

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**CAD**

# **PLAN DE NEGOCIOS**

---

**Cooperativa de Buses ODESSA S.A.**

Leo Burri  
María Enríquez  
Alejandra Jiménez  
Carolina Valderrama

Profesor: Carlo Caltagirone

**2011-2012**

## INDICE

-INTRODUCCIÓN PLAN DE NEGOCIOS	
-RESUMEN EJECUTIVO	
-CONSIDERACIONES PERSONALES	
-ANTECEDENTES	21
-VISIÓN MACRO DEL TRANSPORTE	21
-PRESENTE Y FUTURO DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL	22
-OPCIÓN DE MOVILIDAD	22
<b>MÓDULO 1:</b>	
<b>1. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Filosofía Empresarial de Odessa S.A Elaborado por: Carolina Valderrama</b>	<b>24</b>
1.1.1.Misión de Odessa. S.A	24
1.1.2.Visión de Odessa. S.A	24
1.1.3.Valores de Odessa. S.A	24
<b>1.2. Análisis del entorno Elaborado por: María Enríquez</b>	<b>25</b>
1.2.1. Político y legal	25
1.2.2.Económico	26
1.2.3.Cultural	27
1.2.4.Tecnología	28
1.2.5.Ambiente	28
<b>1.3. Análisis Sectorial de la Industria de Odessa. S.A Elaborado por: Leo Burri</b>	<b>29</b>
1.3.1. Los competidores actuales	29
1.3.2.Los competidores potenciales	30
1.3.3.Los productos o servicios sustitutos	30
1.3.4.Los clientes	31
1.3.5.Los proveedores	32
<b>1.4. Servicios de Odessa. S.A Elaborado por: Alejandra Jiménez</b>	<b>32</b>
1.4.1.Descripción del Servicio	32
1.4.2.Servicio Fundamental	33
1.4.2.1. Información	34
1.4.2.2. Consultas	34

1.4.2.3.	Toma de Pedido (Reservas)	35
1.4.2.4.	Cortesía	35
1.4.2.5.	Seguridad	36
1.4.2.6.	Excepciones	36
1.4.2.7.	Facturación	37
1.4.2.8.	Pago	38

## **MODULO 2:**

<b>2.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA ODESSA S.A.</b>	<b>40</b>
2.1.	<b>Análisis FODA Elaborado por: Leo Burri</b>	<b>40</b>
2.1.1.	Fortalezas	40
2.1.2.	Oportunidades	41
2.1.3.	Debilidades	41
2.1.4.	Amenazas	42
2.2.	<b>Factores claves para el éxito y ventaja competitiva Elaborado por: María Enríquez</b>	<b>43</b>
2.2.1.	Estrategia genérica	43
2.2.2.	Objetivos estratégicos	45
2.2.3.	Alianzas estratégicas	46
2.3.	<b>Marketing Estratégico Elaborado por: Alejandra Jiménez</b>	<b>46</b>
2.3.1.	Análisis de mercado (Encuestas)	46
2.3.2.	Nivel de aceptación del servicio	51
2.3.3.	Identificación de segmentos de mercado	53
2.4.	<b>Análisis de Costos de los Módulos 1 y 2 Elaborado por: Carolina Valderrama</b>	<b>53</b>

## **MÓDULO 3:**

<b>3.</b>	<b>ESTRUCTURA OPERACIONAL</b>	<b>57</b>
3.1.	<b>Actividades previas al inicio de la Operación Elaborado por: María Enríquez</b>	<b>57</b>
3.1.1.	Adquisición de activos fijos	57
3.1.2.	Contratación de personal	58
3.1.3.	Publicidad	61
3.2.	<b>Organigrama y Política de Recursos Humanos Elaborado por: Alejandra Jiménez</b>	<b>61</b>
3.2.1.	Descriptivo y perfil de puestos	61
3.2.2.	Proceso de Reclutamiento	69
3.2.3.	Organigrama funcional	71

<b>3.3. Marketing Operativo Elaborado por: Carolina Valderrama</b>	<b>72</b>
3.3.1.Descripción del Servicio	72
3.3.2.Promoción	72
3.3.3.Distribución	73
3.3.4.Precio del Servicio	74
3.3.5.Procesos	75
3.3.6.Personas	76
3.3.7.Productividad y Calidad	76
3.3.8.Entorno Físico	77
<b>3.4. Análisis de costos del Módulo 3Elaborado por: Leo Burri</b>	<b>78</b>
<b>MODULO 4:</b>	
<b>4. ECONOMIA Y RENTABILIDAD</b>	<b>82</b>
<b>4.1. Estructura de costos Elaborado por: Carolina Valderrama</b>	<b>82</b>
4.1.1.Costos fijos	83
4.1.2.Costos variables	84
<b>4.2. Proyecciones de ventas Elaborado por: Leo Burri</b>	<b>86</b>
4.2.1.Proyección pesimista	86
4.2.2.Proyección de equilibrio	87
4.2.3.Proyección optimista	87
<b>4.3. P y G Proyectados, y Flujos de cajas Elaborado por: María Enríquez</b>	<b>88</b>
<b>4.4. TIR, VAN, Factibilidad del proyecto Elaborado por: Alejandra Jiménez</b>	<b>94</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>96</b>
<b>6. ANEXOS</b>	<b>99</b>
6.1.Encuestas realizadas por: Leo Burri, María Enríquez, Alejandra Jiménez y Carolina Valderrama.	100
6.2. Tabulación encuestas y Gráficos Elaborado por: Alejandra Jiménez	101
6.3. Oferta de Costos de Módulo 1 y 2 (Carolina Valderrama)	110
6.4. Especificaciones SCANIA K-320 (María Enríquez)	111
6.5. Flujo de Procesos Odessa S.A. Elaborado por: Carolina Valderrama.	113

