

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE POSTGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS: QUITO LIMO-VAN

NANCY JORDAN

Tesis de Grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en
Administración de Empresas (MBA)

Quito, Agosto 2012

Universidad San Francisco de Quito

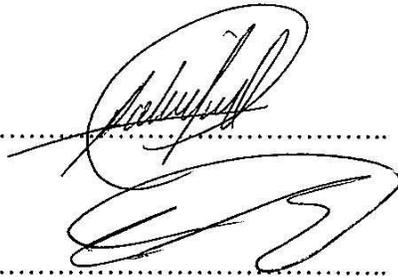
**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocio: "Quito Limo-Van"

Nancy Jordán Gancino

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis



.....

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité



.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité



.....

Giuseppe Marzano, PhD
Decano de la Escuela de Negocios
Universidad San Francisco de Quito

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, Agosto de 2012

© Derechos de autor (Copyright).

Nancy Marizol Jordán Gancino

2012.

Dedicatoria

A mis hijos María Camila y Julián por la paciencia y cariño con que me apoyaron en esta maestría. Por compartir su tiempo con mi libros y mis clases.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios de Transporte Terrestre Ejecutivo VIP para pasajeros desde y hacia la ciudad de Quito y las instalaciones del nuevo aeropuerto en Tababela ubicado a 25 Km de la ciudad.

La ciudad de Quito se ha visto afectada en los últimos años por un aumento de su patio vehicular lo cual ha complicado el tráfico, la congestión y movilidad. A pesar de la medida impuesta por el Municipio de Quito, “pico y placa”, que consiste en restringir la circulación de ciertos automotores por seis horas, cada día, de acuerdo a su número de placa, no se ha logrado aliviar el tráfico de la ciudad.

El nuevo aeropuerto de Quito tiene una fecha aproximada de inauguración febrero del 2013. A lo largo de la presentación del plan de negocios se han encontrado algunas variables de tránsito, tráfico, falta de vías y las cifras tomadas de la página web de Quiport (Quiport2008) en la cual se indica que en el actual aeropuerto han operado 85.800 vuelos al año y sus usuarios llegaron a 4'600.000 (2010), con estos datos se encuentra que existe una oportunidad de mercado para transportar pasajeros desde y hacia el nuevo aeropuerto por medio del servicio de Transporte Ejecutivo. Lo cual permitirá a los miles de usuarios optimizar tiempos y costos de transporte y a la vez recibir un servicio que le facilite el transporte y le evite varias horas de conducir. El tiempo que toma llegar al nuevo aeropuerto por el tráfico es de casi 1h30 de ida y 1h30de vuelta si el tráfico está fluido, es una excelente oportunidad para ofrecer un servicio de transporte que facilite en tiempo y confort a los usuarios del nuevo aeropuerto de Quito.

Abstract

The following Essay develops an executive VIP ground transportation Business plan, for passengers going from the city of Quito to the new Airport at Tababela, 25k from the city.

In the last few years Quito has had a large increase in its traffic court, which has contributed to traffic congestion and to an increasingly transportation chaos. Despite of the legal action taken by the “Municipio de Quito”, “Pico y Placa”, which restricts, for six hours every day, normal circulation of some vehicles depending on the last digit of the license plate, vehicular chaos has not been reduced as expected.

Quito’s new airport has a due inauguration date for February of 2013, approximately. During the presentation of this Business Plan some variables have been encountered, which refer to traffic, travel, lack of access routes. There have been also found some statistics (taken from Quito’s website, Quiport 2012), that say that there were 85.800 flights a year, and that the number of travelers ascended to 4’600.000 (2010). There is a big market opportunity in the form of transporting travelers from and to the new airport using Executive Transportation. This will allow to thousands of users a way of optimizing transportation time and costs, and at the same time will allow them to receive a service that simplifies city to airport travel and avoids hours of driving.

This service would be offered to national and international travelers, especially at the airport traffic rush hours. It will also be available 24 hours a day. The time that will be spent in each trip to and from the airport is calculated to be 1 hour and 30 minutes during light traffic. This creates an excellent opportunity to offer a transportation service that saves money and time to all users of the new Quito’s airport.

Tabla de Contenidos

1. CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio.....	01
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado.....	01
1.2 Realización de la Investigación de Mercado.....	09
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado.....	10
2. CAPÍTULO 2: Análisis Externo.....	14
2.1 Situación General del Ecuador.....	14
2.2 Análisis Sectorial.....	18
2.3 Análisis de la Competencia.....	22
3. CAPÍTULO 3: Plan Estratégico.....	24
3.1 Estrategia Genérica.....	24
3.2 Estrategias Sectoriales.....	26
3.3 Visión.....	26
3.4 Misión	27
3.5 Objetivos Iniciales.....	27
3.6 Organigrama Inicial.....	27
4. CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	29
4.1 Producto.....	29
4.2 Precio.....	31

4.3 Plaza.....	33
4.4 Publicidad.....	34
4.5 Promocion.....	35
5. CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones.....	36
5.1 Plantas de fabricación y Logística.....	39
5.2 Gestión de la Calidad.....	45
6. CAPÍTULO 6: Plan Financiero.....	49
6.1 Supuestos Generales	49
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	51
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	52
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	53
6.5 Punto de Equilibrio.....	54
6.6 El TIR y el VAN.....	55
6.7 Análisis de Escenarios.....	55
6.8 Análisis de Sensibilidad.....	56

7. CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios.....	57
7.1 Conclusiones.....	57
7.2 Comentarios.....	57
ANEXOS.....	59
REFERENCIAS.....	71

LISTA DE ANEXOS

Anexo # 1 (Encuesta)	59
Anexo # 2 Resultado de las Encuestas	60
Anexo # 3 Test- Producto	62
Anexo# 4Congestión en el Norte de Quito.....	62
Anexo # 5 Ruta N.1 El Bosque.....	63
Anexo #6 Ruta N. 2 Cumbaya.....	64
Anexo #7 Ruta N.3 Monte serrín-Nayón.....	65
Anexo #8 Ruta N. 4 Gonzales Suarez Av. 12 de Octubre.....	66
Anexo #9 Calculo de Distancias hacia Tababela (Google-Earth)	67
Anexo # 10 Nomina	68
Anexo # 11 Flujo de Caja proyección Pesimista.....	69
Anexo # 12 Flujo de Caja proyección Optimista.....	70

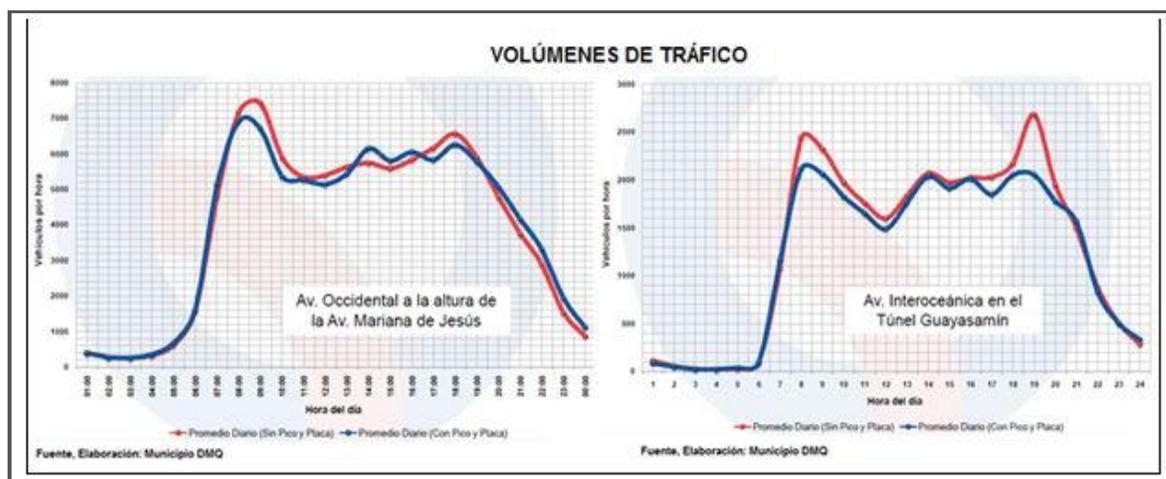
CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio

1.1 Diseño de la Investigación de Mercado

La investigación de mercado inicial para este plan de negocios se realizó en función de una posible oportunidad de negocio como es el traslado del actual aeropuerto en el distrito de Quito hacia la nueva infraestructura a ubicarse a 25 km de la ciudad en Tababela. Lo cual genera una necesidad de transporte hacia el nuevo aeropuerto para movilizar los miles de usuarios que diariamente viajan en vuelos nacionales o internacionales desde y hacia Quito.

La actual situación de tránsito que tiene Quito y los problemas de movilización que se generaran con la apertura del aeropuerto en la zona de Tababela sin contar con vías y accesos que faciliten el transporte de los usuarios al nuevo aeropuerto de manera rápida y segura es una preocupación de la ciudadanía en general.

Grafico N. 1 Volumen de Tráfico en Quito



Fuente: Distrito Metropolitano de Quito.

El cuadro refleja las horas de mayor congestión y de qué manera el tráfico tiene un tiempo de viaje saturado entre las 7H 00 am y 20H00 pm, lo cual complica la situación de movilidad hacia el nuevo aeropuerto y que podría complicar los tiempos de viaje estimado hacia la zona de Tababela.

“En el 2008, la velocidad promedio de circulación de los vehículos individuales en las vías externas al hipercentro de Quito (norte y sur) fue de 27,7 km/h, mientras que dentro de él, no supero los 17,9 km/h; la situación es más grave en el centro histórico, donde la velocidad es de 14,1 km/h. Recuérdese que la velocidad del transporte público es de 6,5 km/h en esta misma zona. Todo esto da un promedio general de 19,9 km/h, en tanto que la velocidad promedio de circulación deseada debería ser de 35 km/h.” (Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito-2009)

Adjunto cuadro de las actuales vías en construcción para acceder al nuevo aeropuerto y que se encontrarían listas para 2014, entre el tiempo de la inauguración del nuevo aeropuerto y la construcción de todas las vías alternas el viaje al aeropuerto será mucho más largo no por la distancia en km sino por el tráfico y congestión vehicular.

Grafico N.2 Construcción Ruta Viva



Fuente: www.eppmop.gob.ec (2012-julio 25)

Grafico N. 3 Las vías que conectan a Quito con Tababela



Fuente: Distrito metropolitano de Quito

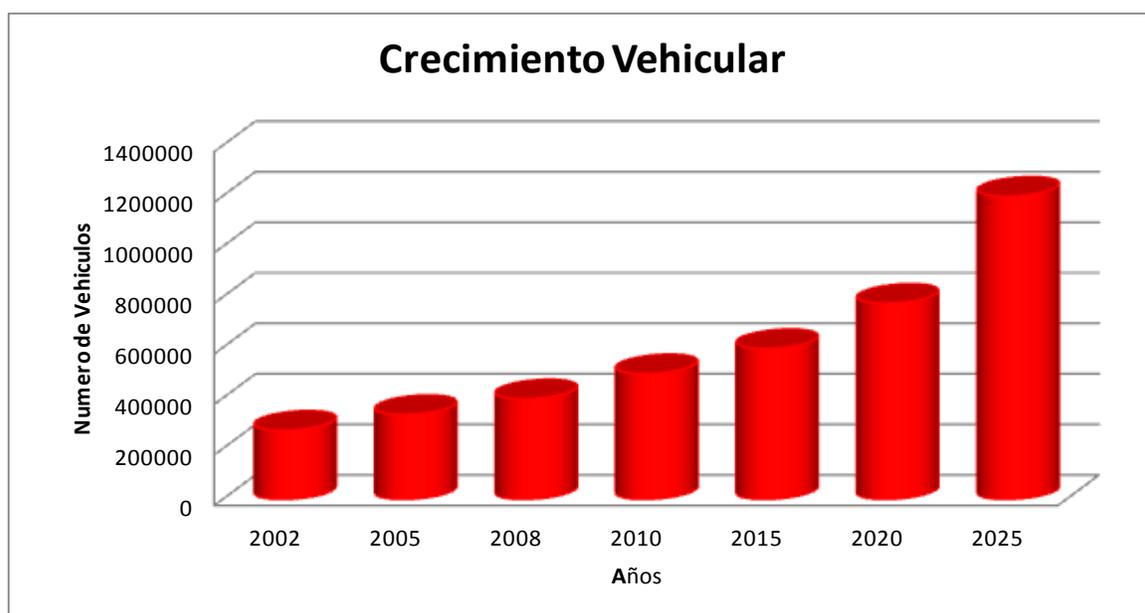
Se realizó una investigación primaria para determinar el número de unidades de transporte tanto particular como de transporte urbano que circulan en la ciudad y de acuerdo a la información obtenida del Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito (2009-2025), revela que entre el año 2002 y 2008 el parque automotor creció alrededor de un 45.5%.

“El parque automotor en el DMQ (Distrito metropolitano de Quito) se incrementa anualmente en 30.000 vehículos aproximadamente (6.5% promedio anual). De mantenerse la

actual tendencia, al año 2025 el número de vehículos respecto del 2008 se triplicara, pasando de 398.000 a 1'290.000 vehículos. "(Corpaire DMT-2008).

Año	Crecimiento Vehicular
2002	273764
2005	335882
2008	398000
2010	497500
2015	597000
2020	776100
2025	1200000

Grafico 4: Crecimiento Vehicular de la ciudad de Quito



Fuente: (DMQ-2008)

Con estos datos que demuestran la tendencia de crecimiento del parque automotor y otros factores tales como el crecimiento de la estructura urbana, la mala gestión de tráfico, mala señalización, falta de infraestructura vial e incumplimiento de las leyes de tránsito han generado un problema central de movilidad en la ciudad. Este tipo de problemas urge de

soluciones ya que en pocos meses (no existe aun fecha exacta) el nuevo aeropuerto entrara en funcionamiento junto con dos grandes centros comerciales que se encuentran en la misma vía del valle de Tumbaco y zona del aeropuerto, razón por la cual se procedió a investigar cual sería el nuevo flujo de usuarios del nuevo aeropuerto a la zona de Tababela.

El flujo de usuarios según la página web de Quiport indica que a 2008 el número anual de usuarios fue de 4'600.000 usuarios en 86.800 vuelos entre nacionales y extranjeros. A continuación información sobre número de vuelos que llegan y salen al aeropuerto Mariscal Sucre de Quito. En estas debilidades se encuentra una oportunidad de negocio que de solución a los usuarios que deberán ya sea por vuelos nacionales o internacionales movilizarse en aproximadamente 1 hora de viaje de ida y 1 hora de regreso a las instalaciones del nuevo aeropuerto en Tababela.

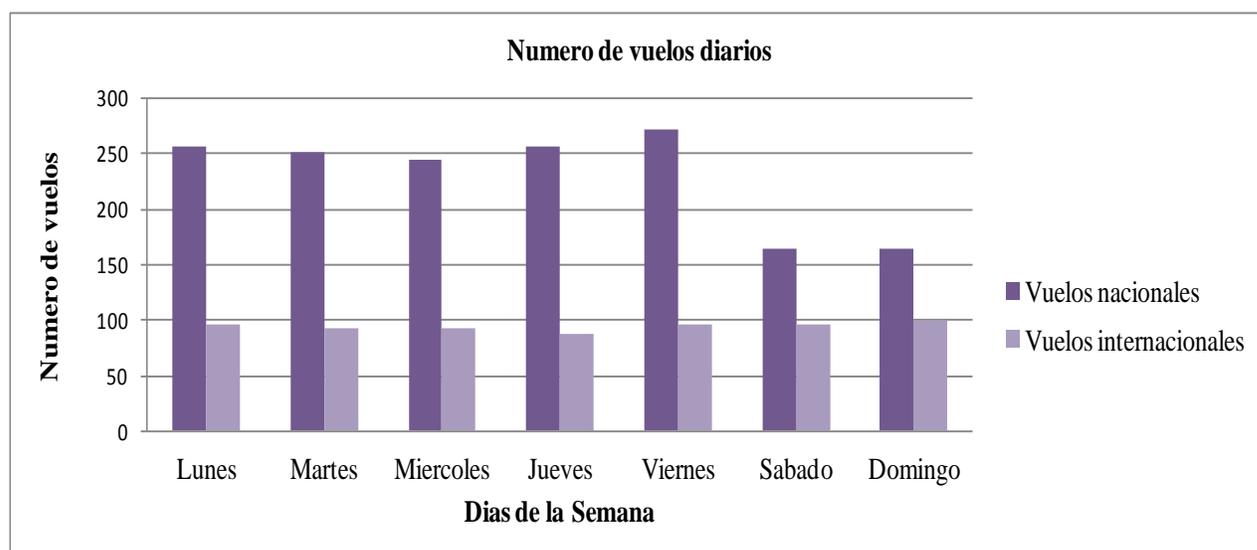
Número de Vuelos Diarios que Llegan y Salen del Aeropuerto Actual

Aeropuerto Mariscal Sucre	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Domingo	Total
Vuelos nacionales	128	126	122	128	136	82	82	804
Vuelos internacionales	48	46	46	44	48	48	50	330
Total	176	172	168	172	184	130	132	1134

Número de Pasajeros Que se movilizan Diariamente del Aeropuerto Mariscal Sucre

Numero de Vuelos Promedio Semanal	1134
Numero de Vuelos Promedio al dia	162
Numero de Pasajeros Promedio por vuelo	84
Numero de Pasajeros Diarios	13608

Grafico 5: Numero de vuelos diarios en el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito



Con los datos de Quiport (2008) se encuentra que el número de pasajeros que se movilizan diariamente es de aproximadamente 13.608 personas entre pasajeros de vuelos nacionales e internacionales. También se determina que el número de pasajeros transportados por familiares que en la actualidad se encuentra en aproximadamente un 49% de todos los viajes (ver encuesta, Anexo 1), en la nueva ubicación del aeropuerto esta cifra va a tener una variación por la distancia que implica un viaje aproximado de 3 horas de manejar para ir y regresar del aeropuerto.

