado. En segundo lugar encontramos los factores “motivacionales” los cuales se relacionan directamente con el trabajo que tiene cada trabajador como, por ejemplo, el sentimiento de desarrollo, el reconocimiento personal y profesional que impulsa la empresa.

Conociendo la información presentada anteriormente, UIOBICI debe encontrar la forma de mezclar homogéneamente los factores motivacionales e higiénicos. La empresa va a contar con instalaciones que cumplan todos los requisitos ergonómicos, oficinas limpias que contarán con una persona encargada de dicha limpieza en caso de cualquier eventualidad y con la responsabilidad de realizar una limpieza diaria, agua y café disponibles para todos los empleados, y finalmente, estructuras amplias para que exista un buen ambiente de comunicación y de bienestar. Por otro lado, y como pide la ley, cada empleado será afiliado al seguro social y tendrán los beneficios que la ley disponga.

Para motivar a los empleados de una manera no remunerada, se reconocerá al mejor empleado del mes y éste será premiado en reuniones que se harán en la compañía. En esta misma reunión se destacará el trabajo de toda la organización y de empleados que hayan superado las expectativas de la empresa. Estas felicitaciones serán a todo

<b>FACTORES MOTIVACIONALES (Satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS (Insatisfacción)</b>
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Seguridad Personal 5. Relaciones con el supervisor. 6. Beneficios y servicios sociales.



nivel corporativo.

Es importante para UIOBICI que los empleados sean escuchados por lo que se tendrá un centro de atención al cliente interno. El empleado podrá recomendar y sugerir formas de trabajo, proyectos y mejoras para que la empresa sea aún mas exitosa de lo que ya se espera.

## PLAN FINANCIERO

UIOBICI contará con un plan financiero diseñado para maximizar las utilidades de la empresa. Se tendrá una inversión relativamente alta en relación al negocio y compra de materiales operativos ya que en este aspecto nos podríamos comparar con empresas que arriendan bicicletas en la ciudad para el Ciclo Paseo que organiza el Municipio de Quito y ellos nunca han llegado ni a la décima parte de inversión de lo que UIOBICI tendría.

### FLUJOS

Vemos que los flujos son bastante buenos en los futuros cinco años tomando en cuenta la tasa de crecimiento de uso de las bicicletas. También, hay que mencionar que la tasa de crecimiento es conservadora pues el servicio podría recibirse mejor de lo que se espera. Como se puede apreciar, los flujos garantizan un retorno a la inversión rápido ya que se tienen márgenes amplios de beneficios de efectivo y utilidad que permitirán que nuestros inversores recuperen lo antes posible su inversión inicial.

Se ve una tasa de descuento (dentro del VAN) de un 8%. Hay que mencionar que dicha tasa se utiliza debido a que ese es nuestro costo de oportunidad de inversión. En el Ecuador, en promedio, una empresa genera un 8% de rentabilidad anual por lo que esa tasa es la que dejamos de percibir por invertir y poner nuestros esfuerzos en UIOBICI. Está claro que el TIR es bastante mas

	A	B
1	<b>Costos</b>	
2	<b>Estaciones</b>	
3	Maquinaria de estacion	\$ 5.000,00
4	Mantenimiento maquinaria	\$ 120,00
5	Limpieza y otros gastos	\$ 60,00
6	Arriendo por cada estacion (mensual)	\$ 600,00
7	Sercicios Basicos	\$ 80,00
8	Software	\$ 20.000,00
9	<b>Bicicletas</b>	
10	Costo por bicicleta	\$ 400,00
11	Sueldo mecanico	\$ 1.000,00
12	Costo rastreo satelital (GPS)	\$ 10,00
13	Costo Casco	\$ 30,00
14	Costo chaleco por bicicleta	\$ 5,00
15	Camión	\$ 32.032,00
16	<b>Costos Financieros</b>	
17	Seguro para clientes	
18	Seguro de las bicicletas	\$ 5,96
19	Sueldo guardia	\$ 450,00
20	Sueldos a nivel administrativo	\$ 800,00
21	Sueldos a nivel gerencial	\$ 1.200,00
22	Sueldo gerente general	\$ 2.000,00
23	Depreciacion	10%
24	<b>Marketing</b>	
25	Campana Expectativa	\$ 60.000,00
26	Campana Apertura	\$ 30.000,00
27	Publicidad y Promocion (mensual)	\$ 2.000,00
28	<b>Legales</b>	
29	Permisos municipales	\$ 500,00
30	Permiso de bomberos	\$ 500,00
31	Costo constitucion de la empresa	\$ 800,00
32	Impuestos	24%
33		