## INTRODUCCIÓN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un “resultado de un proceso de planeación” (Weinberger, pág. 33) El mismo nos sirve para guiarnos en el momento de empezar un negocio y describir paso a paso los procesos que se realizarán para lograr los objetivos principales del mismo. Es un análisis descriptivo del negocio que nos indica un estatus “ideal” al momento de crear una empresa. La finalidad de un plan de negocios es el demostrarnos los pasos que debemos seguir para poder cumplir los objetivos que nos hemos propuesto, y demostrarnos si el proyecto es factible o no.

Con este, podemos conocer el entorno en el que la empresa trabaja y desarrolla sus actividades; esto incluye predecir las amenazas y las oportunidades que se dan gracias al mismo y crear planes de contingencia en caso de alguna amenaza. Por otro lado, un plan de negocios nos puede ayudar a organizar los recursos con los que cuenta la empresa para cumplir los objetivos de la misma, y finalmente nos ayuda a poder contratar las personas correctas necesarias para conformar el equipo que formará la compañía. De esta forma, conforme pasa el tiempo esta es una herramienta con la cual podemos ver el desempeño de una empresa y fijarnos en las fortalezas y las debilidades de la misma. Por lo mismo, un plan de negocios es una herramienta a la cual se le va dando forma adecuándola a las situaciones a las que se va presentando la compañía.

## **RESUMEN EJECUTIVO PLAN DE NEGOCIOS ODESSA S.A.**

La empresa Odessa S.A. se basa en un concepto de brindar un servicio de excelencia de transporte terrestre interprovincial dentro del Ecuador. La empresa se diferencia de las ya existentes del país ya que tenemos como objetivo el brindar el mejor servicio incluyendo características tales como disponibilidad de bebidas y alimentos durante el viaje, Internet (WiFi), asientos más cómodos, azafatas o asistentes, la exclusión de paradas inesperadas entre rutas, puntualidad, entre otros. Sin embargo, nuestro interés no es el llegar con la mayor rapidez al destino de los pasajeros; nos enfocamos en brindar la mayor seguridad posible a los usuarios de Odessa S.A. viajando sin apuros por las carreteras de las principales urbes del país, sin ponerlos en riesgos de accidentes o inconvenientes durante el viaje. Con esto, además de prestar un servicio diferenciado dentro de ésta industria, buscamos ser un servicio suplementario de los viajes por medio de aerolíneas considerando factores mencionados dentro del plan de negocios.

Este Plan de Negocios se divide en cuatro Módulos, los cuales contienen distinta información para poder llegar a una conclusión relacionada con la factibilidad o rentabilidad del proyecto. El contenido de los mismos se resume a continuación.

### **MODULO 1: PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO**

Dentro de éste Módulo presentaremos varios conceptos del servicio que brindamos: la misión, visión y valores de la empresa, un análisis del entorno y de la industria de la misma, y una descripción de la manera en la que prestaremos nuestros servicios a las personas que prefieran viajar con Odessa S.A. Dentro de este análisis encontramos factores políticos como los nuevos proyectos existentes que benefician a la industria de transporte terrestre; se ven factores económicos como tasas de interés, ingresos promedios por familia, salarios básicos actuales, los cuales nos ayudan a analizar al mercado y a los potenciales clientes para conocer su accesibilidad a un pasaje de transporte aéreo (tomando en cuenta la subida del precio de los mismos por el retiro del subsidio de la gasolina de avión por parte del Gobierno) o a un precio de pasaje de transporte terrestre interprovincial que brindan la misma seguridad y servicios que las aerolíneas. Se observan también factores como la tecnología y el ambiente (relacionados con la carrocería utilizada por Odessa S.A. y la conciencia ambiental de la compañía).

Por otro lado vemos también las posibles fuerzas influyentes en la compañía dentro de la industria como los competidores actuales y potenciales, los proveedores (de carrocería, combustible y alimentos), los clientes y su poder de negociación y los servicios sustitos, que en este caso vienen a ser las aerolíneas que viajan dentro de las principales ciudades del país, y los vehículos particulares o propios. Finalmente encontramos además una descripción del servicio fundamental entregado por Odessa S.A., y los servicios complementarios que añaden valor a los clientes y mejoran el servicio entregado.

## **Análisis del entorno de Odessa S.A.**

En el entorno de la empresa tenemos varios factores que analizamos para poder contar con información que nos ayude a conocer las diferentes influencias externas que pueden afectar o beneficiar a Odessa S.A.

### **-Político y legal:**

Existen leyes y reglamentos dentro del Ecuador que influyen sobre la creación de Odessa S.A. y su desarrollo. Dentro de estas está un plan llamado RENOVA en el cuál se facilitan créditos y financiamientos para la industria del transporte, el cuál es una gran oportunidad para entrar en el mercado.