Otra variable que influye en la decisión de tomar un transporte público en el caso de pasajeros de vuelos nacionales que van y vuelven el mismo día y que dejan su vehículo en el parqueadero del aeropuerto es el alto costo por hora que se cobra, según cuadro en base a las actuales tarifas del aeropuerto. “Aeropuerto de Quito tiene el parqueadero más caro del Ecuador: El precio por estacionar un vehículo es de dos dólares por la primera hora y uno cincuenta por la siguiente o por la fracción. En agosto del año anterior se dio el último ajuste con la aprobación del Municipio.” El Telégrafo (2012, enero 31)

Precio	Tiempo
\$2.00	primera hora
\$1.50	hora o fraccion
\$18.00	tarifa 10 horas

Si un pasajero de un vuelo nacional debe estar para su check in por lo menos 1H30 antes de la salida de su vuelo, En el nuevo aeropuerto debe tomar en cuenta el tiempo de llegada hasta Tababela y calcular 2H00 adicionales, es decir para tomar un vuelo nacional el usuario debe prever al menos 3H30 de anticipación, y en un vuelo internacional al menos 4H30.

“El Insight es una revelación de una verdad escondida, que sale a flote cuando un gerente pilas, lo descubre y lo revela al mundo” (Jaramillo, 2011). El insight de este modelo de negocio orientado al consumidor es “Me Salve de manejar” y acorde a la tendencia actual de transporte otro insight es: “Mi familiar se salvo de manejar por 3 horas”

Con todas las variables mencionadas, de tráfico, crecimiento vehicular, falta de vías, se encuentra una oportunidad de negocio para la empresa Quito Limo-Van que propone una solución al problema de movilización de pasajeros con el servicio de transporte de personas desde y hacia el nuevo aeropuerto de Quito en Tababela, el pasajero será recogido de su domicilio u oficina y podrá ir cómodamente sentado mirando una película, hablando por celular, leyendo el periódico o trabajando en su computadora sin que se encuentre sujeto al estrés de manejar por más de 1 hora.

1.2 Realización de la Investigación de Mercado

Se diseñó una investigación de mercado basada en dos modelos: el modelo cuantitativo y cualitativo.

- ✓ Investigación Cualitativa

La técnica usada fue la encuesta teniendo como grupo objetivo a usuarios del actual aeropuerto de Quito. Durante las encuestas los usuarios demostraron preocupación por la nueva ubicación, indicando su necesidad de transporte, y el temor a la distancia y precio de las opciones que se presenten cuando ya entre en funcionamiento el nuevo aeropuerto en Tababela.

- ✓ Investigación Cuantitativa

Dentro de la encuesta se describe al producto para conocer el grado de aceptación del cliente, ver Anexo 1. Por medio de la muestra se puede identificar variables como intención de compra del Servicio, Niveles de Precio que el usuario estaría dispuesto a pagar, etc.

Investigacion Cualitativa	Investigacion Cuantitativa
<ul style="list-style-type: none"> . Encuesta . Insight (No quiero manejar) . Insight (Mi familiar se salvo de manejar) . Insight (Que trafico) . Manifestacion verbal de la necesidad 	<ul style="list-style-type: none"> . El Pasajero reconoce una necesidad de transporte . El servicio propuesto es del agrado del consumidor . El pasajero indica un valor al que esta dispuesto a pagar . El pasajero manifiesta su intencion de usar el servicio

A fin de realizar la encuesta se toma en cuenta el número de muestras que se debe obtener a fin de determinar la población objetivo tomando en cuenta las cifras obtenidas por Quiport 2008. El número de la muestra por el tipo de negocio tomando en cuenta el tamaño de mercado podría ser de 116 encuestas a usuarios del aeropuerto. Las encuestas se realizaron a usuarios del aeropuerto en los terminales nacional e internacional, así como ejecutivos y personas en general.

1.2 Resultados de la investigación de mercado

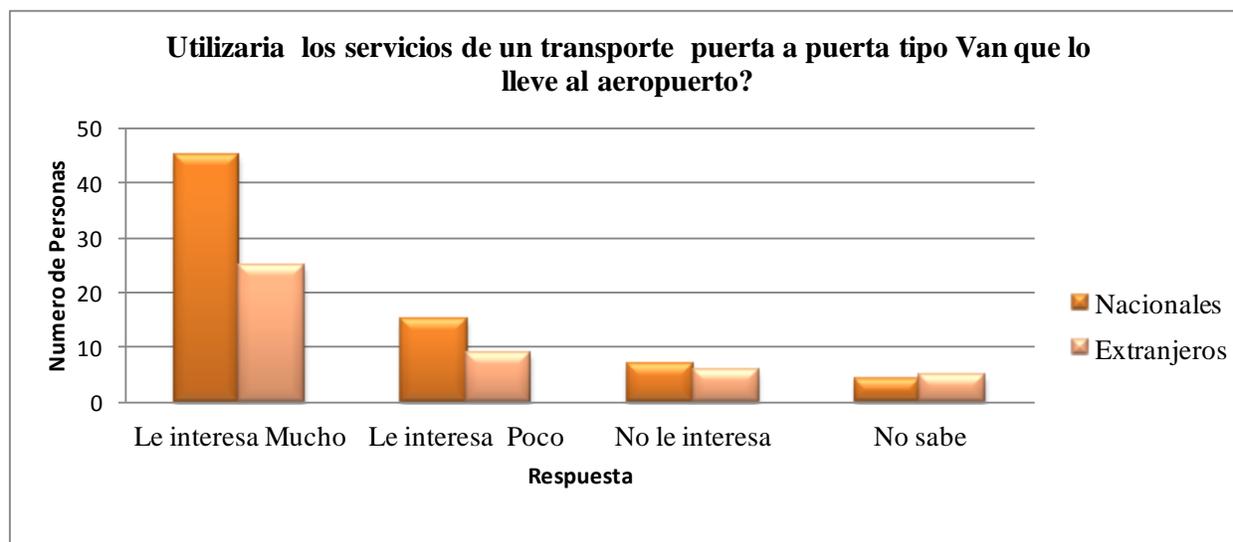
Al tabular las encuestas realizadas en el aeropuerto de Quito, a usuarios de vuelos nacionales e internacionales del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito se obtuvo información que soporta y confirma la oportunidad de crear este negocio.

En Anexo 1 se encuentra la información de la encuesta y sus resultados. La pregunta: ¿Utilizaría los servicios de un transporte puerta a puerta tipo Van que lo lleve al aeropuerto? Las respuestas indican que aproximadamente un 82% de los usuarios de vuelos nacionales estaría interesado en usar un transporte público para llegar hasta Tababela, especialmente los pasajeros de vuelos nacionales. Los pasajeros de vuelos internacionales y que son de origen extranjeros también se interesarían siempre y cuando la empresa brinde seguridad y garantía en el transporte.

De los vuelos internacionales un determinado número de pasajeros locales espera que sus familiares los dejen y recojan del aeropuerto, pero también estarían dispuestos a usar transporte en el caso de ser necesario.

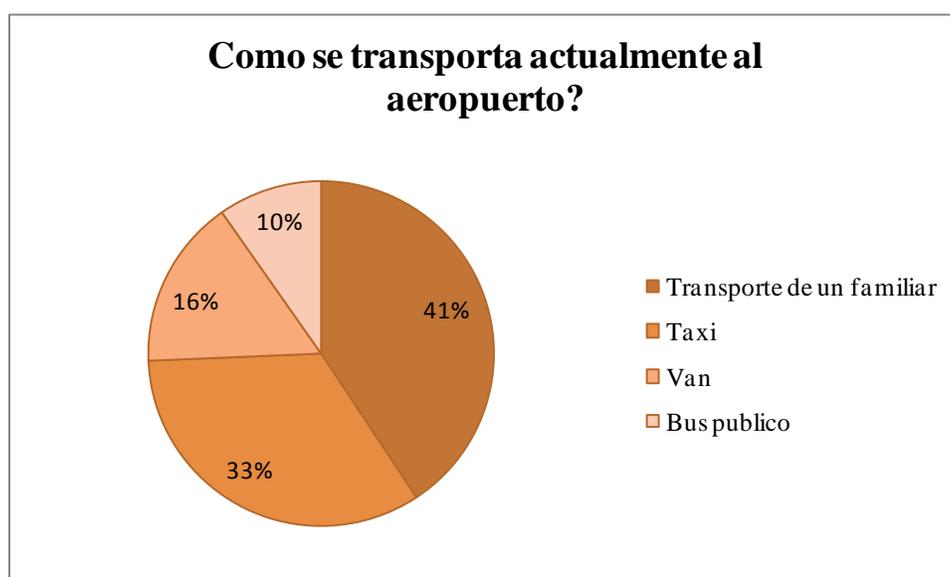
Respuesta	Pasajeros Nacionales	Pasajeros Extranjeros	
Le interesa Mucho	45	25	60%
Le interesa Poco	15	9	22%
No le interesa	7	6	11%
No sabe	4	5	7%

Grafico 6: Pregunta de la encuesta



También se determina que el número de pasajeros transportados por familiares que en la actualidad se encuentra en aproximadamente un 41% del total de viajes, Al conocer que la nueva ubicación se encuentra a 25km de la ciudad y que los tiempos de conducción, así como el flujo del tráfico podrían ser determinantes para que estas cifras se modifiquen considerablemente, el total del viaje de ida y vuelta sumaría un total aproximado de 3 horas de manejo.

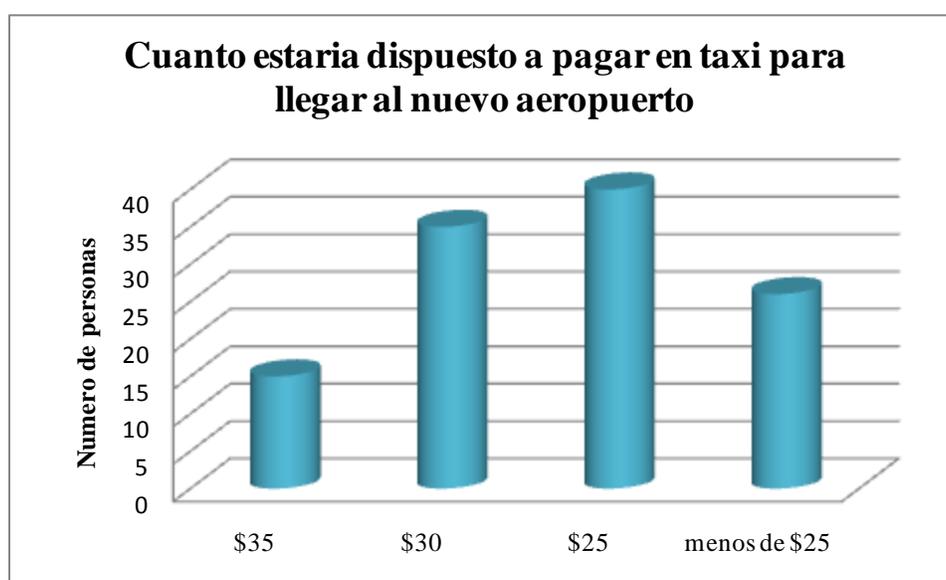
Grafico 7: Pregunta de la Encuesta



Con las variables de tiempo de manejo y distancia, se determina que los pasajeros transportados por un familiar disminuirían y optarían por la opción de un taxi, sobre todo en vuelos nacionales debido a las horas de conducción que esto implicaría.

1. Cuanto estaria dispuesto a pagar por un taxi al nuevo aeropuerto?		
Precio	# Personas	%
\$35	15	12.93%
\$30	35	30.17%
\$25	40	34.48%
menos de \$25	26	22.41%

Grafico 8: Pregunta de la encuesta



De acuerdo a la encuesta un 34.48% de los usuarios estaría dispuesto a pagar \$25.00 por su transporte al aeropuerto. Un 22.41% estaría dispuesto a pagar menos de \$25 y un 30.17% de los usuarios pagaría hasta \$30. Valores que se usaran para proyectar las ventas en la parte financiera del negocio en varios escenarios.

Capítulo 2: Análisis Externo

2.1 Situación general del Ecuador

A 2012 se puede afirmar que la tendencia en el Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito es de crecimiento económico, crecimiento demográfico y comercial a las zonas de los valles, al hipercentro y en general a las zonas de comercio de la ciudad (norte y sur), lo cual ocasiona la movilidad de personas en general, de ejecutivos, comerciantes y demás usuarios de transporte a fin de llegar a zonas tales como el aeropuerto, terminales, centros comerciales, sector bancario etc. Debido a la nueva ubicación del aeropuerto en la zona de Tababela (no se conoce la fecha exacta de apertura), se encuentra que por la distancia (25 km de Quito) la opción de crear un transporte ejecutivo para pasajeros desde y hacia el nuevo aeropuerto permite encontrar en la propuesta de este proyecto una oportunidad de negocio.

El aeropuerto de Quito es el principal aeropuerto del país en tráfico nacional e internacional, en referencia al transporte aéreo de pasajeros pese a que el gobierno anunció un incremento de las tarifas de combustible, lo cual produciría un incremento en los precios de los pasajes de vuelos nacionales, y generaría una disminución mínima en el flujo de usuarios de aeropuertos tanto de Quito como de Guayaquil, así como de ciudades más pequeñas como Manta, Cuenca, Loja, Lago Agrio etc.

Esto no tendría mucha repercusión en el caso de viajeros de negocios y ejecutivos los cuales podrán asumir estos costos por ser viajes de negocios o de turismo. Adicionalmente los usuarios de vuelos internacionales según la Corpaire ha tenido un incremento del 15% en los últimos años. En el caso de ciertos usuarios a los que si afectaría la subida de pasajes y que preferiría viajar por vía terrestre, serán especialmente pasajeros que viajan de manera eventual.

La posibilidad de que el Municipio decida extender las horas de pico y placa a una medida de 24 horas, igual que la posibilidad de extender esta restricción vehicular a la zona de los valles, igualmente permite asegurar que el tráfico, la congestión, el pico y placa, y la falta de cumplimiento de leyes de tránsito son aliadas a encontrar una solución a los usuarios del aeropuerto en sus nuevas instalaciones que se encuentran ubicadas a 1H30 minutos aproximadamente en un viaje de ida.

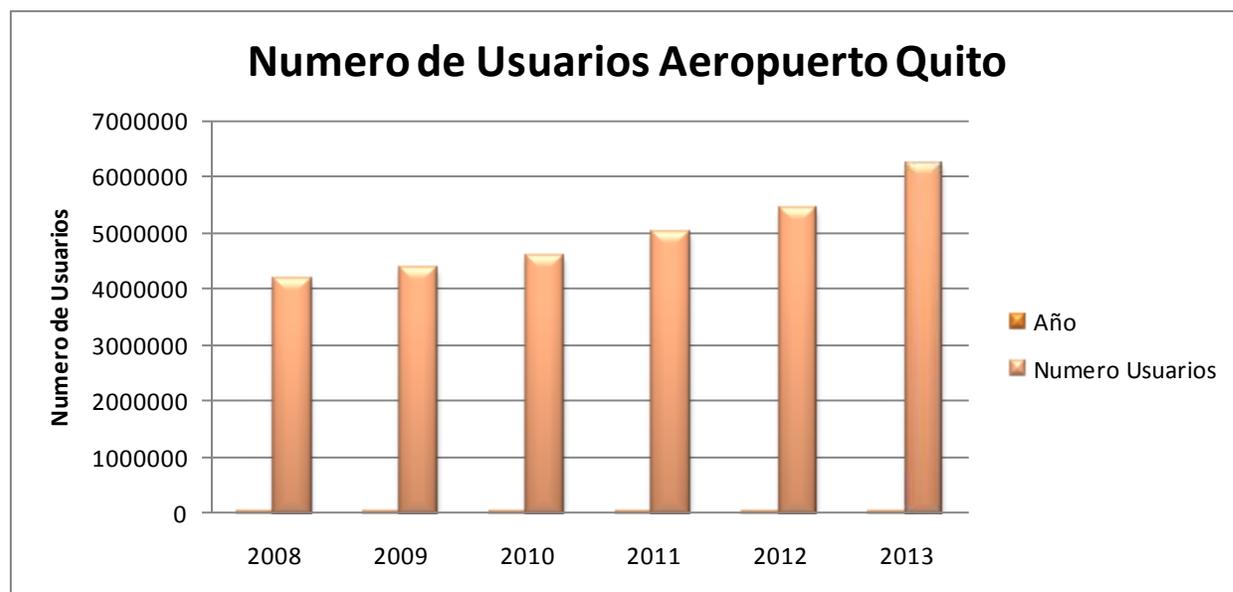
Según información del Plan Maestro de Movilidad, existe la tendencia de que al 2025 el número de viajes de transporte privado se incrementaría en un 59%, lo cual muestra la complicación de transporte a la que está expuesta la ciudad en los próximos años, razón por la cual el municipio busca la opción de mejorar el transporte público para que mayores usuarios puedan beneficiarse de este servicio; pero en las condiciones actuales, eso no sería posible.