alto que nuestra tasa de descuento por lo que realmente vale la pena la inversión porque

igual tenemos un amplísimo margen de fluctuación hacia la baja en caso de que el cálculo no se encuentre dentro de lo esperado.

	C	D	E	F
1		Ingresos		
2		Precio hora turista	\$ 0,50	
3		Precio membresia Local	\$ 10,00	
4		Ingreso por publicidad y auspicios (mensual)	\$ 10.000,00	
5		Tarfia local	\$ 0,50	
6				
7				
8				
9		Constantes		
10		Numero de estaciones	47	
11		Demanda \$ quiteños membresías 70%	\$544.320,00	
12		Demanda \$ de quiteños tarifa 30%	\$349.920,00	
13		Demanda \$ turistas	\$345.600,00	
14		Crecimineto demanda	10%	
15		Crecimiento publicitada	15%	
16		Inflacion	4,50%	
17		Bicicletas	1025	
18		Proporcion membresias local	70,00%	
19		Proporcion tarifa local	30,00%	
20				

### **RENTABILIDAD**

UIOBICI, según lo proyectado, tendrá una alta rentabilidad para nuestros accionistas. La empresa se encuentra comprometida con la gente que contribuya en la inversión inicial y como accionistas comunes para que reciban la mayor rentabilidad posible. Tenemos una tasa interna de retorno bastante alta la cual garantiza una buena inversión

### **COSTOS y GASTOS**

La empresa tiene costos muy específicos pues no es un negocio complejo. Los accionistas sabrán que la estructura corporativa de UIOBICI está diseñada para reducir a lo máximo posible los costos y gastos corporativos.

### **INGRESOS**

Es importante mencionar que además de los ingresos por la renta de las bicicletas UIOBICI tendrá ingresos por auspicios y por publicidad que será presentada en todas las estaciones. Es muy interesante para cualquier empresa poder presentarse y publicitarse a través de UIOBICI pues las bicicletas estarán expuestas a una gran población local y además turística. Cabe mencionar que el impacto publicitario de las bicicletas que recorrerán toda la ciudad con publicidad de cualquier tipo de empresa

será enorme. En la imagen se puede ver como los ingresos por la renta de bicicletas se complementa por la venta de publicidad.

<b>TIR</b>							
Fujos	\$ -871.144,50	\$ 192.411,91	\$ 306.703,75	\$ 408.931,65	\$ 523.112,46	\$ 650.601,90	
<b>TIR</b>	<b>30,14%</b>						

<b>Tasa descuento</b>		8%					
Inversion maquinaria	\$ 235.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Bicicletas	\$ 410.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gps	\$ 123.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cascos	\$ 46.125,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Chalecos	\$ 7.687,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Permisos municipales	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Permiso de bomberos	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Costo constitucion de la empresa	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Marketing	\$ 60.000,00	\$ 54.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00

<b>ROI</b>							
Inversion total por período	\$ 883.612,50	\$ 54.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
VAN inversion	932.606,78 €						
VAN proyecto	\$ 668.406,32						
<b>ROI</b>	<b>71,67%</b>						

**VAN : \$668,406.32**

<b>Financiamiento</b>	\$ 900.000,00
Tasa Banco Internacional	15%
Plazo	10
<b>Pago anual</b>	<b>-179.326,86 €</b>