### **-Económico:**

Factores como la inflación, el sueldo básico unitario, el ingreso familiar promedio y varias tasas de interés tienen una gran influencia sobre la creación de esta nueva cooperativa de transporte interprovincial. Varios datos nos demuestran que es complicado para una familia promedio el gastar su dinero en pasajes elevados de aerolíneas, lo que beneficia a Odessa S.A. teniendo la posibilidad de ser un servicio sustituto que brinda la misma calidad de servicio que las aerolíneas del Ecuador.

### **-Cultural:**

En cuanto al factor cultural podemos ver una gran diversidad dentro del país, y vemos que la mayoría de gente viaja a las principales urbes del Ecuador (Guayaquil, Cuenca, Quito), por lo que la empresa Odessa se ve beneficiada.

### **-Tecnología y Ambiente:**

Analizamos más adelante en el módulo el tipo de tecnología utilizado por nuestra empresa, tales como la carrocería utilizada, lo cual se asocia con unidades ecológicas que ayuden al medio ambiente del país, ya que nos enfocamos en tener una conciencia social como empresa dadas las circunstancias globales actuales.

## **Análisis sectorial de la Industria:**

Este análisis realizado dentro de éste modulo tiene como objetivo el buscar factores que nos ayuden a ver la factibilidad que tenemos para entrar dentro de la industria del transporte terrestre del país, los cuales serán profundizados más adelante. Entre estos encontramos:

### **-Los competidores actuales y potenciales:**

Dentro del Ecuador existen varias cooperativas conocidas por los pobladores, las cuales no se diferencian entre sí, ya que entregan un servicio muy básico y estandarizado.

Gracias a esto tendríamos una muy buena posibilidad de entrar y permanecer en el mercado por nuestra estrategia de diferenciación con la que brindaremos un servicio nuevo y mejorado para los clientes. Sin embargo, más adelante veremos que existen barreras de entrada muy bajas por lo que nuevas competencias podrían entrar a la industria del transporte, y como resultado debemos siempre mantener diferenciación y un buen trabajo dentro de Odessa S.A.

#### **-Servicios Sustitutos:**

Los servicios sustitutos que encontramos para esta industria es el servicio de aerolíneas y los vehículos personales. Existen tres aerolíneas que brindan el servicio de transporte con las rutas de las principales urbes del país. Igualmente, existe la posibilidad de que las personas utilicen sus automóviles para viajar sin pagar otro transporte. Veremos en el módulo un análisis más profundo de estos dos sustitutos principales en la industria del transporte.

#### **-Los clientes:**

Nos enfocamos en un segmento de mercado de la clase social media-alta y en las personas que necesitan viajar ya sea por trabajo, estudios o vacaciones dentro de las principales ciudades del país. Analizaremos en el módulo el poder de negociación que tienen nuestros clientes dentro de la industria.

#### **-Los proveedores:**

En cuanto a proveedores, de igual manera, analizaremos el poder de negociación que tendrán los mismos hacia Odessa S.A. Los proveedores necesarios serían los de carrocería, para los cuales hemos considerado que la utilización de una carrocería Japonesa es la mejor opción. El proveedor del combustible diesel necesario para las unidades es el Gobierno, y también detallaremos información acerca de los proveedores de bebidas y alimentos necesarios para brindar el servicio mencionado a los usuarios.

#### **Servicios de Odessa S.A:**

Dentro de este capítulo del módulo detallamos la manera en la que prestamos un servicio diferenciado de las otras cooperativas existentes dentro del país. También profundizamos la razón por la que somos una buena alternativa para los usuarios de las aerolíneas del Ecuador por varias razones mencionadas posteriormente. Utilizamos el concepto de la flor del servicio dentro del cual entra la descripción del servicio fundamental brindado, y los ocho servicios complementarios:

#### **-Información y Consultas**

Dentro de estos puntos incluimos datos de la manera en la que nuestros clientes contarán con la posibilidad de recibir todo tipo de información que necesiten acerca de



Odessa S.A. como precios, tarifas, horarios, entre otros por medio de nuestro personal que estará disponible, por medio de nuestra página de Internet, vía telefónica o por correo electrónico. También describimos la manera en la que los usuarios pueden hacer consultas acerca de las distintas dudas que tengan sobre la empresa.

#### **-Toma de Pedidos (Reservas)**

Dentro de este servicio complementario vemos detalles como la manera en la que los usuarios pueden reservar sus pasajes o boletos teniendo la alternativa de hacerlo por teléfono para evitar el dirigirse a las oficinas de nuestra empresa, o personalmente.

#### **-Cortesía**

En este punto, detallamos la manera en la que los clientes de Odessa S.A. serán tratados por el personal de la misma creando relaciones a largo plazo. Brindaremos la mayor cortesía para los usuarios que prefieran los servicios de Odessa S.A. Para lograr esto contaremos con el personal capacitado para tratar con los clientes, y también brindaremos el mejor servicio ofreciendo varias distracciones durante una posible espera antes del embarque de las personas en las unidades.

#### **-Seguridad y Excepciones**

Estas características dentro del servicio que ofrecemos describen la manera en la que ofreceremos la mayor seguridad para los clientes; llegarán sanos y seguros a sus destinos, y tendrán certeza de tener su equipaje en sus manos al llegar al destino deseado sin tener problemas de pérdida o atraso del mismo. En cuanto a las excepciones, contaremos con planes de contingencia cuando se dé el momento de aplicarlos; esto incluye plataformas para personas discapacitadas, garantías, y la posibilidad para los clientes de presentar quejas, sugerencias o comentarios hacia Odessa S.A.