Por otro lado, en una de las principales vías de acceso al aeropuerto (Cumbayá) al momento se encuentran en construcción 2 centros comerciales (Scala Shopping y Paseo San Francisco). El flujo de carros a esta zona se incrementará con la apertura de estos centros comerciales que será en Octubre y Noviembre de este año respectivamente, sumado a las proyecciones de que en el nuevo aeropuerto la tasa de crecimiento de usuarios será de un 15% (Corpaq-2008). A pesar de que la construcción de la ruta viva (2014) podría aliviar y mejorar la congestión vehicular causada por el aeropuerto de Tababela, aun así la distancia a la que se encuentra la ubicación del nuevo aeropuerto va a cambiar la vida y hábitos de las personas especialmente aquellos viajeros frecuentes y personas que trabajan en la zona. Se incluye un gráfico sobre la proyección de crecimiento de usuarios del aeropuerto para 2013.

Número de Usuarios en el Aeropuerto de Quito

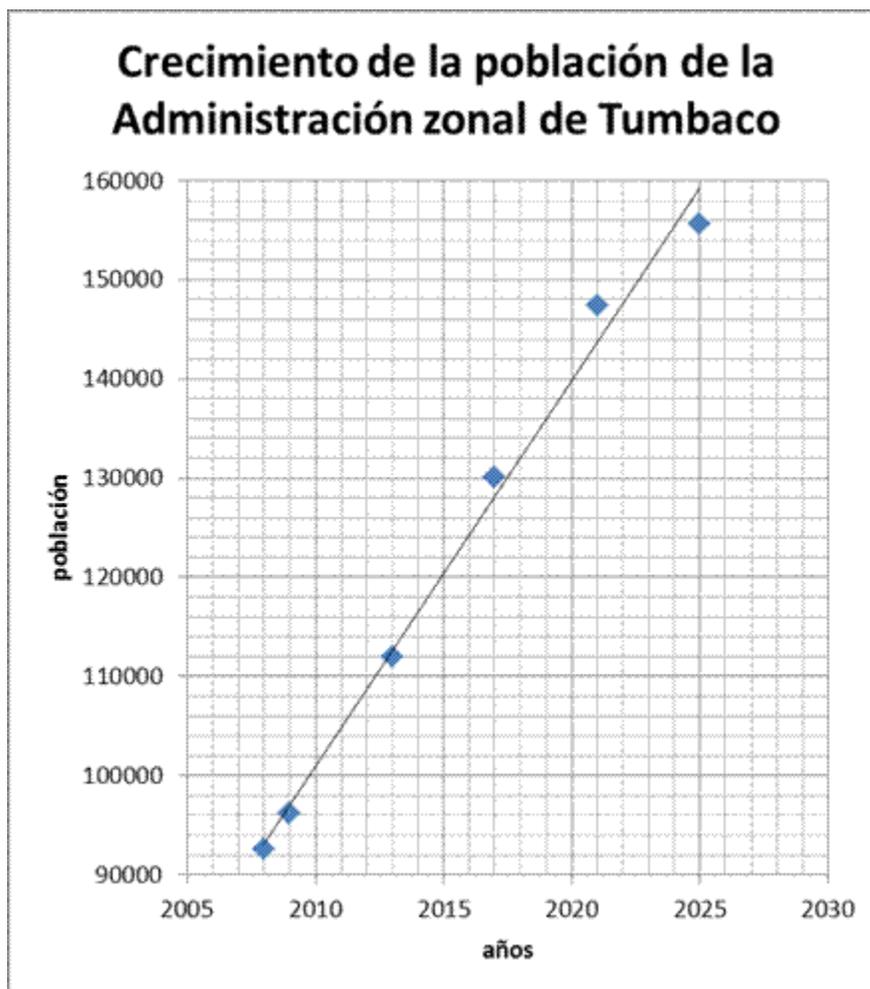
Año	Numero Usuarios	Crecimiento
2008	4151500	
2009	4370000	5.26%
2010	4600000	5.26%
2011	5000500	8.70%
2012	5435544	8.70%
2013	6250875	15%

Gráfico 9: Crecimiento del número de usuarios del Aeropuerto de Quito



En la ciudad de Quito en la zona de Cumbaya – Tumbaco – Pifo - Tababela existe un marcado aumento poblacional que influye directamente en la zona de transporte hacia el aeropuerto y las nuevas vías que se encontraran listas para 2014 y que aun así seguirán siendo insuficientes para la cantidad de personas y negocios que se generara debido a la nueva ubicación del aeropuerto. Adjunto cuadros de referencia sobre las tendencias de crecimiento poblacional de la zona de Tumbaco y la construcción de las nuevas vías hacia Tababela.

Gráfico 10: Crecimiento de la Poblacion zonal de Tumbaco



Fuente: (www.eppmop.gov.ec)

Grafico 11: Propuesta del Municipio de Rutas al Aeropuerto



Fuente: (www.eppmop.gov.ec)

2.2 Análisis sectorial

Este plan de negocios se encuentra definido dentro del sector de Transporte Terrestre de personas desde Quito hasta las instalaciones del nuevo aeropuerto ubicado en Tababela. Para analizar el sector se procederá a usar las cinco fuerzas de Porter cuyo objetivo principal es valorar la rentabilidad potencial del sector, el cual se mide en términos de retorno sobre capital invertido.



- ✓ La primera fuerza es el grado de rivalidad en este sector, según datos preliminares del Municipio existen 95 compañías y cooperativas de transporte público que cubren el 86% de los usuarios de transporte. Mientras que el servicio de taxis es operado por 241 operadores con 8.766 unidades legalizadas con la municipalidad, que movilizan diariamente a 650.000 personas, más una suma del 50% adicional por taxis ejecutivos no legalizados. Este número de unidades tiene destinado alrededor de 250 rutas que incluiría el nuevo aeropuerto de Tababela.(Distrito Metropolitana de Quito-2010), al momento no existen cooperativas de taxis a excepción de las legalizadas para uso exclusivo en la zona del aeropuerto que a la fecha estén permitidas o que se hayan otorgado permisos en el nuevo aeropuerto ni en el actual, que cuenta adicionalmente con Vans para uso de pasajeros, buses de propiedad de algunas de las cadenas hoteleras más importantes de la ciudad, así como transporte público. Hace pocos meses el municipio inicio la construcción de la estación de buses en Zambiza que recogería cada 8 minutos pasajeros para transportarlos al aeropuerto en buses con capacidad de 40 pasajeros. Para el

personal de aerolíneas y trabajadores del aeropuerto se destina otro transporte de uso exclusivo el cual opera en las mismas condiciones y capacidades que el anteriormente mencionado. Los precios de este tipo de transporte no se conocen aun con exactitud por ser un plan recién lanzado por las autoridades, sin embargo, la operadora encargado que es la Corpaq ha indicado que seguramente ira entre un rango de \$4 a \$6 dólares. La rivalidad en este sector es bastante alta por lo que se debe buscar la diferenciación como estrategia de penetración de mercado.

- ✓ La segunda fuerza son las barreras de entrada a este sector, la inversión inicial es alta por la compra de unidades de transporte que requiere por lo menos una flota inicial de 4 unidades de transporte, para que pueda satisfacer una parte del mercado objetivo y abastecer la necesidad de los usuarios del aeropuerto tomando en cuenta los horarios y cantidad de vuelos nacionales y extranjeros. Una de las principales barreras de entrada en este negocio es que todo permiso o licencia de transporte está otorgada por la Corpaq y el Municipio de Quito lo cual elevaría la barrera de ingreso de competidores, por las restricciones de tipo legal y político implícitas en las regulaciones de transporte. En términos generales existen barreras de entrada altas a este sector tal como está planteado actualmente, sin embargo este modelo de negocio tiene aún pendiente considerar todos los cambios que se estén generando en el sistema de transporte en el transcurso de estos meses hasta la fecha de apertura del aeropuerto en Tababela.

- ✓ La tercera fuerza hace referencia a los sustitutos, que en este sector serían los medios de transporte propio que tienen las familias de los usuarios al aeropuerto, que también sería alta como en el caso de ciudadanos ecuatorianos que viajan en vuelos internacionales a radicarse o por vacaciones. Otro sustituto es el transporte de la estación de zambiza, taxis Compartidos, buses tipo van como las que existen en el aeropuerto actual, y otro tipo de transporte masivo.

- ✓ La cuarta fuerza es el poder de negociación del cliente, que para este modelo de negocio sería los usuarios, que podrían preferir transporte público por los bajos costos aunque el tiempo de llegada sería mayor, aun más tomando en cuenta que el mayor flujo de vuelos se realiza durante las horas pico de transporte (6:00 am a 10:00 am), en el caso de viajeros ejecutivos, estos preferirían el uso de taxis a fin de optimizar el tiempo, la diferencia entre tomar un taxi de la calle y el servicio que Quito Limo-Van ofrece se diferencia por la puntualidad, servicio y confort.

- ✓ Finalmente, la quinta fuerza es el poder de negociación con los proveedores, en este caso podríamos referirnos al crédito que necesitaría por parte de mis proveedores para comprar mayor número de unidades de transporte (concesionarios de vehículos), mantenimiento de vehículos, combustible, financiamiento, así como los acuerdos con empresas de seguros, de rastreo satelital, proveedores de combustibles, que a mayor número de unidades, menor sería el poder de proveedores.

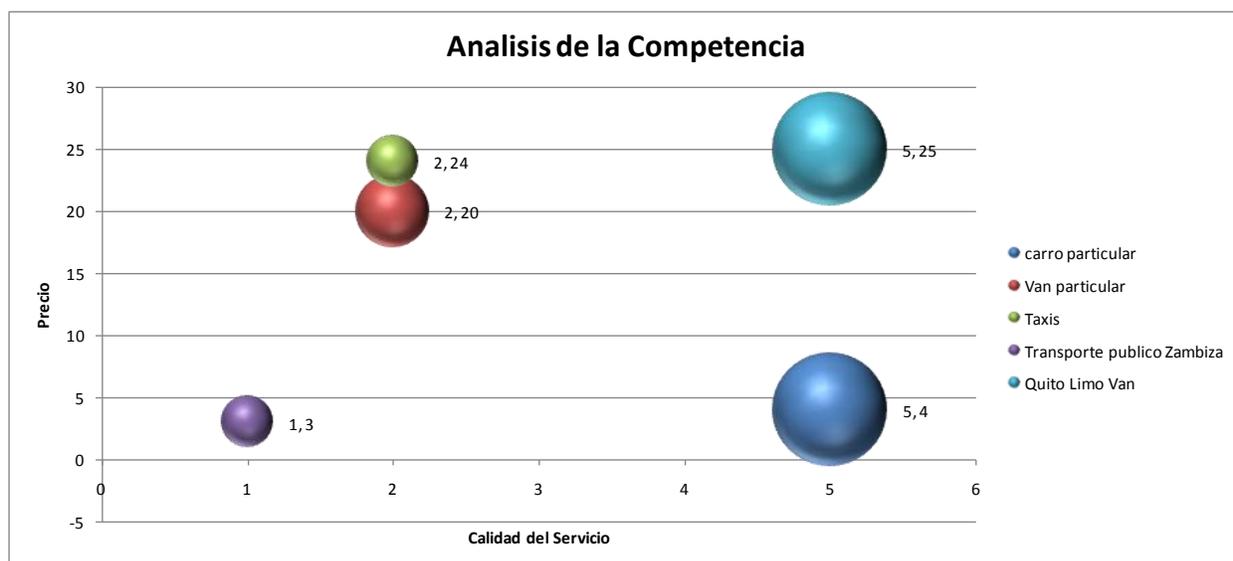
El análisis sectorial deja de manifiesto que será difícil superar el costo de oportunidad de capital mediante la implementación de estrategias estándar, ya que existen fuerzas sectoriales que inciden negativamente en la rentabilidad. El plan de negocios buscar formas de contrarrestar fuerzas como rivalidad y amenaza de nuevos competidores por medio de la estrategia de diferenciación.

2.3 Análisis de la Competencia

El negocio del transporte como se indicó anteriormente cuenta con una gran cantidad de unidades de Taxis (8.766 unidades) en la ciudad de Quito, de los cuales en el aeropuerto la cooperativa N. 34 es la encargada de este servicio con una flota de 70 unidades que sirven tanto al arribo y salida de vuelos nacionales e internacionales. Adicionalmente tenemos el servicio de vans para vuelos internacionales a cargo de las empresas Achupallas y Trans Rabbit, cuyas cooperativas cuentan con 5 unidades cada una de las empresas. Una opción adicional es el servicio de Transporte Público o Taxis de la calle. No existen cooperativas que el usuario tenga preferencia a excepción de taxis del aeropuerto por la seguridad que brindan, a pesar de que sus tarifas son más altas y su flota no tiene unidades nuevas en su totalidad. Hay que tomar en cuenta que la nueva estación de Zambiza transportara una gran cantidad de usuarios, por ser un transporte masivo, este entraría a manejar otro target completamente diferente al que Quito Limo-Van desea llegar. A continuación se realiza el mapa estratégico de la competencia. En donde se considera la calidad de servicio del 1 al 5, 1 como pésimo y 5 como muy bueno, el Precio de los competidores, y la capacidad en número de pasajeros.

Competidores	calidad servicio	Precio	Capacidad
carro particular	5	4	1
Van particular	2	20	20
Taxis	2	24	5
Transporte publico Zambiza	1	3	40
Quito Limo Van	5	25	8

Gráfico 12: Análisis de la Competencia



Al considerar las proyecciones del número de usuarios para el nuevo aeropuerto de Tababela son de un crecimiento de usuarios de por lo menos el 15% anual y tomando en cuenta la poca competencia que existe en este mercado al momento, se concluye que existe suficiente campo de acción para este plan de negocio ya que ningún competidor se ha percatado del gran potencial de generar especialización del transporte VIP de Pasajeros hacia y desde el nuevo aeropuerto de Quito.

Capítulo 3 Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica.

“Porter y Hall, los dos primeros estrategas en escribir acerca de costos y diferenciación, indican que las empresas exitosas usualmente deben elegir para competir ya sea con estrategias de bajo costo o por diferenciación de productos a través de su calidad y el desempeño de sus atributos” (Ghemawat, 2010).

Quito Limo-Van es una empresa que ofrecerá un servicio de transporte de personas hacia y desde el nuevo aeropuerto en Tababela. La empresa busca brindar al pasajero comodidad, confort, seguridad, atención al cliente preferencial cuyo el target objetivo serán los ejecutivos que viajan semanalmente y diariamente a diferentes ciudades, así como pasajeros VIP de las diferentes aerolíneas, pasajeros extranjeros y usuarios que viajan en familia de vacaciones. La estrategia de este plan de negocios es la diferenciación, por el tipo de unidades de transporte y por la atención que se desea ofertar al cliente, el cual incluye comodidad, confort y seguridad en unidades que van a brindar al cliente una experiencia agradable al viajar al aeropuerto. El soporte permanente al viajero y el acompañamiento durante su viaje hasta el aeropuerto son una prioridad para la empresa.

Los viajeros de vuelos internacionales también tendrán la oportunidad de estar conectados con los mejores hoteles de la ciudad, restaurants, aerolíneas y el apoyo en la confirmación de sus reservas y servicio de transporte puerta a puerta.