	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Arriendo bicicletas (turistas)		\$ 345.600,00	\$ 380.160,00	\$ 418.176,00	\$ 459.993,60	\$ 505.992,96
Membresias (local) 70%		\$ 544.320,00	\$ 598.752,00	\$ 658.627,20	\$ 724.489,92	\$ 796.938,91
Arriendo bicicletas (local) 30%		\$ 349.920,00	\$ 384.912,00	\$ 423.403,20	\$ 465.743,52	\$ 512.317,87
Publicidad y Auspicios		\$ 120.000,00	\$ 138.000,00	\$ 158.700,00	\$ 182.505,00	\$ 209.880,75
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.359.840,00</b>	<b>\$ 1.501.824,00</b>	<b>\$ 1.658.906,40</b>	<b>\$ 1.832.732,04</b>	<b>\$ 2.025.130,49</b>
<b>Costos</b>						
<b>Estaciones</b>						
Maquinaria de estacion	\$ 235.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento maquinaria		\$ 5.640,00	\$ 5.893,80	\$ 6.159,02	\$ 6.436,18	\$ 6.725,80
Limpieza y otros gastos		\$ 33.840,00	\$ 35.362,80	\$ 36.954,13	\$ 38.617,06	\$ 40.354,83
Arriendo local		\$ 338.400,00	\$ 338.400,00	\$ 338.400,00	\$ 338.400,00	\$ 338.400,00
Software	\$ 20.000,00					
Sercicios Basicos		\$ 45.120,00	\$ 47.150,40	\$ 49.272,17	\$ 51.489,42	\$ 53.806,44
<b>TOTAL COSTO ESTACIONES</b>	<b>\$ 255.000,00</b>	<b>\$ 423.000,00</b>	<b>\$ 426.807,00</b>	<b>\$ 430.785,32</b>	<b>\$ 434.942,65</b>	<b>\$ 439.287,07</b>
<b>Bicicletas</b>						
Sueldo mecanicos		\$ 12.000,00	\$ 12.540,00	\$ 13.104,30	\$ 13.693,99	\$ 14.310,22
Costo por bicicleta	\$ 410.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo rastreo satelital (GPS)	\$ 123.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Casco	\$ 46.125,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo chaleco por bicicleta	\$ 7.687,50		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Camión	\$ 32.032,00					
<b>TOTAL COSTO BICICLETAS</b>	<b>\$ 618.844,50</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	<b>\$ 12.540,00</b>	<b>\$ 13.104,30</b>	<b>\$ 13.693,99</b>	<b>\$ 14.310,22</b>
<b>Costos Financieros</b>						
Seguro de las bicicletas		\$ 73.308,00	\$ 73.308,00	\$ 73.308,00	\$ 73.308,00	\$ 73.308,00
Sueldo guardia		\$ 253.800,00	\$ 265.221,00	\$ 277.155,95	\$ 289.627,96	\$ 302.661,22
Sueldos a nivel administrativo		\$ 48.000,00	\$ 50.160,00	\$ 52.417,20	\$ 54.775,97	\$ 57.240,89
Sueldos a nivel gerencial		\$ 57.600,00	\$ 60.192,00	\$ 62.900,64	\$ 65.731,17	\$ 68.689,07
Sueldo gerente general		\$ 24.000,00	\$ 25.080,00	\$ 26.208,60	\$ 27.387,99	\$ 28.620,45
Depreciacion		\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00
Pago financiamiento banco		\$ 179.326,86	\$ 179.326,86	\$ 179.326,86	\$ 179.326,86	\$ 179.326,86
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>		<b>\$ 700.534,86</b>	<b>\$ 717.787,86</b>	<b>\$ 735.817,24</b>	<b>\$ 754.657,95</b>	<b>\$ 774.346,49</b>
<b>Marketing</b>						
Campana Expectativa	\$ 60.000,00					
Campana Apertura		\$ 30.000,00				
Publicidad y promoción		\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
<b>TOTAL COSTOS DE MARKETING</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 54.000,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>
<b>Legales</b>						
Permisos municipales	\$ 500,00					
Permiso de bomberos	\$ 500,00					
Costo constitucion de la empresa	\$ 800,00					
Otros		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL COSTOS LEGALES</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>
<b>TOTAL COTOS</b>	<b>\$ 935.644,50</b>	<b>\$ 1.191.534,86</b>	<b>\$ 1.183.134,86</b>	<b>\$ 1.205.706,86</b>	<b>\$ 1.229.294,60</b>	<b>\$ 1.253.943,78</b>
<b>UAI</b>	<b>\$ -935.644,50</b>	<b>\$ 168.305,14</b>	<b>\$ 318.689,14</b>	<b>\$ 453.199,54</b>	<b>\$ 603.437,44</b>	<b>\$ 771.186,71</b>
<b>IMPUESTOS</b>		\$ 40.393,23	\$ 76.485,39	\$ 108.767,89	\$ 144.824,99	\$ 185.084,81
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ -871.144,50</b>	<b>\$ 192.411,91</b>	<b>\$ 306.703,75</b>	<b>\$ 408.931,65</b>	<b>\$ 523.112,46</b>	<b>\$ 650.601,90</b>