#### **-Facturación y Pago**

Finalmente, dentro de estos servicios suplementarios encontramos detalles acerca de las maneras de pago con la que cuentan nuestros clientes, las posibilidades de reservas y boletos electrónicos, entre otros factores vistos más adelante.

### **MODULO 2: OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA**

El contenido de éste Módulo hace énfasis en toda la información relacionada con el Marketing dentro de Odessa S.A., así como también la estrategia que se utilizará dentro de la compañía para poder saber a qué tipo de mercado o segmento nos dirigimos. Para poder obtener toda esta información, se ha dividido el módulo en un análisis FODA, el análisis de la ventaja competitiva y la estrategia utilizada, la realización de encuestas y el análisis de mercado que se encuentran dentro del

capítulo de marketing estratégico, y finalmente una proyección de costos de los módulos 1 y 2.

## **Análisis FODA**

Dentro del análisis FODA podemos encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ODESSA S.A. y analizarlas dentro del mercado en el que se encuentra. Basándonos en esta información podemos utilizar estrategias para disminuir las amenazas y debilidades, y aprovechar las fortalezas y las oportunidades.

**-Fortalezas:** dentro de las fortalezas con las que cuenta ODESSA S.A., las cuales se consideran como factores internos que benefician a la misma, se pueden encontrar:

- Personal superior a la competencia
- Puntualidad
- Comodidad
- Seguridad

**-Oportunidades:** Algunas oportunidades que tiene nuestra cooperativa y que se pueden aprovechar para mejorar el servicio son:

- El plan RENOVA, que beneficia a las cooperativas de buses para poder obtener créditos y financiar sus proyectos.
- Construcción del nuevo aeropuerto en Quito, lo que alarga las horas de viaje de las personas que prefieren transportarse en aerolíneas.
- Inversión en viabilidad, lo que ha hecho que las personas viajen con más frecuencia en medios de transporte terrestre.
- Fortalecimiento de la clase media, lo que ocasiona que muchas personas tengan acceso a comprar los pasajes de bus que nosotros ofrecemos.

**-Debilidades:** Las debilidades son las características internas de la empresa que pueden ser consideradas como un riesgo o algo que se debe mejorar. Entre ellas podemos encontrar:

- Amplitud de frecuencias de ODESSA S.A.: La mayoría de cooperativas dentro del país cuentan con muchas unidades, mientras que nosotros al comenzar con una cantidad baja de buses, no podemos hacer recorridos muy seguidos.

- Pocos destinos; Nos hemos enfocado en viajes dentro de las principales urbes del país (Quito, Guayaquil y Cuenca), mientras que las otras cooperativas viajan a otras provincias; esto puede tomarse como una debilidad dentro de la empresa gracias a que el viajar a menos lugares que las otras cooperativas puede resultar en menor volumen de ventas.
- Velocidad del viaje: Ya que nos enfocamos en brindar la mayor seguridad a nuestros clientes, no es nuestro objetivo viajar a toda velocidad. Por lo mismo, puede ser una debilidad ya que la mayoría de las personas buscan llegar rápido a sus destinos, y pueden optar por un viaje en avión.

**-Amenazas:** Las amenazas son factores externos que pueden influenciar de manera negativa a nuestro negocio. Las más importantes son:

- Derrumbes: Los derrumbes pueden afectar a los tiempos de viaje o de llegada a cada destino, así como también al riesgo de algún accidente o percance.
- Eliminación del subsidio al combustible de parte del Gobierno: puede ser una posibilidad, lo que afectaría enormemente a nuestro negocio.
- Ampliación de rutas aéreas: Gracias a la creación de nuevas terminales aéreas dentro del país, así como también a la compra de nuevos aviones de parte de varias aerolíneas, este factor puede resultar una amenaza para ODESSA S.A.

Estos cuatro factores principales nos sirven para poder mejorar cualquier falla o estar atentos a cualquier riesgo externo, así como también para aprovechar nuestras ventajas competitivas y las oportunidades que nos pueden brindar el mercado o la industria.

Después de haber hecho un análisis FODA detallado, proseguimos a analizar las distintas estrategias para poder utilizar una y enfocarnos en el segmento de mercado que creemos más conveniente.

### **Factores claves para el éxito y Ventaja Competitiva.**

Dentro de este capítulo del modulo 2, podemos encontrar la Estrategia Genérica que se usa dentro de ODESSA S.A., la misma que utilizamos para saber a qué tipo de segmento de mercado nos estamos dirigiendo. Aclaramos que la estrategia genérica que utilizamos es la de nicho basad en la diferenciación; nos enfocaremos a las personas pertenecientes a la clase social media – alta, diferenciándonos por la calidad de nuestro servicio para satisfacer a cada uno de nuestros clientes de una manera eficiente.

También encontramos objetivos estratégicos planteados con la finalidad de poder llegar a cada meta para lograr un crecimiento constante dentro de nuestro negocio; algunos de los objetivos que deseamos alcanzar son:

- Obtener las mejores ventas dentro de este mercado con respecto de las cooperativas ya existentes.
- Ganar un 10% del porcentaje de mercado de las aerolíneas y un 20% de mercado de transporte terrestre interprovincial dentro del primer año de creación de nuestra empresa.
- Generar estabilidad y confiabilidad tanto para nuestros clientes como para nuestros dependientes.
- Superar las expectativas de nuestros futuros clientes, implementando un servicio de calidad con valor agregado.