La estrategia genérica de diferenciación que aplicará Limo-Van ofrecerá como atributos clave la comodidad, seguridad, la atención personalizada y la reducción de las molestias asociadas al traslado entre Quito y el aeropuerto, atributos por los que el segmento objetivo está dispuesto a pagar más. La razón por la que la empresa tomara esta estrategia es debido a que el mercado llegara a saturar el servicio masivo, como el actual municipio de Quito se encuentra ya construyendo la estación de Zambiza, la misma que podrá transportar desde y hacia el aeropuerto a 40 pasajeros cada 8 minutos, a un precio muy bajo. Adicionalmente se ha realizado un convenio con las aerolíneas y otras empresas que trabajan en la zona de aeropuerto para que su personal sea transportado por unidades también de Corpaq con autobuses de capacidad mínima 50 pasajeros que saldrán cada 7 minutos de la misma estación. Esto da un lugar para un segmento de la población que no estaría dispuesto a viajar en este transporte ya que pondrá prioridad a su confort.

El pasajero podrá realizar la reserva de su unidad de transporte por medio de una línea de call center o por medio de la página web con la certeza y seguridad de la puntualidad y rapidez que un viajero necesita. Durante su viaje en las unidades de transporte el pasajero puede pedir apoyo en el web check in en la oficina de aeropuerto, la cual está dispuesta a apoyar al cliente 24 horas al día. En el aeropuerto será recibido por personal de apoyo que colabora en el manejo de equipaje, y contara con una sala de espera con wireless que le permitirá tener un tiempo de espera en un ambiente tranquilo y seguro.

3.2 Estrategias Sectoriales

Quito Limo Van con la estrategia de diferenciación pretende ser una empresa líder en transporte desde y hacia el aeropuerto por medio de un servicio vip y diferenciado por su atención, servicio al cliente, comodidad y seguridad para los pasajeros dispuestos a pagar más por este servicio. En el análisis sectorial se recalca que si bien la rivalidad es alta, la diferenciación por especialización en servicio permite captar un alto segmento de pasajeros que tiene poder adquisitivo al realizar viajes fuera y dentro del país.

La empresa pretende hacer uso de la tecnología por medio de un sistema de call center para reservas que funcionara 24 horas al día y contara con una alta innovación tecnológica, para que las reservas puedan ser realizadas y pagadas en internet, pagina web o celular. La garantía y seguridad de la puntualidad, limpieza, exclusividad de la flota, personal uniformado y amable hace la diferencia con la alta rivalidad que encontramos en el análisis anterior donde la competencia directa se enfoca en un transporte masivo que no presta las comodidades que Quito Limo-Van pretende ofrecer al mercado.

3.3 Visión

Quito Limo-Van tiene como visión ser una empresa líder en transporte vip de personas desde y hacia el Aeropuerto de Quito, fortalecer su posición competitiva en el largo plazo para consolidarse en el mercado local mediante el desarrollo de sus procesos de calidad en atención al cliente, confort y seguridad.

3.4 Misión

El compromiso de brindar confort en el transporte de personas desde y hacia el aeropuerto con gran eficiencia, innovación permanente y servicio al cliente. La seguridad, confort y puntualidad son una responsabilidad y promesa a los usuarios.

3.5 Objetivos Iniciales

La empresa tiene el objetivo inicial de captar un segmento de mercado alto con 6 unidades de transporte lo cual le permitirá captar un 3% de participación de mercado en el primer año de operación. Para el segundo y tercer año la empresa prevé aumentar su flota y renovarla por medio de la compra de nuevas unidades, de acuerdo al cumplimiento de la proyección de ventas y el cumplimiento de presupuestos en los primeros años. A partir del quinto año la empresa realizara una nueva planeación estratégica a fin de realizar un cambio en el crecimiento de nuevos servicios y el aumento de la flota de unidades de transporte para incluir una línea de vehículos tipo SUV y SEDAN de lujo para una atención aun mas exclusiva.

Financieramente el objetivo es tener una rentabilidad sobre ventas del 40% y recuperar la inversión en el segundo año de operación.

3.6 Organigrama Inicial

Dado que el servicio al cliente, puntualidad y seguridad son las aristas más importantes del negocio se han colocado especial atención en estas áreas con personal que trabaja exclusivamente en el área de operaciones tanto en la oficina de Quito desde donde se realiza todo

el trabajo de diseño de rutas, reservas y call center; así como en la zona de aeropuerto. Los cargos se plantean de la siguiente manera:

✓ Gerente General

Encargado de todo el Proyecto, y de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Establecer constantemente estrategias de Innovación en el Transporte y Tecnología.

Manejar un línea de negocios acorde a la planteada y siempre apuntando al cumplimiento de la Visión y Misión de la Empresa en el corto y largo Plazo.

✓ Administrado General

Coordina y supervisa las operaciones de transporte y servicio al cliente de manera eficaz y revisa en general todas las estrategias de ventas, servicio, atención al cliente, rutas y controla el cumplimiento de objetivos por parte de quienes se encuentran bajo su supervisión.

✓ Jefe Operador

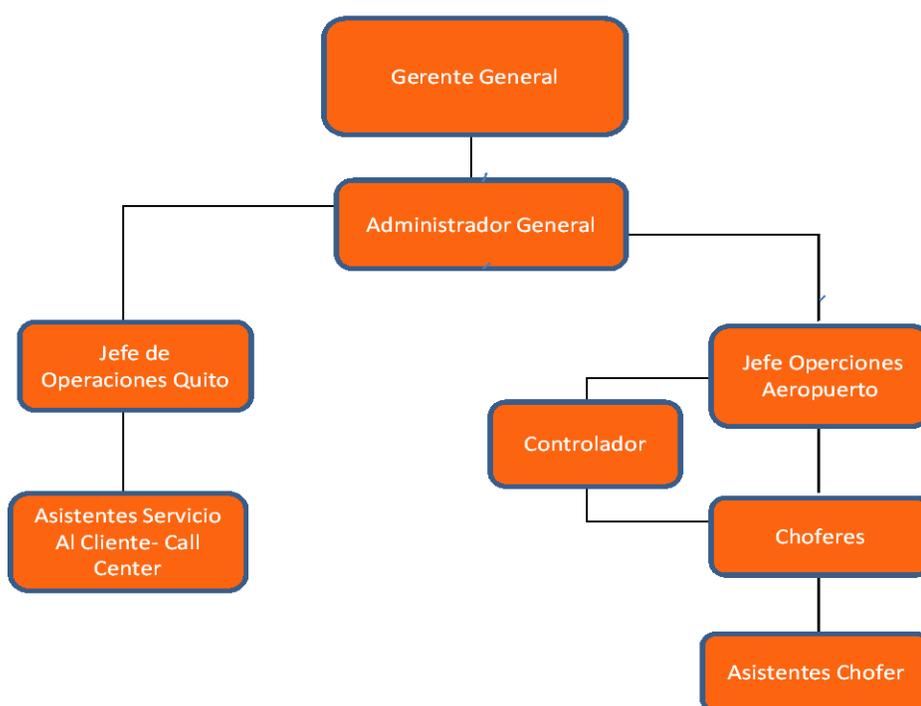
Existe en dos niveles, aeropuerto y Quito. El primero procura el cumplimiento y diseño de rutas y objetivos de tiempos en el transporte de las unidades y pasajeros. El segundo se enfoca en el cumplimiento del servicio al cliente y comunicación.

✓ Controlador-Choferes y Asistentes

El resto de Unidades Operativas cumplen funciones de logística, apoyo, manejo de rutas tiempos en coordinación con los objetivos planteados por la empresa. La empresa además mantendrá una estructura más horizontal que vertical ya que de este modo logra hacer

cambios de manera más ágil y cumplir con su objetivo que es brindar un excelente servicio y seguridad a los clientes.

Organigrama



4. CAPÍTULO 4: Plan Comercial

4.2 Producto

El servicio que Quito Limo-Van ofrecerá a los usuarios está dirigido a un segmento alto de la población, de ejecutivos y pasajeros que estén dispuestos a pagar más por su comodidad y seguridad mientras viajan a Tababela a las instalaciones del nuevo aeropuerto, ese será el factor diferenciador en el mercado. Al ser el objetivo llegar a un target alto del mercado, se ofrecerán los siguientes servicios a bordo de cada unidad:

- Unidades con aire acondicionado
- Asientos de Cuero
- Asientos Individuales por fila
- Limpieza y Pulcritud
- Personal Uniformado
- Exclusividad en la atención a cada pasajero
- Experiencia Agradable al viajar
- Servicio 24 horas al día y 7 días a la semana
- Seguridad y confort
- Personal equipado con radios y comunicación permanente
- Rastreo Satelital en todas las unidades

El usuario tendrá la facilidad de realizar sus reservas por medio de las siguientes opciones:

- Mensaje de texto (línea exclusiva para reservas)
- Reserva telefónica al call center
- Reserva por medio de la Página web

El personal de ventas se comunicara vía telefónica con el usuario a fin de reconfirmar la reserva y obtener la dirección correcta y la ubicación exacta en donde el pasajero será recogido. Adicionalmente 10 minutos antes de recoger al pasajero se le enviara un mensaje de texto a fin de confirmar que la unidad está por llegar.

Comparacion con competidores	Aire Acondicionado	Limpieza Pulcritud	Personal Uniformado	Ambiente libre de olores	Servicio 24 horas	Internet	Comunicacion
Taxis	★	★			★		★
Buses					★		
Vans	★				★		
Quito Limo Van	★	★	★	★	★	★	★

4.1 Precio

De las encuestas realizadas en el aeropuerto, se determino la intención de Pago de los usuarios del aeropuerto la cual indica que un 30.17% de pasajeros estaría dispuesto a pagar \$30 dólares por este servicio (Anexo 1). En la actualidad los precios según sondeo realizados a Taxistas particulares y Taxis en un valor de US\$ 20.00 aproximadamente como promedio de tarifa. Actualmente las opciones que tienen los pasajeros que se transportan al aeropuerto Mariscal Sucre se divide en tres rubros:

- ✓ Transporte particular (vehículo privado).
- ✓ Transporte Van Cooperativa (Achullapas- Trans-Rabbit) 10 unidades
- ✓ Cooperativa Taxis Aeropuerto N. 34 94 unidades

La empresa Quito Limo-Van ofrecerá los siguientes servicios:

- ✓ Servicio de Van con pick up a domicilio.
- ✓ Vehículo Marca Mercedes Benz, con filas de asientos individuales

- ✓ Capacidad por unidad de transporte 8 pasajeros

Los Precios en un viaje de ida o regreso al aeropuerto serian los siguientes:

Servicio	Precio
Pick up domicilio-aeropuerto	\$30.00
Aeropuerto-Domicilio	\$30.00

El precio seria más alto con respecto al aproximado estimado de un Taxi particular porque los servicios que la empresa Quito Limo-Van oferta a los clientes tienen como valor agregado el servicio que ofrece con respecto a la competencia.

- Reserva telefónica
- Servicio de Internet en los buses
- Asistente de Servicio al cliente
- Servicio de Reservas para vuelos nacionales
- Servicio de Check In en línea
- Películas a bordo
- Servicio de Snack a bordo
- Apoyo en el manejo de equipaje

Adjunto Cuadro Comparativo de Precios de transporte desde y hacia los aeropuertos de las principales ciudades de Latinoamérica.

(<http://www.aeropuertodelmundo.com.ar/americanadelsur/bolivia/aeropuertos/la-paz.php>)

Ciudad	Distancia	Precio
Bogota	15 km	US\$ 25
Lima	16 km	US\$ 30
Panama	17 km	US\$ 25
La Paz	14 km	US\$ 25

El precio propuesto se encontraría dentro del rango de Precios de otros aeropuertos internacionales según cuadro.

4.3 Plaza

El lugar de venta de este servicio será el aeropuerto donde se instalara un stand para vender y a la vez será un sitio de contacto para atención al cliente. La oficina de Quito servirá como base de las operaciones de call center y reservas, así como para coordinar las rutas y como sitio de partida de las unidades de transporte.

Las ventas se realizaran adicionalmente en hoteles, empresas cuyos ejecutivos viajan constantemente, agencias de viajes. El objetivo es realizar alianzas estratégicas con aerolíneas, agencias de viajes, y los mejores hoteles y restaurants de la ciudad a fin de obtener un listado de los clientes vip o viajeros que acumulan millas y beneficiarse de esta base de datos de manera mutua. De igual manera se buscara ofrecer el servicio a grandes corporaciones y empresas que utilizan constantemente viajes dentro y fuera del país para movilizar a sus ejecutivos.

4.4 Publicidad

Los medios publicitarios a usarse para posicionar la marca Quito Limo-Van serán los siguientes:

- ✓ Dípticos que se entregaran en el aeropuerto, hoteles, agencias de viaje, aerolíneas, restaurants.
- ✓ Valla Publicitaria en la zona del aeropuerto de Tababela
- ✓ Publicidad en las Revistas de Aerolíneas (abordo- In- LAN- American Way)
- ✓ Redes sociales (Facebook-Twitter- Patina web)
- ✓ Alianzas Estratégicas con aerolíneas, agencias de viajes, hoteles y restaurants.

Copy Strategy

Frase de Posicionamiento

¡Qué súper las Limo-Van que te llevan al aeropuerto!

Rol de la Publicidad

La publicidad apunta a un target de ejecutivos, empresarios, nacionales y extranjeros de un nivel socio económico alto que viajan de manera frecuente dentro y fuera del país y que requieren movilizarse permanentemente hasta el aeropuerto y que al viajar en Quito Limo-Van encontraran el placer de viajar con confort y seguridad en un ambiente agradable y relajado.

Promesa Básica

Confort

Reason why

Por su ambiente agradable y confortable, seguridad en el transporte, comodidad de viajar sin tener que conducir.

Slogan

“Confort y Seguridad en el transporte al aeropuerto, siempre para ti”

4.5 Promoción

El Servicio que se ofrece a bordo de las unidades de transporte será la carta de presentación de la empresa, y la creación de un sistema de fidelización es necesaria para que los clientes prefieran los servicios de Quito Limo-Van. Para cumplir este objetivo con la información proporcionada por cada usuario se creará una base de datos a fin de brindar la tarjeta de cliente frecuente a los usuarios lo que les permitirá obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Por cada 10 viajes al aeropuerto el viaje 11 es gratis.
- ✓ Noches gratis en hoteles aliados.
- ✓ Millas adicionales a los clientes frecuentes de las aerolíneas aliadas.
- ✓ Descuentos en hoteles y restaurantes.
- ✓ Descuento al comprar ticket ida y vuelta

Para lograr estos objetivos es necesario realizar alianzas estratégicas con las principales aerolíneas, restaurantes y hoteles de lujo, para que ambas partes tengan beneficios y se puedan ofertar una variedad de promociones a los clientes.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

Este modelo de negocio se basa en la creación de un sistema de transporte VIP para operar el manejo de personas desde y hacia el nuevo aeropuerto de Tababela. La empresa no tiene ventaja competitiva ya que este tipo de negocio puede ser imitado por otro competidor.

Aun así, la empresa busca diferenciar su posicionamiento en el mercado por medio de su cadena de valor, al mejorar sus actividades básicas como son el servicio de transporte, confort, lujo y comodidad.

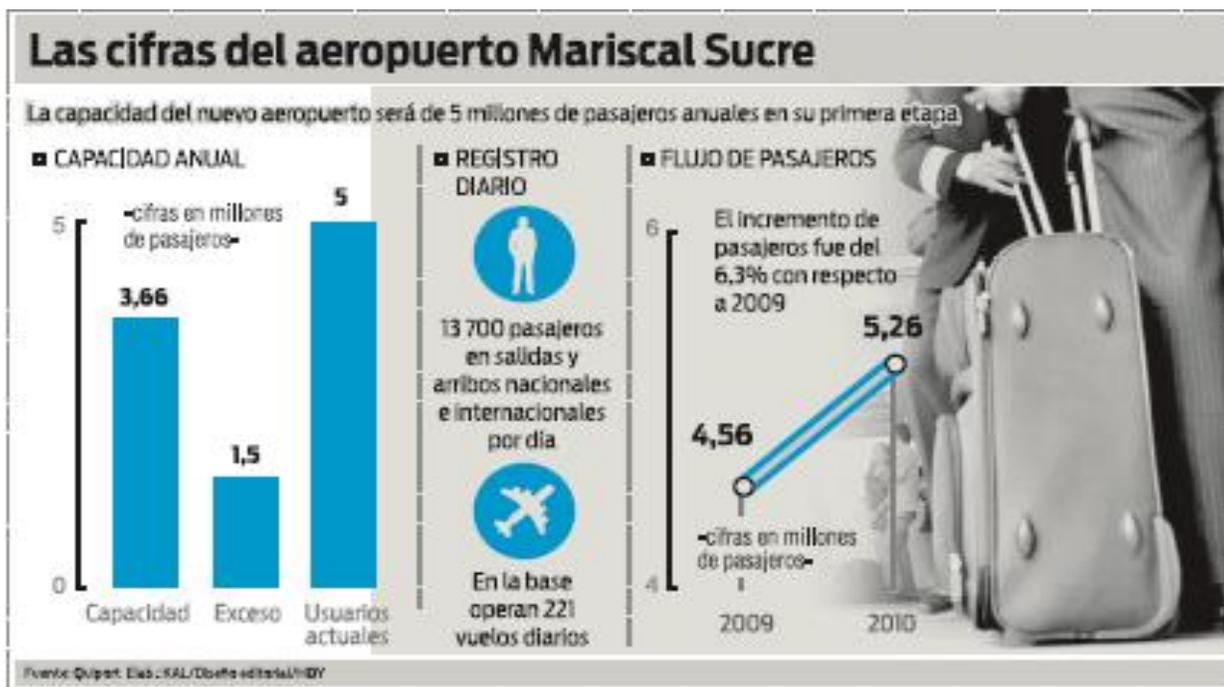
Servicios de su cadena de valor tales como: Servicio Puerta a puerta. Los clientes pueden comunicarse por medio del call center, mensajes de texto o por medio de la página web de la empresa y acceder a una reserva para que una unidad de transporte pueda recogerlos desde su oficina o domicilio y transportarlos hasta el nuevo aeropuerto en Tababela. Esta reserva puede hacer de una vía o doble vía es decir también recogerlos desde el aeropuerto hasta su destino final las 24 horas al día y los 7 días de la semana.