## **Bibliografía:**

Roche, María Laura: Cámara de la Pequeña Industria del Guayas. Realidades y Expectativas de las PYMES ecuatorianas ante el TLC. 4 julio 2008. <http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php>. 31 de enero de 2012.

Gobierno Nacional del Ecuador. Ley de Compañías, Legislación Conexa, Concordancias. Quito: Departamento Jurídico Editorial de la Corporación de Estudios y Publicaciones, 2010.

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico. “Transporte Urbano-Quito”. 6 de abril de 2011. 31 de enero de 2012. [http://www.quito.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=151](http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=151)

Taxis Quito. “Regulación de Taxis Quito 2011”. <http://taxisquito.gob.ec/detalles-del-proceso/bases-de-la-convocatoria>

Compañía Trolebús Quito. “Plan Estratégico 2005”. N.f. 31 enero de 2012. <http://www.trolebus.gob.ec/files/publico/presentacionpe.pdf>

EPQ Empresa de pasajeros de Quito. “Servicios”. N.f. 31 enero de 2012. [http://www.trolebus.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&Itemid=198](http://www.trolebus.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=198)

EPQ Empresa de pasajeros de Quito. “Circuitos Corredor Central”. N.f. 31 enero de 2012. [http://www.trolebus.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=195](http://www.trolebus.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=195)

El Hoy. "La Elaboración del reglamento para el taxi es una pelotita de ping-pong". 29 de marzo de 2009. 1 de febrero de 2012. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-elaboracion-del-reglamento-para-el-taxi-ejecutivo-es-una-pelotita-de-ping-pong-340753.html>

Gestiopolis. "El servicio de Transporte Terrestre en Quito capital del Ecuador". 7 de septiembre de 2009. 1 de febrero de 2012. <http://www.gestiopolis.com/economia/modelo-de-servicio-de-transporte-de-quito-ecuador.htm>

Codatu. "Dialogo Regional en Transporte Urbano ". 2 de diciembre de 2005. 2 de febrero de 2012. [http://www.codatu.org/francais/publications/actes/seminaires/quito05/Nunez\\_05.pdf](http://www.codatu.org/francais/publications/actes/seminaires/quito05/Nunez_05.pdf)

"Metrobus-Q." Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Web. Feb. 2012. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Metrobus-Q>>.

"La Ecovia." Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Web. Feb. 2012. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecov%C3%ADa>>.

<http://www.eluniverso.com/2011/11/30/1/1447/15-millones-turistas-recibe-quito-cada-ano.html>

<http://www.optur.org/estadisticas-turismo.html>

[http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=20&Itemid=66](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=66)