Finalmente, dentro de esta sección podemos encontrar una descripción de las distintas alianzas estratégicas que darían un gran beneficio a ODESSA S.A., tales como el Gobierno e inversionistas nacionales o extranjeros. Todo esto es detallado dentro del capítulo.

### **Marketing Estratégico**

Para poder saber la acogida que tendríamos con esta idea del negocio de ODESSA S.A., realizamos cien encuestas a distintas personas, que nos ayudarían a llegar a varias conclusiones y a saber el mercado al que nos enfrentamos y las preferencias de los consumidores dentro de este país y esta industria. Con los resultados de estas encuestas se pudo hacer un análisis de mercado.

#### **-Análisis de Mercado**

En esta parte de nuestro Plan de Negocios, pudimos encontrar bastante información acerca de las preferencias de nuestros potenciales clientes. Conocimos las razones por las que actualmente mucha gente prefiere no viajar en buses interprovinciales; las personas se sienten muy inseguras sabiendo que no existe un límite prudente de velocidad de parte de los choferes de las cooperativas dentro del Ecuador. También pudimos ver que varias personas tienen preferencia a viajar en vehículos propios por las mismas razones mencionadas con anterioridad, así como también observamos que muchas de las personas que viajan dentro del país lo hacen con mucha frecuencia a Esmeraldas, lo que representaría una posible ruta a recorrer por ODESSA S.A., para poder generar un mayor volumen de ventas gracias a la amplificación de las rutas hacia esta provincia. Estos datos son analizados detalladamente dentro de éste capítulo, donde también contamos con tablas y gráficos anexados que nos facilitan la interpretación y el análisis de las respectivas respuestas de cada encuestado.

#### **-Nivel de aceptación del servicio**

Después de conocer toda esta información relevante para familiarizarnos con los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes, también pudimos fijarnos en el nivel de aceptación de nuestro servicio. Las necesidades insatisfechas de nuestros clientes son la seguridad, la comodidad y el tiempo de llegada a cada destino. Para poder satisfacer a

nuestros consumidores tenemos claro que debemos enfocarnos en brindar un servicio diferenciado para que nuestros clientes sientan la diferencia entre viajar en una cooperativa de transporte interprovincial como las que conocen hasta el momento, y el viajar con los servicios que brinda ODESSA S.A.

Dentro de esta sección encontramos también el análisis de algunos otros datos, como por ejemplo el impacto que tiene el tiempo de llegada al destino en los consumidores, y la opinión de cada encuestado acerca de la influencia en el tiempo gracias a la nueva ubicación del Aeropuerto de Quito. Existe también dentro de este punto, un análisis un poco más detallado de los viajes a Esmeraldas, los cuales serían una buena alternativa de crecimiento para nuestra empresa, dado que existiría mayor demanda y más ventas por volumen, gracias a la frecuencia de viajes con destino a Esmeraldas.

#### **-Identificación de Segmentos de Mercado**

Tras analizar las distintas maneras de segmentación que existen para realizar un enfoque dentro del mercado, sabemos que la que debe ser utilizada por ODESSA S.A. es la segmentación por beneficios; dentro de esta, sabemos que existen varios beneficios que buscan nuestros potenciales clientes, los cuales son detallados dentro de éste capítulo con el fin de encontrar maneras de satisfacer a cada consumidor y mejorar nuestra empresa.

#### **Análisis de Costos de los Módulos 1 y 2**

Más adelante, finalizando éste módulo, podemos encontrar información acerca de los costos en los que se incurriría realizando todos los procesos anteriormente mencionados dentro de estos dos módulos. Estos costos fueron obtenidos de una oferta simulada por una empresa de consultoría, cuyo detalle también se encuentra dentro de los anexos al finalizar este plan de negocios.

### **MODULO 3: ESTRUCTURA OPERACIONAL DE ODESSA S.A.**

Dentro de éste módulo podemos encontrar información relacionada con las actividades previas a la iniciación misma de la empresa. Por lo mismo, se divide en capítulos los cuales detallan las actividades previas al inicio de la operación, las políticas de recursos humanos junto con el organigrama funcional de la empresa, y el marketing operativo el cual detalla un poco la manera en la que se van a prestar los servicios dentro de ODESSA S.A.

#### **Actividades Previas al Inicio de la Operación**

Antes de comenzar a funcionar como empresa de transporte terrestre interprovincial, existen algunas actividades que se deben realizar para que se puedan ejecutar las distintas actividades correctamente. Dentro de las mismas encontramos:

### **-Adquisición de Activos Fijos:**

Dentro de éste punto del capítulo detallamos la inversión necesaria en cuanto a los activos fijos de la empresa. Con esto nos referimos a equipos necesarios dentro de las oficinas como las computadoras, muebles y enceres, entre otros, así como también la cantidad de dinero que se requiere para la compra de buses. Es importante mencionar que contaremos con tres locales ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca. También contaremos con 16 buses que estarán en funcionamiento, y 4 adicionales para utilizarlos mientras los otros se encuentran en mantenimiento. Se detallan también puntos como la marca de la carrocería y el chasis de los buses, todo esto encontrado posteriormente dentro de este capítulo.