El servicio incluye transporte en unidades de transporte marca Mercedes Benz con asientos individuales en cada fila y capacidad de 8 pasajeros, así como asientos de cuero, aire acondicionado, personal uniformado y capacitado en atención al cliente. En el transporte se ofrece adicionalmente el servicio de check in en línea, manejo de reservas de hotel, apoyo con

equipaje, y cualquier necesidad que el cliente pueda tener en el trayecto con respecto a su viaje, ya sea esté nacional o internacional ya que cuenta con un servicio de apoyo en el aeropuerto y en las oficinas de Quito.

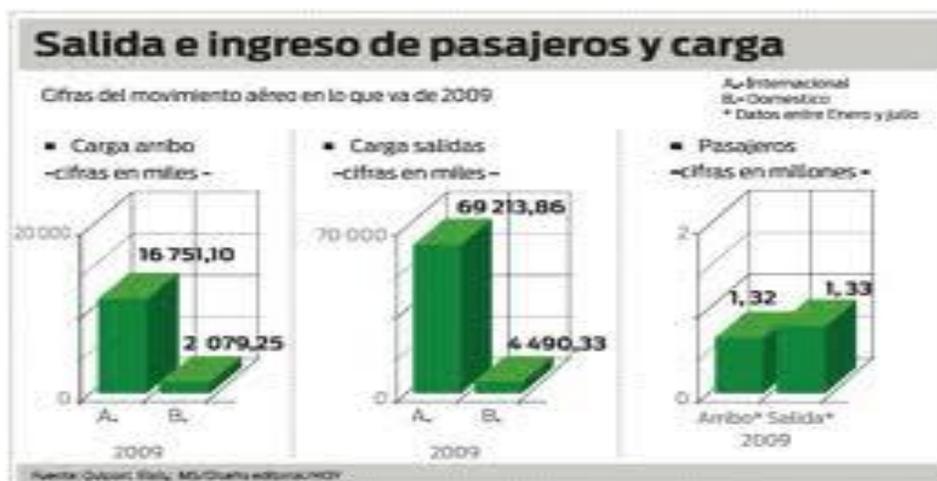
Esta estrategia es sostenible a mediano plazo ya que en un principio el número de clientes a movilizar será de solo un 3% del total de la potencial población de usuarios del aeropuerto de Quito, es decir unos 150.0000 usuarios por año. Tomando en cuenta que la población total que hizo uso del aeropuerto al 2011 fue de 4'600.000 (Quiport 2012). Adjunto cuadro de cifras de crecimiento de la población que usa las instalaciones del actual aeropuerto. El objetivo en el largo plazo es duplicar el número de unidades de transporte e ir ganando una mayor participación de mercado por ser un mercado potencial como se puede ver en las graficas siguientes.

Grafica 13: Las cifras del Aeropuerto Mariscal Sucre



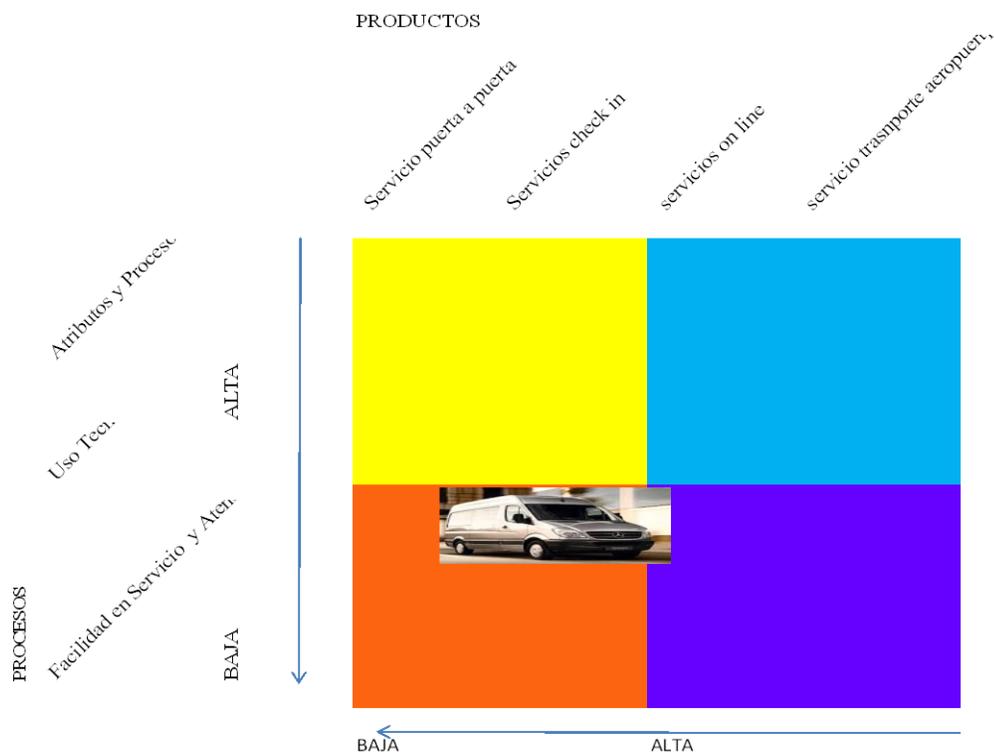
Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuad...da-525098.html>

Grafico 14: Salida e Ingreso de pasajeros de carga



Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuad...da-525098.html>

Matriz Producto-Proceso

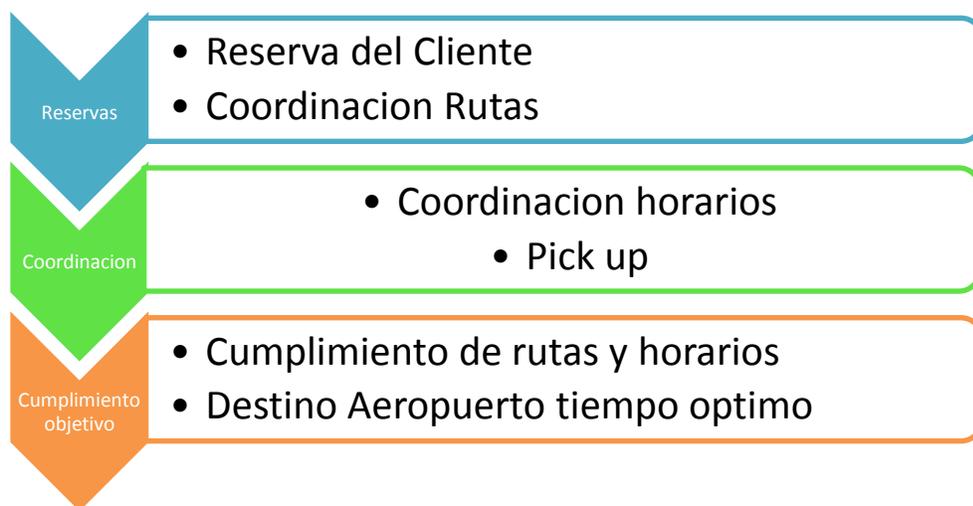


5.1 Plantas de fabricación y Logística

Debido a que este negocio se basa en la entrega de servicio, no tendremos plantas de fabricación, pero el manejo de la logística si es una de las bases en el funcionamiento del negocio. El proceso de logística consiste en una la adecuada coordinación para el correcto y puntual uso de las unidades de transporte, de tal manera que estén utilizadas las 24 horas del día de manera óptima. Que la coordinación de pick up de pasajeros por ruta permita optimizar los tiempos. Para esto existe el trabajo de los coordinadores quienes se encargaran de organizar las

rutas de cada unidad de transporte para los choferes de acuerdo a las reservaciones y horarios por unidad.

Cada unidad de transporte tendrá un asistente, el mismo que colabora con el cumplimiento de horarios durante el pick up al cliente de manera oportuna en coordinación con las rutas asignadas y con el chofer de cada unidad. Las rutas se establecen de tal manera que facilite la recolección de usuarios del mismo sector para poder agilizar el transporte desde esta zona hacia el aeropuerto.



- ✓ Los usuarios podrán conocer por medio de la página web de la empresa, y por otros medios de publicidad los servicios de las unidades, las mismas que será de lujo y tendrán operación los 7 días de la semana, inclusive feriados y las 24 horas al día.

- ✓ Durante el transporte hacia o desde el aeropuerto, el usuario tendrá acceso a internet si así lo desea, adicionalmente podrá chequear sus reservas y en las aerolíneas que lo permitan realizar su check in al vuelo en línea, reservar hoteles, reservar su viaje de regreso.
- ✓ Una vez a la llegada a Tababela el personal de aeropuerto lo recibirá y ayudara a llegar a sus puertas de embarque respectivas, dependiendo si su vuelo es nacional o internacional. De esta manera el usuario sentirá el apoyo logístico de la empresa en todo el tiempo que dure el uso de nuestras unidades.

Rutas

Las Rutas asignadas inicialmente seria las siguientes, por se las zonas donde podría existir mayor número de clientes potenciales.

Ruta N.1
Sector El Bosque- Hipercentro-Tababela
Tababela-Sector Bosque-Hipercentro

Ruta N. 2
Sector Los Chillos-Tababela
Tabela-Sur-Los Chillos

Ruta N. 3
Sector Batan- Monteserrin-Nayon-Tababela
Tababela-Nayon-Monteserrin-Batan

Ruta N. 4
Sector Gonzales Suarez-12 Octubre-Tababela
Tababela-Gonzales Suarez-12 Octubre

Ruta N.1	Calculo de Tiempo en Km	Km Promedio	Tiempo Esperado	Tiempo Optimo
Sector El Bosque- Hipercentro-Tababela	6.6 * 4.8			
Tababela-Sector Bosque-Hipercentro	31 km 36 min	39.16	2H36	1H11
Ruta N. 2				
Sector Cumbaya-Tababela	5.5* 6.9	26.14	1H31	1H14
Tabela-Sur-Los Chillos	17.5 km 22 min			
Ruta N. 3				
Sector Batan- Monteserrin-Nayon-Tababela	6 km *5.4 km	35.67	2H19	1H01
Tababela-Nayon-Monteserrin-Batan	27.6 km 33 min			
Ruta N. 4				
Sector Gonzales Suarez-12 Octubre-Tababela	4.8 km * 4.8 km	34.68	2H14	1H39
Tababela-Gonzales Suarez-12 Octubre	27.9 km			

El cuadro de Rutas detallado anteriormente indica un calculo de tiempos en las rutas hacia y desde el Aeropuerto de Quito. El cálculo se lo realizo en base a la siguiente fórmula:

$$M=va^2 + b^2$$

Para aplicar la formula se toma las distancias máximas de cada zona de la ruta y se la midió en Km con la ayuda de Google Earth, cada una de las distancias de las coordenadas tenía una distancia en km y al aplicar la formula da un resultado un numero de kilómetros, al cual se le suma la distancia de este punto al aeropuerto, igualmente ayudados de Google Earth se obtiene el Km más aproximado al real.

El resultado en Km se lo multiplica por 19.9 km/hora que la distancia promedio de viaje para Quito y se encuentra el tiempo esperado.

Para el Resultado del tiempo de espera óptimo se toma en cuenta 35km/hora que es el tiempo de viaje esperado una vez que las vías de acceso al aeropuerto se hayan terminado, o también si estas rutas se realizan en la noche o madrugada con un tráfico fluido.

Cuando el cliente llama a pedir una Reserva se procederá a Calcular si su vuelo es nacional o internacional y la hora de salida de su vuelo a fin de calcular el tiempo estimado que se le daría al pasajero para recogerlo y que le permita en base a los tiempos esperados llegar a tiempo al chequeo de su vuelo. (Ver Anexo# 12).

Grafico 15: Construccion Ruta Viva



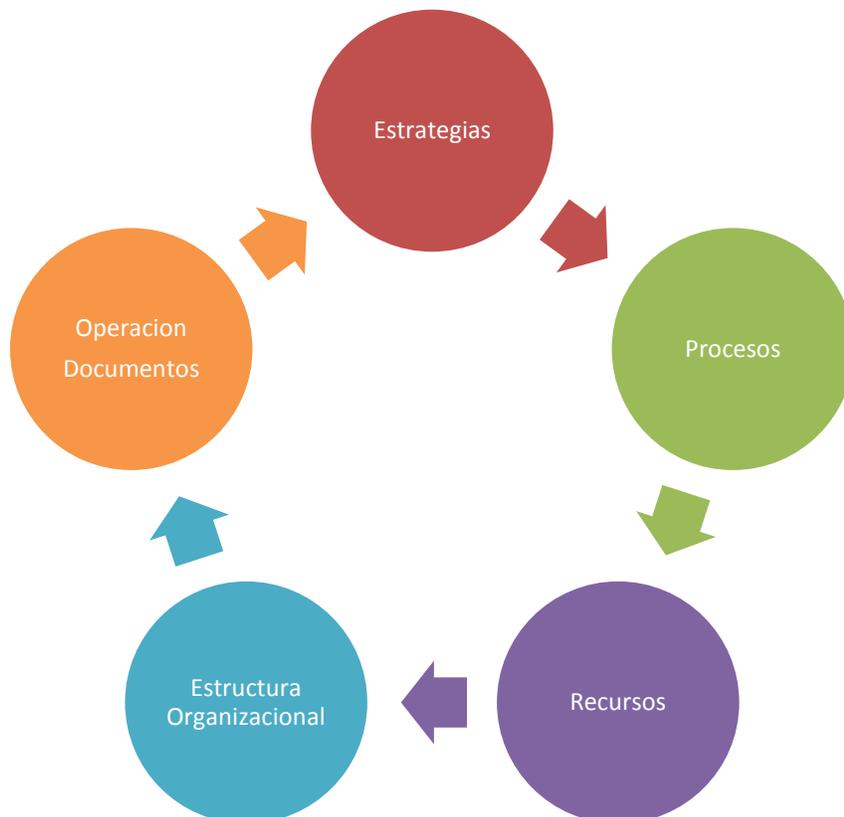
Fuente: Revista Clave (agosto, 2012)

Espacio Físico

- ✓ Estación central en el norte de Quito (500 mts, con capacidad para parquear 10 vehículos) y oficina de operaciones quito servirá de punto de partida para todas las rutas, y será el sitio donde los coordinadores establezcan las rutas para cada día y cada salida de las unidades, allí se encontrara el servicio de call center con personal 24 horas para reservas o consultas.

- ✓ Stand en el aeropuerto mas zona de parqueo para las unidades que llegan y salen en el aeropuerto de Tababela. Existirá personal de apoyo cuando las unidades de transporte arriben al aeropuerto a fin de dar apoyo a los usuarios en sus consultas de puertas de llegada y salida, así como los horarios de vuelos y novedades que pudieran existir.

5.3 Gestión de la Calidad



Es muy importante para este proyecto tener un sistema de calidad, que se base en la observación actual del mercado. Con el fin de lograr el objetivo o misión empresarial de ser una empresa que brinda servicios de manera óptima y que colabora en la movilización de ciudadanos en la población, procurando dar una solución al problema de movilidad. Debido a que el objetivo de este negocio se basa en el mercado (usuarios) los objetivos en gestión de calidad deben estar enfocados en garantizar la atención al usuario, la misma que debe ser de

primera calidad. En este caso tenemos dos escenarios básicos el usuario final, y todos aquellos agentes que también se ven beneficiados por el servicio dado al usuario final. Por ejemplo las aerolíneas, hoteles, etc.

En el estudio de mercado realizado por medio de encuestas se determina que los usuarios tienen necesidad de transporte hacia el nuevo aeropuerto, debido a la gran distancia que esto implica, debido al tráfico, el tiempo, etc. De igual manera las aerolíneas y los hoteles necesitan que a su vez sus usuarios sean transportados para que ellos puedan brindar sus servicios.

Para ello es necesario cumplir con lo establecido:

Estrategias

- ✓ Políticas de puntualidad para los choferes de las unidades de transporte y sus asistentes
- ✓ Servicio al cliente orientado en garantizar confort y rapidez en el servicio.
- ✓ Responsabilidad en el manejo de las leyes de tránsito por parte de los choferes
- ✓ Controles para medir el cumplimiento de objetivos por unidad y por chofer de la unidad por medio de puntos cuya suma se cambia con incentivos económicos.
- ✓ Cada viaje del pasajero es una experiencia agradable (Objetivo).
- ✓ Alianzas estratégicas con aerolíneas, hoteles, y empresas a fin de fidelidad clientes

Procesos:

- ✓ Capacitación a Choferes Profesionales
- ✓ Capacitación a todo el personal en atención y servicio al cliente, base de nuestra estrategia de diferenciación
- ✓ Control minucioso por medio de candado satelital y monitoreo del cumplimiento de horarios y rutas por unidad
- ✓ Incentivos por el cumplimiento de metas de crecimiento y metas de cumplimiento de objetivos.
- ✓ Mantenimiento semanal de las unidades de transporte

Recursos:

- ✓ Uso de unidades al máximo de su capacidad
- ✓ Coordinación y comunicación permanente entre asistentes de unidades con matriz (Tababela) y oficina en Quito a fin de satisfacer necesidades de clientes en las unidades y en las vías de acceso
- ✓ Uso de la tecnología para brindar mejor servicio y más rápido
- ✓ Personal capacitado y entrenado
- ✓ Publicidad que permita conservar y aumentar el número de clientes por medio de nuestro call center, redes sociales, mensajes de texto, folletos y volantes que se entregaran en los hoteles, aerolíneas y en el aeropuerto.

- ✓ Alianzas con empresas y ejecutivos que viajan permanentemente y buscar la fidelidad de los mismos.

Estructura Organizacional:

- ✓ Personal Administrativo está a cargo de toda la parte administrativa, organizacional y de control del personal de campo.
- ✓ Los choferes, los asistentes de chofer que van en cada unidad, los controladores son aquellos cuya responsabilidad de campo es cumplir con las rutas, tiempos y metas establecidas por el personal administrativo.
- ✓ Seguir el organigrama para que se cumplan las líneas de autoridad y control.

Documentos

- ✓ Dejar por escrito todos los procesos en cada área, a fin de que todo el personal sepa cuáles son los objetivos, misión de la empresa y los procesos que se deben cumplir para alcanzar los mismos
- ✓ Crear un manual de procedimientos para todas las áreas.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

De acuerdo a las investigaciones de mercado realizadas se obtuvieron los siguientes datos en base a los cuales se realizarán los presupuestos financieros. Se obtuvo la información de que el número de usuarios del aeropuerto actual de Quito es de 4'600.000 y el número de vuelos que salen del aeropuerto llegan a 85.800 anuales, por tanto el número aproximado de usuarios del aeropuerto es de 13.608 personas al día. El precio de mercado esperado para las nuevas instalaciones tiene un rango de \$25 a \$35 por cada vía. (según encuesta Anexo 1). Es por eso que el precio estimado de \$30.00 se usará para la proyección de ventas.

El recorrido estimado se encuentra tomando en cuenta que el servicio es puerta a puerta y se lo realizará por sectores o rutas que facilitarán agrupar los clientes y de esa manera agilizar el servicio de transporte al aeropuerto. Tomando un estimado de viaje desde el primer pasajero de 2.30 horas.

Supuestos	
Numero Unidades de Transporte	6
Capacidad de pasajeros por unidad	8
Tiempo Estimado por viaje	2H30
Precio Optimista	35
Precio Esperado	30
Precio Pesimista	25
Intencion de Compra de los encuestados	82%
Tamano de la muestra (personas encuestadas)	116
Crecimiento Minimo(Tasa Inflacion de la Industria)	5.74%
Tasa de Crecimiento de Usuarios (Corpaq)	15%

Adicionalmente tomamos como proyección de ventas esperado el 80% de nuestra capacidad instalada, ya que ese fue el tamaño de la muestra que indico su intención de compra durante la encuesta.

El siguiente pronóstico fue elaborado en base a la información ya detallada en el cuadro de supuestos.

PROYECCION VENTAS ESPERADA					
*Proyección 80% del total de la capacidad					
	8 pasajeros	8	6.4		
	# viajes Estimados diario	Pasajeros x Van	Total Pasajeros	Precio por Viaje	Total
Ruta N.1					
Sector El Bosque- Hipercentro-Tababela	5	6	30	30	900
Tababela-Sector Bosque-Hipercentro	5	6	30	30	900
Ruta N. 2					
Sector Cumbaya-Tababela	8	6	48	30	1440
Tabela-Sur-Los Chilllos	8	6	48	30	1440
Ruta N. 3					
Sector Batan- Monteserrrin-Nayon-Tababela	5	6	30	30	900
Tababela-Nayon-Monteserrrin-Batan	5	6	30	30	900
Ruta N. 4					
Sector Gonzales Suarez-12 Octubre-Tababela	5	6	30	30	900
Tababela-Gonzales Suarez-12 Octubre	5	6	30	30	900
*Tiempo estimado por viaje 2.30 horas	46				
Total Pasajeros dia			276		
Total Ingresos Diarios					8280
Total Ingresos Mes					
Total Ingreso Annual					2980800
Total Viajes por anio	99360				
Total Pasajeros Anio			99360		

Adicionalmente Adjunto los cuadros de Cálculo de Combustible

CALCULO COMBUSTIBLE		
Numero Viajes Anio		99,360.00
Quito- Tababela 25 Km	40	3,974,400.00
Consumo Galon x kilometro		9.25
Consumo Promedio Diesel x Kilometro		429,664.86
Precio x Galon Diese (1.04)	1.04	446,851.46

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El Proyecto Requiere una inversión inicial de \$343250 de esto un monto de \$ 150000 será aportado por los dos socios en partes iguales 50% cada uno. El saldo se obtendrá un crédito bancario a una tasa de interés del 11.20% a 24 meses plazo a fin de financiar el saldo. Durante los primeros años del negocio (5 años) las utilidades no se repartirán sino que se usaran para proyectos de crecimiento en el número de unidades de transporte.

6.3. Estados Financieros Proyectados

Inversion Inicial	343,250.00				
INGRESOS	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	2,980,800.00	3,151,897.92	3,332,816.86	3,524,120.55	3,726,405.07
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Ingresos	2,980,800.00	3,151,897.92	3,332,816.86	3,524,120.55	3,726,405.07
Gastos Operativos					
Gastos Salarios	499,705.60	528,388.70	558,718.21	590,788.64	624,699.91
Gastos less	54,237.60	57,350.84	60,642.78	64,123.67	67,804.37
Gastos Asesoría Contable	21,600.00	22,839.84	24,150.85	25,537.11	27,002.94
Gastos Suministros	12,960.00	13,703.90	14,490.51	15,322.26	16,201.76
Gastos alquiler	120,000.00	126,888.00	134,171.37	141,872.81	150,016.31
Gastos Telefono,agua,luz	15,600.00	16,495.44	17,442.28	18,443.47	19,502.12
gastos Combustible	446,851.46	472,500.73	499,622.28	528,300.59	558,625.05
Gastos Publicidad	156,000.00	164,954.40	174,422.78	184,434.65	195,021.20
Gastos Comision Tarjetas credit	104,328.00	110,316.43	116,648.59	123,344.22	130,424.18
Gastos Mantenimiento	98,880.00	113,712.00	130,768.80	150,384.12	172,941.74
Gastos Seguros/rastreo	159,648.00	168,811.80	178,501.59	188,747.58	199,581.69
Total Gastos Operativos	1,689,810.66	1,795,962.08	1,909,580.03	2,031,299.12	2,161,821.26
Porcentaje Gastos Operativos	56.69%	56.98%	57.30%	57.64%	58.01%
EBITDA	1,290,989.34	1,355,935.84	1,423,236.83	1,492,821.43	1,564,583.81
Depreciaciones	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
EBIT	1,232,081.84	1,297,028.34	1,364,329.33	1,433,913.93	1,505,676.31
Gastos de Intereses	15,778.00	4,958.80	0.00	0.00	0.00
ebt	1,216,303.84	1,292,069.54	1,364,329.33	1,433,913.93	1,505,676.31
Utilidad 15% trabajadores	182,445.58	193,810.43	204,649.40	215,087.09	225,851.45
Impuestos 23%	279,749.88	297,175.99	313,795.75	329,800.20	346,305.55
Utilidad Neta	754,108.38	801,083.12	845,884.18	889,026.64	933,519.31

6.4. Flujo de Efectivo Proyectado

Inversion Inicial		343,250.00				
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,782,080.00	2,941,771.39	3,110,629.07	3,289,179.18	3,477,978.06
Costo de Ventas		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mergen Bruto		2,782,080.00	2,941,771.39	3,110,629.07	3,289,179.18	3,477,978.06
Gastos Operativos						
Gastos Salarios		499,705.60	528,388.70	558,718.21	590,788.64	624,699.91
Gastos less		54,237.60	57,350.84	60,642.78	64,123.67	67,804.37
Gastos Asesoría Contable		21,600.00	22,839.84	24,150.85	25,537.11	27,002.94
Gastos Suministros		12,960.00	13,703.90	14,490.51	15,322.26	16,201.76
Gastos alquiler		120,000.00	126,888.00	134,171.37	141,872.81	150,016.31
Gastos Telefono,agua,luz		15,600.00	16,495.44	17,442.28	18,443.47	19,502.12
gastos Combustible		446,851.46	472,500.73	499,622.28	528,300.59	558,625.05
Gastos Publicidad		156,000.00	164,954.40	174,422.78	184,434.65	195,021.20
Gastos Comision Tarjetas credito		97,372.80	102,962.00	108,872.02	115,121.27	121,729.23
Gastos Mantenimiento		98,880.00	113,712.00	130,768.80	150,384.12	172,941.74
Gastos Seguros/rastreo		159,648.00	168,811.80	178,501.59	188,747.58	199,581.69
Total Gastos Operativos		1,682,855.46	1,788,607.65	1,901,803.46	2,023,076.17	2,153,126.31
EBITDA		1,099,224.54	1,153,163.74	1,208,825.61	1,266,103.01	1,324,851.75
Depreciaciones		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
EBIT		1,040,317.04	1,094,256.24	1,149,918.11	1,207,195.51	1,265,944.25
Impuestos 35.40% depreciacion		153,680.86	163,394.62	172,487.72	181,079.33	189,891.64
feo		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
+		945,543.68	989,769.12	1,036,337.89	1,085,023.68	1,134,960.11
+ Inversiones	-343,250.00					\$ 100,000.00
+ capital de trabajo	-278,208.00	-15,969.14	-16,885.77	-17,855.01	-18,879.89	347,797.81
flujo	-621,458	929,574.5453	972,883.3572	1,018,482.882	1,066,143.793	1,582,757.92
NECESIDADES		278,208.00	294,177.14	311,062.91	328,917.92	347,797.81
VAN		\$3,298,368.52				
TIR		15.4%				
Tasa de Descuento		17.78%				
WACC		11.87%				

A continuación el cálculo de la tasa de descuento en la industria del Transporte. Los datos de Riesgo país 2012 se tomaron de (http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais) y para el cálculo de la tasa libre de riesgo de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html. Se uso la industria de Trucking por ser la más parecida.

Industria Transporte	
beta desapalancada	1.08
rm	0.09
rf	0.03
tasa de descuento	0.0920
riesgo pais	0.0858
tasa de descuento	0.18
tasa descuento/ecuador	17.78%

Calculo de Wacc

Calculo de Wacc		
costo de la deuda	Kd	11.20%
costo del equity	Ke	17.78%
Tasa impositiva	T	35.40%
Relacion equity/deuda	E/A	44%
endeudamiento	D/A	56%
costo de capital	$Ka=Ke(E/A + (D/A) \times (1 - T))$	11.87%

6.5 Punto de Equilibrio

Es necesario conocer el punto de equilibrio en ventas de acuerdo al número de pasajeros y unidades de transporte, tomando en cuenta que se calculo la proyección de ventas esperada en base un 80% de la capacidad instalada. De esta manera tendríamos una referencia para la proyección de ventas con el mínimo esperado para que los costos igualen a las ventas.

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO} = \text{CF} / (1 - \text{CVT} / \text{VT})$$

COSTOS FIJOS TOTALES	1,154,409.20
COSTOS VARIABLES TOTALES	104,328.00
VENTAS TOTALES	2,980,800.00
PUNTO EQUILIBRIO VENTAS	1,196,278.96

En base a la proyección de ventas estimada y conociendo que el mercado total son usuarios anuales de 4'600.000 mientras que se puede transportar con las 6 unidades el aproximado de 69120 pasajeros lo cual deja un amplia capacidad en el mercado para crecer en número de unidades. La proyección se encuentra por sobre el promedio del punto de equilibrio por lo cual los márgenes de rentabilidad son aceptables.

6.6 El TIR y el VAN

“La Regla básica de inversión se puede generalizar a: Aceptar un proyecto si el VPN es mayor a cero. Rechazar un Proyecto si el VPN es menor que cero” (Ross, 2005)

VAN	\$3,298,368.52
TIR	154%
Tasa de Descuento	17.78%
WACC	11.87%

6.7 Análisis de Escenarios

Se realiza un análisis sobre distintos escenarios financieros. En los supuestos al iniciar el capítulo se indicó que los supuestos de precios y proyección de venta esperado se realizó en base a la investigación de mercado, donde las entrevistas arrojan estos valores que sirvieron para realizar un escenario pesimista, esperado y optimista. Aquí se realiza cambios en la porción de mercado, en el precio y tamaño del mercado.

Variable	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Tamaño del Mercado (# viajes)	82,800.00	99360	115920
Porción de Mercado	60%	80%	90%
Precio	25	28	35
Ventas	\$2,070,000.00	\$2,782,080.00	\$4,057,200.00
Utilidad 1 año	\$319,059.64	\$945,543.68	\$1,506,568.82
VAN	\$839,309.26	\$3,298,368.52	\$5,514,709.33
TIR	-	154%	206%

6.8 Análisis de Sensibilidad

En el caso de que la variable precio cambien en la Proyección de Ventas esperado a US\$ 28 en lugar de US\$30. Estos serian los resultados.

Inversion Inicial		343,250.00				
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos		2,980,800.00	3,151,897.92	3,332,816.86	3,524,120.55	3,726,405.07
Costo de Ventas		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mergen Bruto		2,980,800.00	3,151,897.92	3,332,816.86	3,524,120.55	3,726,405.07
Gastos Operativos						
Gastos Salarios		499,705.60	528,388.70	558,718.21	590,788.64	624,699.91
Gastos Iess		54,237.60	57,350.84	60,642.78	64,123.67	67,804.37
Gastos Asesoría Contable		21,600.00	22,839.84	24,150.85	25,537.11	27,002.94
Gastos Suministros		12,960.00	13,703.90	14,490.51	15,322.26	16,201.76
Gastos alquiler		120,000.00	126,888.00	134,171.37	141,872.81	150,016.31
Gastos Telefono,agua,luz		15,600.00	16,495.44	17,442.28	18,443.47	19,502.12
gastos Combustible		446,851.46	472,500.73	499,622.28	528,300.59	558,625.05
Gastos Publicidad		156,000.00	164,954.40	174,422.78	184,434.65	195,021.20
Gastos Comision Tarjetas credito		104,328.00	110,316.43	116,648.59	123,344.22	130,424.18
Gastos Mantenimiento		98,880.00	113,712.00	130,768.80	150,384.12	172,941.74
Gastos Seguros/rastreo		159,648.00	168,811.80	178,501.59	188,747.58	199,581.69
Total Gastos Operativos		1,689,810.66	1,795,962.08	1,909,580.03	2,031,299.12	2,161,821.26
EBITDA		1,290,989.34	1,355,935.84	1,423,236.83	1,492,821.43	1,564,583.81
Depreciaciones		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
EBIT		1,232,081.84	1,297,028.34	1,364,329.33	1,433,913.93	1,505,676.31
Impuestos 35.40%		182,445.58	193,810.43	204,649.40	215,087.09	225,851.45
depreciacion		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
feo		1,108,543.76	1,162,125.41	1,218,587.43	1,277,734.34	1,338,732.36
+ Inversiones	-343,250.00					\$ 100,000.00
+ capital de trabajo	-298,080.00	-17,109.79	-18,091.89	-19,130.37	-20,228.45	372,640.51
flujo	-641,330	1091433.972	1144033.516	1199457.059	1257505.888	1811372.871
NECESIDADES		298,080.00	315,189.79	333,281.69	352,412.05	372,640.51
VAN		\$3,941,860.48				
TIR		174%				
Tasa de Descuento		17.78%				
WACC		11.87%				

CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones

Según la investigación de mercado, así como las condiciones de crecimiento de la ciudad, el problema de la movilidad, crecimiento de número de usuarios, aumento de los tiempos de viaje y otras variables analizadas a lo largo del presente plan de negocios se concluye que existe una gran oportunidad de negocio para el tema de transporte desde y hacia el nuevo aeropuerto en Tababela. La proyección financiera también en base a las proyecciones realizadas que este negocio es rentable y tiene una oportunidad de crecer en el segmento alto de la población, el cual estaría dispuesto a pagar más por un mejor servicio y por la comodidad de viajar en las unidades que Quito Limo-Van ofrece. El Van y el TIR son favorables y deja ver una oportunidad de expansión y crecimiento de las unidades para obtener mayores márgenes de rentabilidad.