### **-Contratación de Personal:**

Se puede observar que existen varios factores o procesos internos y externos dentro de la contratación de personal. Los factores internos son la planeación, el reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación, relaciones laborales, e higiene y salud. Por otro lado están los factores externos como el factor cultural y social, la tecnología nuevos actores, el factor económico y finalmente el político. Todos estos serán analizados posteriormente para aclarar la manera en la que se elige al personal de la empresa para brindar la mayor satisfacción a nuestros clientes potenciales.

### **-Publicidad:**

Dentro de esta sección detallamos las maneras en las que pensamos hacer publicidad de la entrada de ODESSA S.A. en el mercado y la industria del transporte terrestre interprovincial en el Ecuador.

## **Organigrama y Políticas de Recursos Humanos**

### **-Descriptivo y perfil de puestos**

Para la contratación de todo el personal que formará parte de ODESSA S.A., nos basamos en una herramienta de recursos humanos que contiene un perfil y un descriptivo de cada puesto que estará vacante. Aquí es donde podremos ver los ejemplos de los puestos a ocupar principales dentro de la empresa, como lo son los conductores, las azafatas, el jefe de tripulación, y las asistentes de ventanilla.

### **-Proceso de Reclutamiento**

Para poder llegar a una contratación definitiva de personal para la empresa, estamos dispuestos a pasar por varios procesos detallados dentro de ésta parte del capítulo, donde se exponen los pasos a seguir para realizar una contratación de personal.

### **-Organigrama Funcional**

Finalmente, dentro de este capítulo encontramos el organigrama funcional de la empresa, donde podemos ver la manera en la que la misma se desenvolvería con su personal y se especifica quién supervisa a qué persona, y con cuantas áreas de trabajo cuenta ODESSA S.A.

### **Marketing Operacional**

Gracias a que somos una empresa que brinda un servicio, contamos con las 8 P'S del marketing. Las mismas nos permiten analizar con mucho más detalle la manera en la que buscaremos la mayor satisfacción del cliente mediante especificaciones dentro la parte operativa de ODESSA S.A. Estos factores a analizar son los siguientes:

#### **-Descripción del Servicio**

Encontramos en este punto información acerca del enfoque que tiene nuestra empresa; el brindar seguridad a nuestros clientes es algo básico y primordial, por lo que describimos factores como el no hacer paradas no programadas durante el viaje, la puntualidad que ofrecemos, entre otra información principal de ODESSA S.A.

#### **-Promoción**

La promoción constituye un punto importante, ya que es la manera en la deseamos comunicar a las personas y a los potenciales clientes las diferentes alternativas que ofrecemos, y cómo somos una compañía distinta a las que conocen en la actualidad. Aquí detallamos la manera y los medios que serán utilizados para promocionar esta empresa.

#### **-Distribución**

Se analizarán dentro de esta parte del capítulo la distribución del servicio ofrecido hacia nuestros potenciales clientes; se considera la posibilidad de que el cliente se acerque a adquirir su boleto o pasaje, así como también la posibilidad de que realice la compra por Internet. También describimos la manera en la que se distribuyen los asientos, haciendo énfasis en las preferencias hacia los clientes discapacitados, asignándoles asientos más cómodos. Finalmente, se menciona la manera en la que se manejará la distribución de comida y bebida dentro de cada unidad de transporte.

#### **-Precio del Servicio**

Se puede encontrar dentro de este factor detalles de cómo elegimos un precio, comparando nuestro servicio a las aerolíneas del país, así como también con las otras empresas de transporte interprovincial existentes. Se hará más énfasis a esto en el último módulo donde se analiza la parte de costos de ODESSA S.A.

### **-Procesos**

Para poder brindar la mayor satisfacción a nuestros clientes, tenemos claro que los procesos que se realicen dentro de las unidades de nuestra empresa deben ser manejados con mucho cuidado para brindar respeto y cordialidad hacia los potenciales clientes. Aquí detallamos procesos en cuanto a la atención del cliente, al equipaje de los mismos, embarque y desembarque de pasajeros.

### **-Personas**

En este factor dentro del análisis del marketing operativo mencionamos la importancia que tiene para nosotros el mantener satisfecha a la gente que trabaja con nosotros; de esta manera nuestro personal se siente más motivado al momento de trabajar, y los clientes reciben mayor respeto y buen trato de parte de los mismos.

### **-Productividad y Calidad**

El mejorar continuamente es uno de los propósitos que tenemos como empresa, para poder brindar el mejor de los servicios a nuestros clientes potenciales. Esto se detalla posteriormente en el capítulo cuando se habla de mantener un crecimiento constante dentro de ODESSA S.A.

### **-Entorno Físico**

Al ser una empresa que brinda un servicio intangible, queremos que nuestros pasajeros se sientan satisfechos desde el momento en el que visitan nuestras oficinas, y no solo al momento de viajar. Lograremos esto prestando mucha atención a la apariencia de nuestras oficinas y de nuestras unidades. Dentro de esta parte del capítulo detallamos la manera en la que pensamos cumplir esto describiendo puntos como el aspecto físico de las oficinas, los edificios, las ventanillas en las terminales, las salas de espera, los uniformes del personal, símbolos dentro de la empresa y las unidades de transporte.