7.2 Comentarios

La oportunidad de negocio de este plan es alentador a pesar de que la inversión en unidades de transporte es alto existen varias opciones de apalancamiento financiero disponibles en el mercado, lo cual no constituiría un problema para el desarrollo de este negocio en el largo plazo. Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas a lo largo del plan de negocio es importante tener alianzas estratégicas con aerolíneas, hoteles y restaurants que provean información de los clientes VIP a quienes se podría llegar más fácilmente. Existe

también la posibilidad de diversificar el servicio debido a la demanda existente. Se pueden ofertar otro tipo de servicios individuales y en unidades de transporte más lujosas.

Anexos

Anexo # 1 (Encuesta)

1. Con que frecuencia realiza viajes dentro del país en avión?
 - Una vez por semana
 - Una vez al mes
 - Cada 3 meses
 - Ocasionalmente
 - Casi nunca

2. Con que frecuencia realiza viajes fuera del país ?
 - Una vez por semana
 - Una vez al mes
 - cada 3 meses
 - Ocasionalmente
 - Casi nunca

3. Como le afecta el cambio del nuevo aeropuerto?
 - Mucho
 - Poco
 - no sabe

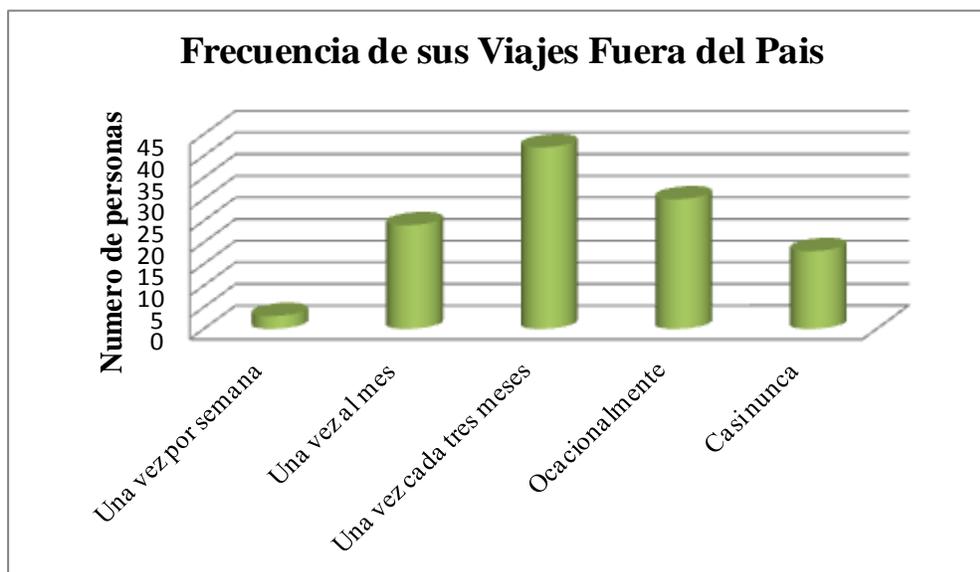
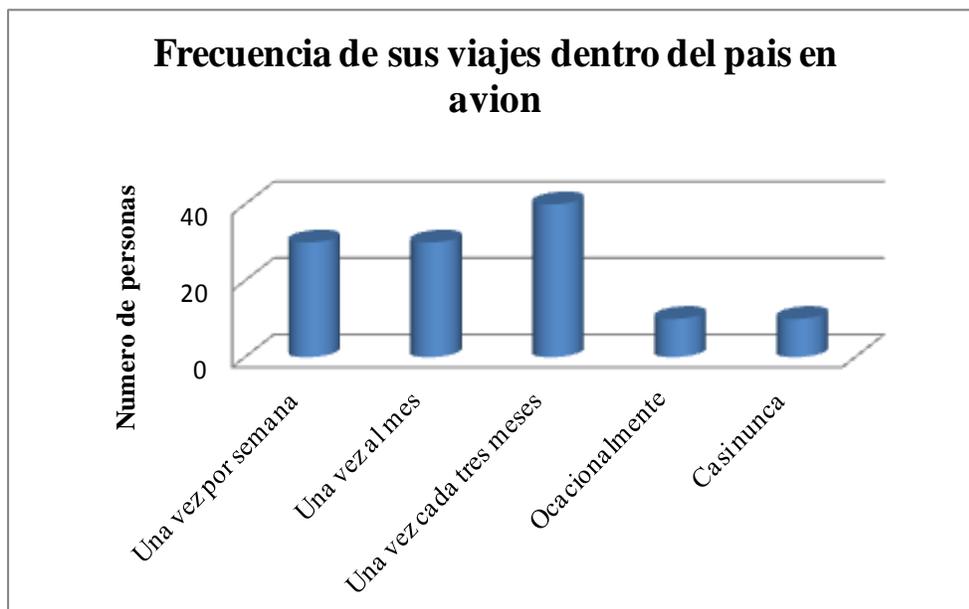
4. Cuales considera las opciones para llegar al nuevo aeropuerto ?
 - Transporte de un familiar
 - Taxi
 - Van
 - Bus publico

5. cuanto piensa que demoraria en llegar al nuevo aeropuerto?
 - 1 Hora
 - 1 hora y media
 - 2 horas
 - más de 2 horas
 - no sabe

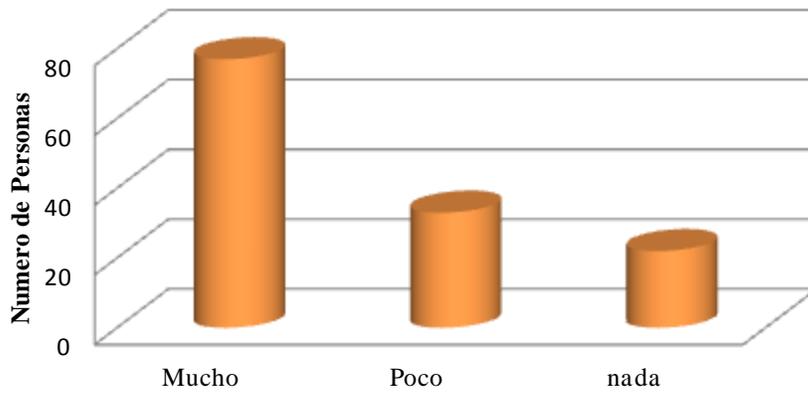
6. Cuanto estaria dispuesto a pagar por un taxi al nuevo aeropuerto?
 - 35 dolores
 - 30 dolares
 - 25 dolares
 - menos de 25 dolares

7. Utilizaria los servicios de un transporte tipo Van que lo lleve puerta a puerta ?
 - Si le interesa
 - No le interesa

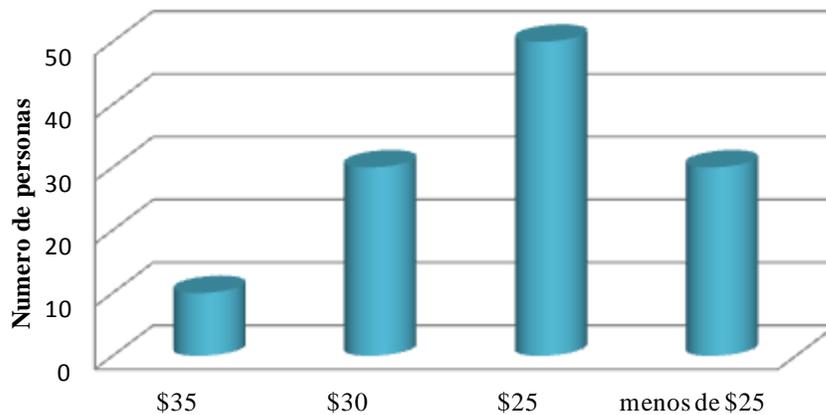
Anexo # 2 Resultado de las Encuestas



Cuanto le Afecta la nueva ubicacion del aeropuerto



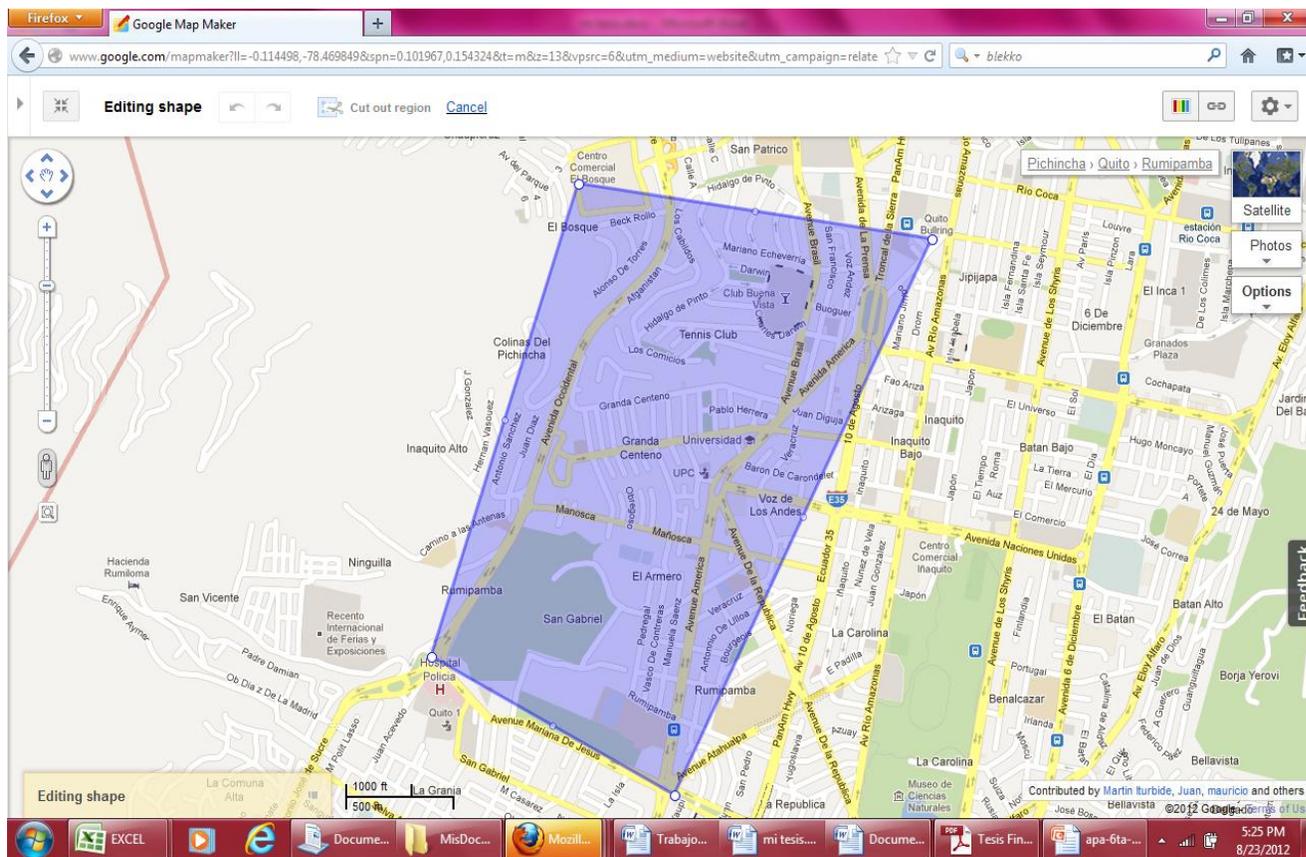
Cuanto estaria dispuesto a pagar en taxi para llegar al nuevo aeropuerto



Anexo #5

Ruta N.1

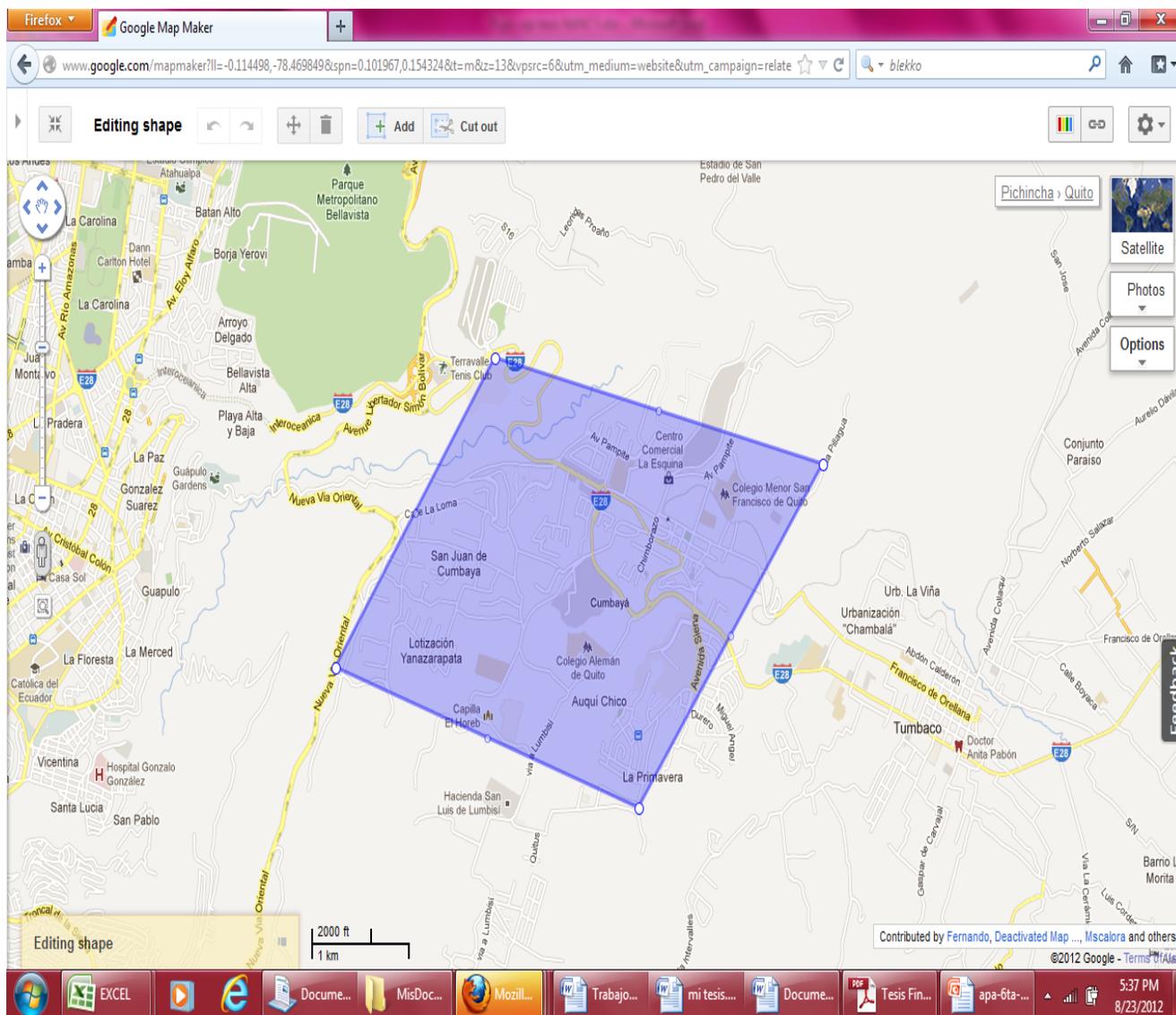
Sector El Bosque



Anexo #6

Ruta N. 2

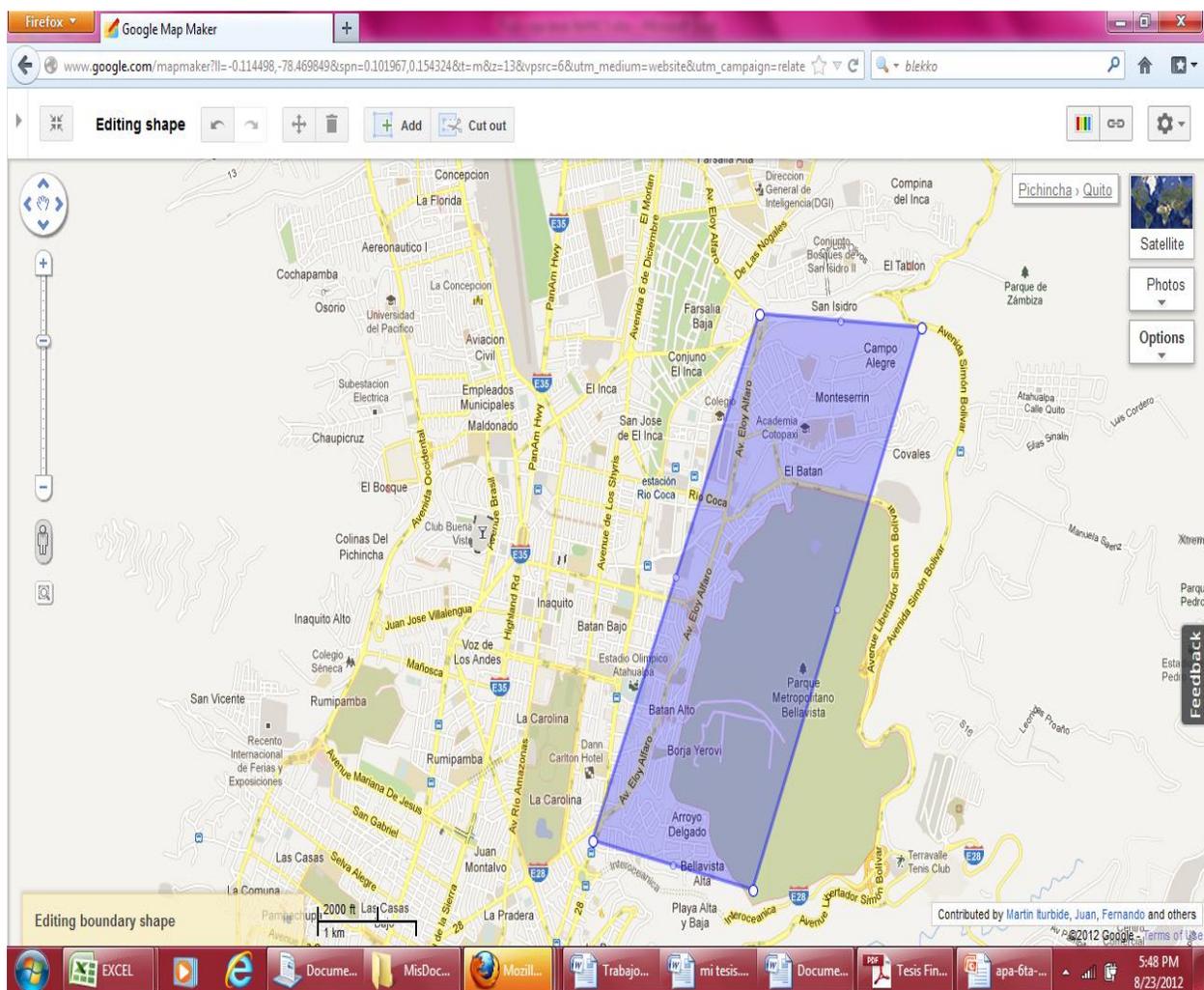
Sector Cumbaya



Anexo #7

Ruta N.3

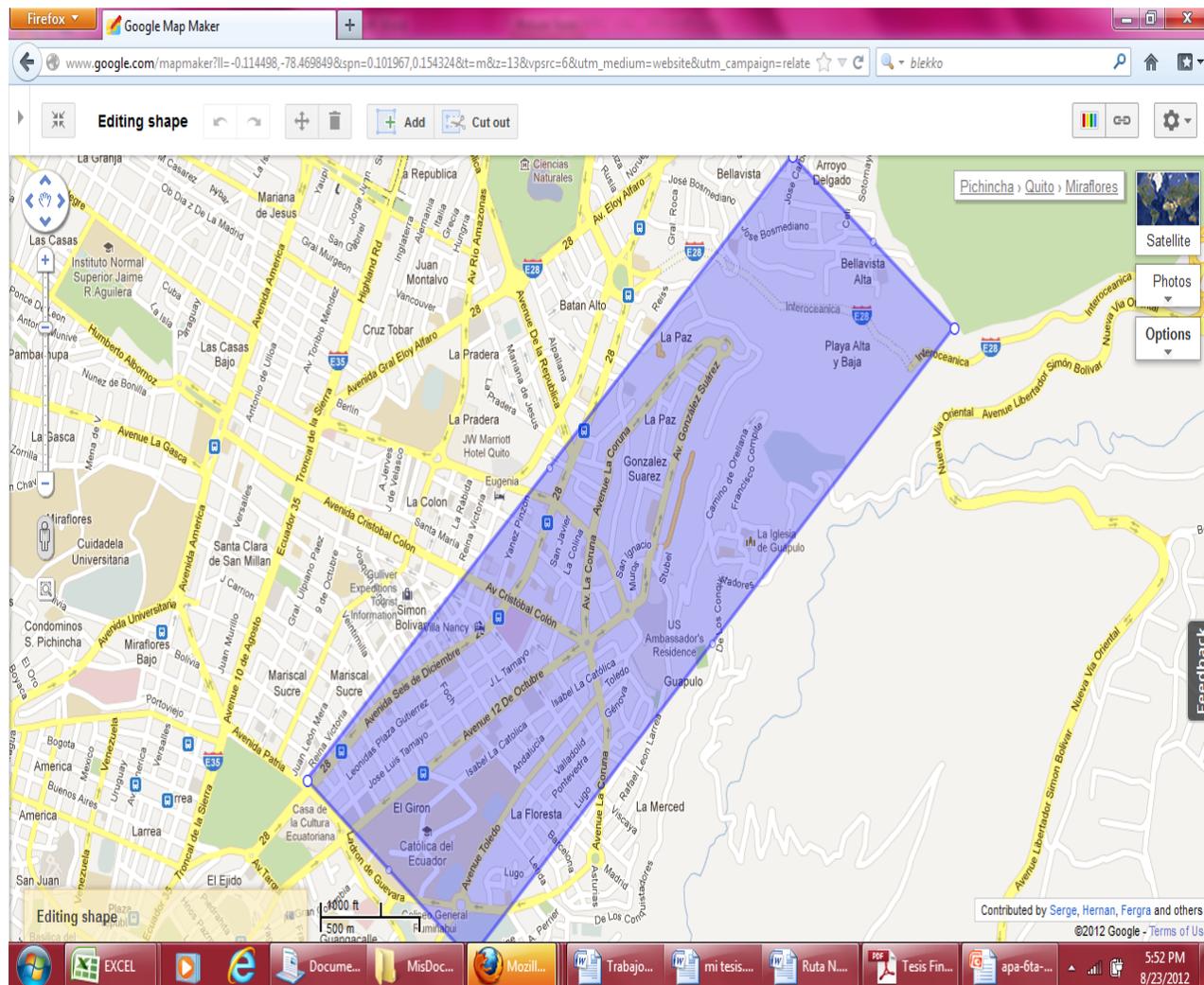
Sector Monte serrín - Nayón



Anexo #8

Ruta N. 4

Sector Gonzales Suarez Av. 12 de Octubre



Anexo #9

Calculo de Distancias hacia Tababela (Google-Earth)

The image shows a screenshot of a web browser displaying Google Maps. The browser's address bar shows the URL <https://maps.google.com/maps?hl=en&vector=1>. The search bar contains the text "How to measure distance in google maps". The map displays a route starting from a green pin labeled 'A' in Quito and ending at a green pin labeled 'B' in Tababela. The route is highlighted in blue and follows major roads, including E35, E28, and E29. The map includes a scale bar (1 mi / 2 km), a satellite view button, and a photos button. The Windows taskbar at the bottom shows several open applications: EXCEL, Documents, MisDocu..., Unknown..., Downloads, WINWO..., Tesis Fina..., and apa-6ta-e... The system clock indicates 8:22 PM on 8/23/2012.

Anexo # 10 Nomina

NOMINA

	N. Empleados	Sueldo
Choferes (4*4)	16	1300.00
Asistentes chofer (3*4)	12	500.00
jefe de Operaciones (2)	2	1200.00
Administrador	1	1500.00
Gerente General	1	2200.00
Gastos Auxiliar Contab.	2	650.00
Controlador (3)	3	1000.00
Vendedores(2)	2	600.00

NOMINA	Sueldo Unificado	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de reserva	Vacaciones	Total Ingresos	Aporte Personal	Total Egresos	Liquido A recibir
Choferes (4*4)	20800	1733.33	24.33	1733.33	866.67	25157.67	1944.80	1944.80	23212.87
Asistentes (3*4)	6000	500.00	24.33	500.00	250.00	7274.33	561.00	561.00	6713.33
jefe de Operaciones (3)	2400	200.00	24.33	200.00	100.00	2924.33	224.40	224.40	2699.93
Administrador	1500	125.00	24.33	125.00	62.50	1836.83	140.25	140.25	1696.58
Gerente General	2200	183.33	24.33	183.33	91.67	2682.67	205.70	205.70	2476.97
Gastos Auxiliar Contab.	1300	108.33	24.33	108.33	54.17	1595.17	121.55	121.55	1473.62
Controlador (3)	3000	250.00	24.33	250.00	125.00	3649.33	280.50	280.50	3368.83
Vendedores	7200.00	600.00	24.33	600.00	300.00	8724.33	673.20	673.20	8051.13
TOTAL	37200	3100.00	170.33	3100.00	1550.00	45120.33	3478.20	3478.20	41642.13

TOTAL MENSUAL 41642.13

TOTAL ANUAL 499705.6

TOTAL IESS 54237.60

Anexo # 11

Flujo de Caja proyección pesimista

PROYECCION PESIMISTA

Inversion Inicial	343,250.00					
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ventas		2,070,000.00	2,188,818.00	2,314,456.15	2,447,305.94	2,587,781.30
Ingresos Totales		2,070,000.00	2,188,818.00	2,314,456.15	2,447,305.94	2,587,781.30
Gastos Operativos						
Gastos Salarios		499,705.60	528,388.70	558,718.21	590,788.64	624,699.91
Gastos Iess		54,237.60	57,350.84	60,642.78	64,123.67	67,804.37
Gastos Asesoría Contable		21,600.00	22,839.84	24,150.85	25,537.11	27,002.94
Gastos Suministros		12,960.00	13,703.90	14,490.51	15,322.26	16,201.76
Gastos alquiler		120,000.00	126,888.00	134,171.37	141,872.81	150,016.31
Gastos Telefono,agua,luz		15,600.00	16,495.44	17,442.28	18,443.47	19,502.12
gastos Combustible		372,376.22	393,750.61	416,351.90	440,250.49	465,520.87
Gastos Publicidad		156,000.00	164,954.40	174,422.78	184,434.65	195,021.20
Gastos Comision Tarjetas credito		104,328.00	110,316.43	116,648.59	123,344.22	130,424.18
Gastos Mantenimiento		98,880.00	113,712.00	130,768.80	150,384.12	172,941.74
Gastos Seguros/rastreo		159,648.00	168,811.80	178,501.59	188,747.58	199,581.69
Total Gastos Operativos		1,615,335.42	1,717,211.96	1,826,309.65	1,943,249.02	2,068,717.08
Porcentaje Gastos Operativos		78.04%	78.45%	78.91%	79.40%	79.94%
EBITDA		454,664.58	471,606.04	488,146.50	504,056.92	519,064.21
Depreciaciones		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
EBIT		395,757.08	412,698.54	429,239.00	445,149.42	460,156.71
Impuestos 35.40%		140,098.01	146,095.28	151,950.61	157,582.89	162,895.48
+ dep		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
feo		314,566.58	325,510.76	336,195.89	346,474.02	356,168.74
+ Inversiones	-343,250.00					\$ 100,000.00
+ capital de trabajo	-207,000.00	-11,881.80	-12,563.82	-13,284.98	-14,047.54	258,778.13
flujo	-550250	302684.7761	312946.9434	322910.9147	332426.4871	714946.8671
NECESIDADES		207,000.00	218,881.80	231,445.62	244,730.59	258,778.13
VAN	\$821,311.10					
TIR	55%					
Tasa de Descuento	17.78%					
WACC	11.87%					

Anexo # 12

Flujo de Caja proyección Optimista

PROYECCION OPTIMISTA

Inversion Inicial

343,250.00

INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ventas		4,057,200.00	4,290,083.28	4,536,334.06	4,796,719.64	5,072,051.34
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos Totales		4,057,200.00	4,290,083.28	4,536,334.06	4,796,719.64	5,072,051.34
Gastos Operativos						
Gastos Salarios		499,705.60	528,388.70	558,718.21	590,788.64	624,699.91
Gastos Iess		54,237.60	57,350.84	60,642.78	64,123.67	67,804.37
Gastos Asesoría Contable		21,600.00	22,839.84	24,150.85	25,537.11	27,002.94
Gastos Suministros		12,960.00	13,703.90	14,490.51	15,322.26	16,201.76
Gastos alquiler		120,000.00	126,888.00	134,171.37	141,872.81	150,016.31
Gastos Telefono,agua,luz		15,600.00	16,495.44	17,442.28	18,443.47	19,502.12
gastos Combustible		521,326.70	551,250.86	582,892.65	616,350.69	651,729.22
Gastos Publicidad		156,000.00	164,954.40	174,422.78	184,434.65	195,021.20
Gastos Comision Tarjetas credito		104,328.00	110,316.43	116,648.59	123,344.22	130,424.18
Gastos Mantenimiento		98,880.00	113,712.00	130,768.80	150,384.12	172,941.74
Gastos Seguros/rastreo		159,648.00	168,811.80	178,501.59	188,747.58	199,581.69
Total Gastos Operativos		1,764,285.90	1,874,712.20	1,992,850.41	2,119,349.22	2,254,925.43
Porcentaje Gastos Operativos		43.49%	43.70%	43.93%	44.18%	44.46%
EBITDA		2,292,914.10	2,415,371.08	2,543,483.65	2,677,370.42	2,817,125.91
Depreciaciones		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
EBIT		2,234,006.60	2,356,463.58	2,484,576.15	2,618,462.92	2,758,218.41
Impuestos 35.40%		790,838.34	834,188.11	879,539.96	926,935.87	976,409.32
+dep amo		58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50	58,907.50
feo		1,502,075.76	1,581,182.97	1,663,943.69	1,750,434.54	1,840,716.59
+ inversiones	-330250					\$ 100,000.00
+ capital de trabajo	-405,720.00	-23,288.33	-24,625.08	-26,038.56	-27,533.17	507,205.13
flujo	-735970	1478787.434	1556557.894	1637905.134	1722901.374	2447921.727
NECESIDADES		405,720.00	429,008.33	453,633.41	479,671.96	507,205.13
VAN	\$5,496,711.17					
TIR	206%					
Tasa de Descuento	17.78%					
WACC	11.87%					

Referencias

Aeropuerto Quito tiene el parqueadero más caro del Ecuador. (2012, enero31). El Telégrafo.

A P. 4

Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y obras publicas. (2012). *Arranca construcción*

De Ruta viva Fase I. Quito. Recuperado de

http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php?option=com_k2&view=item&id=479:arranca-construcci%C3%B3n-de-ruta-viva-fase-i&Itemid=22

El nuevo aeropuerto, la obra más esperada. (2011, Diciembre 31). Quito. Recuperado de

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-nuevo-aeropuerto-la-obra-mas-esperada-525098.html>

Free Risk Rate. (2012). Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Ghemawat, P. (2010). *Strategy and the Business landscape.* (3rd ed.) 2010. New Jersey:

Prentice Hall.

Jaramillo, N. (2010). *La Otra P Fundamentos de Publicidad.* (3era ed.). Quito. Excel

Impresores Gráficos Cía. Ltda.

Juran, J.M., and Frank M. Gryna. (1994). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México, DF.

McGraw-Hill.

Mascareñas, J. (2001). *El Coste del Capital*. (Monografía de Juan Mascareñas sobre Finanzas

Corporativas). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Mascareñas, J. (2001). *Análisis de Apalancamiento*. Universidad Complutense de Madrid.

Madrid, España.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Empresa Municipal de Movilidad y Obras

Publicas, Gerencia de Planificación de la Movilidad. (2009). *Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito 2009-2025*. Quito. Editorial Diego Corrales.

Porter, Michael. *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*.

New York: Press. Free, 180. Press.

Riesgo País del Ecuador. (2012). Recuperado de

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Ross, S., Westerfiel, R. & Jaffe J. (2005). *Finanzas Corporativas*.(7ma ed.).

México. Mc Graw Hill.

Ruta viva la tan esperada primera piedra. (2012, septiembre). Quito. Recuperado de

<http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=720>

Warren, C. Reeve, J. Philip, F. (2005). *Contabilidad Administrativa*.(8va ed.). México.

Cosegraf.