### **Análisis de Costos del Módulo 3**

Al concluir éste módulo, fue oportuno realizar otra cotización u oferta donde podríamos contar con la información de los costos que se especifican más adelante.

### **MODULO 4: ECONOMÍA Y RENTABILIDAD DE ODESSA S.A.**

Después de realizar el análisis pertinente de todos los factores mencionados dentro de los módulos anteriores, entramos en la materia de costos, flujos de caja, proyecciones y de rentabilidad del proyecto; de ésta forma podemos llegar a la conclusión del Plan de Negocios, donde nos podemos dar cuenta de las posibilidades que existen de que nuestra empresa genere una utilidad y tenga probabilidades de un crecimiento conforme pasan los años. Así analizaremos, por medio del cálculo del TIR y el VAN, si una persona puede



considerar más rentable invertir su dinero dentro de ODESSA S.A., en lugar de hacerlo dentro de un banco.

### Estructura de Costos

Para poder analizar la rentabilidad de ODESSA S.A., comenzamos detallando los costos fijos y variables que tiene la empresa; de esta forma podemos ver si nuestras ventas superan los gastos.

<b>COSTOS FIJOS MENSUALES</b>	
Servicios básicos	\$ 765,00
Arriendos	\$ 4.500,00
Mantenimiento y limpieza locales	\$ 300,00
Guardianía	\$ 4.500,00
Sueldos	
Personal Administrativo	\$ 6.000,00
Personal por Local	\$ 17.100,00
Personal Directo del Servicio	\$ 78.000,00
IESS	\$ 11.272,65
Honorarios	\$ 4.500,00
Seguros	\$ 8.000,00
Publicidad	\$ 3.000,00
Gastos representación	\$ 2.000,00
Servicio WiFi	\$ 1.200,00
Pago deuda LP	\$ 45.456,53
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 186.594,18</b>

<b>COSTOS VARIABLES MENSUALES</b>	
Servicio Comida	\$ 48.299,68
Combustible	\$ 47.040,00
Mantenimiento buses	\$ 12.800,00
Otros	\$ 2.500,00
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 110.639,68</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 297.233,86</b>

### Proyecciones de Venta

Dentro de éste capítulo, encontramos proyecciones de equilibrio, realista y pesimista acerca del consumo de los clientes, para establecer un presupuesto y una curva de ventas de acuerdo al consumo de los clientes.

<b>Porcentaje de utilización</b>	46%			
<b>Ruta</b>	<b>N° pasajeros diarios</b>	<b>Ventas diarias</b>	<b>Ventas mensuales</b>	
<b>UIO-GYE-UIO</b>	358	\$ 6.439,96	\$ 193.198,72	\$ 96.599,36
<b>UIO-CUE-UIO</b>	143	\$ 2.862,20	\$ 85.866,10	\$ 42.933,05
<b>GYE-CUE-GYE</b>	72	\$ 572,44	\$ 17.173,22	\$ 8.586,61
	572	\$ 9.874,60	\$ 296.238,03	

Proyección de equilibrio (46%)	\$ 296.238,03
Proyección realista (50%)	\$ 322.920,00
Proyección Optimista (80%)	\$ 516.672,00

### **P y G Proyectados, Flujo de Caja**

Realizamos proyecciones del flujo de caja de ODESSA S.A. a 5 años, para darnos cuenta de la rentabilidad que podría tener nuestro proyecto y su liquidez, así como también un estado de pérdidas y ganancias que nos ayuda estableciendo un resultado final de la operación del negocio con su respectiva rentabilidad. Gracias a que son tablas extensas y detalladas, estas las podemos encontrar dentro de éste capítulo más adelante.

### **TIR y VAN, Factibilidad del Proyecto**

Al llegar a la parte final de este Plan de Negocios, nos encontramos con los índices financieros que nos ayudan para ver las posibilidades que existen para que éste proyecto sea más rentable para un inversionista que el hecho de invertir su dinero en un banco. Obteniendo el TIR y el VAN, podemos ver que nuestro proyecto es rentable, gracias a que el VAN es un valor positivo, y el TIR es superior a la tasa del mercado actual.

		1	2	3	4	5	Perpetuidad	
Saldo Final Caja/Banco		\$ 747.430,39	\$ 831.360,55	\$ 923.422,51	\$ 1.023.310,58	\$ 1.134.056,03	\$ 9.450.466,95	
								VAN
VAN	-\$4.087.000,00	\$667.348,57	\$662.755,54	\$657.273,90	\$650.332,37	\$643.493,85	\$4.787.900,67	\$ 3.982.104,90
								TIR
TIR	-\$4.087.000,00	\$747.430,39	\$831.360,55	\$923.422,51	\$1.023.310,58	\$1.134.056,03	\$9.450.466,95	30,16%

La tasa actual del mercado es del 12% aproximadamente; puesto que la tasa de retorno de ODESSA S.A. es de 30.16% podemos concluir que es muy rentable realizar una inversión en nuestro negocio en lugar de invertir en un banco.

#### -Margen de contribución

MARGEN DE CONTRIBUCION	
Ventas	\$ 322,920.00
Costos variables	\$ 110,639.68
Personal directo	\$ 78.000,00
Margen \$	\$ 134,280.32
Margen %	41,58%

Finalmente, encontramos una tabla que nos brinda información acerca de la utilidad de la empresa, la cual es de 134,280.32\$ (41.58%)

## CONSIDERACIONES PERSONALES

Un Plan de Negocios debe ser muy específico para no dejar ningún tipo de cabo suelto dentro del proyecto a realizar. De esta forma, podemos saber cada detalle en los que hay que entrar para que el negocio tenga éxito; si no realizaríamos un Plan de Negocios como este podríamos tener problemas que pueden resultar en un fracaso de la empresa, como por ejemplo gastos o costos que no estén bien calculados y analizados pueden dañar toda la idea de presupuesto y rentabilidad de la empresa. Por lo mismo, al realizar este plan tenemos como objetivo el tomar en cuenta factores tanto internos como externos para saber dentro de qué mercado nos desenvolvemos. De esta forma podemos conocer a nuestra competencia, a los actores externos como el Gobierno, proveedores, clientes, entre otros y saber cuáles son sus necesidades y cómo podemos ingresar al mercado teniendo éxito. Conforme avanzamos dentro del Plan de Negocios podemos encontrar factores en los que se indaga muy detalladamente, con el fin de analizar cada influencia que actúa sobre ODESSA S.A. de manera negativa o positiva, para combatirlas o aprovecharlas respectivamente. Por lo mismo, dentro de éste buscamos cada tema que pueda influir de cualquier manera dentro de nuestra empresa. Sobre todo, nos enfocamos en buscar la mayor satisfacción para los potenciales clientes, y motivar a nuestro personal para que ellos sean parte de la evolución positiva de la empresa.

Al llegar al final del Plan de Negocios, nos encontramos con datos puramente numéricos y financieros donde podemos enfocarnos mucho en lo que es el presupuesto, gastos, costos, sueldos, rentabilidad, proyecciones, flujos de caja, estados financieros, etc. Así conocemos finalmente la probabilidad de que el proyecto sea rentable o no. Sin la realización de éste Plan de Negocios, no tendríamos una idea certera de la factibilidad del proyecto; esto nos demuestra que ésta es una herramienta de apoyo primordial para la realización de cualquier proyecto que se quiera poner en marcha o que exista, pero se quiera mejorar.

## **ANTECEDENTES**

La necesidad del transporte ha sido indispensable para el ser humano en todo tiempo. Los incas por ejemplo, tenían un sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su imperio, que les facilitaba sea a pie o a lomo de llamas y en muchas ocasiones a través de puentes de cuerdas movilizarse entre montañas.

La llegada de los conquistadores indujo importantes cambios en los medios de transporte, en lo que hoy conocemos como la región andina. En aquella época, el transporte marítimo era el principal medio de transporte considerado el más eficiente y rápido.

Para 1861, el proyecto de construcción del ferrocarril fue autorizado por la Asamblea Constituyente, cuyo precursor fue Gabriel García Moreno. Hasta 1873 se lograron construir 91 km de vía. Tras su muerte y 22 años más tarde en 1895, Eloy Alfaro retoma la obra logrando inaugurarla el 25 de junio de 1908 con el arribo a la estación de Chimbacalle de Quito. Y para el 26 de agosto de 1957 se concluyó con el tramo Quito – San Lorenzo, alcanzando así un importante impulso para modernizar el país.

## **VISIÓN MACRO DEL TRANSPORTE**

Para darle impulso al transporte terrestre en el Ecuador en la presidencia del Dr. Isidro Ayora (1929-1931) se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Siendo las funciones de este Ministerio: “los caminos y ferrocarriles, las obras portuarias marítimas y fluviales, los canales de navegación y los trabajos necesarios para la buena conservación de las playas, del mar y de las riveras de los ríos” (Bodero, Burgos, Sánchez, 2009)

Como alternativa de transporte moderno se inauguró el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre el 6 de agosto de 1960 en Quito. Y a partir de la década del 70 la ciudad se moderniza gracias al boom petrolero del país. Para 1983 se crean cooperativas de transporte con rutas y terminal terrestre, en un afán de organizar este medio. En 1985, se entrega un plan de transporte para la ciudad capital y una provisión de 100 buses articulados para las dos principales ciudades (Quito y Guayaquil). El Municipio de Quito demanda al Estado mayor competencia en los servicios de transporte para poder planificar y gestionar de mejor manera el mismo, consiguiendo así inaugurar en 1995 la línea de Trolebuses vigente hasta la actualidad.

Se estructuran las rutas de los buses urbanos en la ciudad, apoyado por el Trolebús que conecta con los diferentes terminales al norte y sur de la ciudad, a través de las rutas determinadas de la Ecovía y Metrovía. Haciendo así un fácil acceso a los terminales de los buses interprovinciales.

## **PRESENTE Y FUTURO DEL TRANSPORTE INTERPROVINCIAL**

Con la llegada del gobierno actual el país experimenta cambios notorios en el sector de transportes y obras públicas, dando lugar al cambio de nombre del Ministerio (Ministerio de Transporte y Obras Públicas) y la creación de 4 Subsecretarías mediante el decreto ejecutivo 053 del 15 de enero del 2007 firmado por el Presidente de la República, Economista Rafael Correa Delgado, siendo estas: de Obras Públicas y Comunicaciones, de Transporte Vial y Ferroviario, de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial y de Aeropuertos y Transporte Aéreo.

Estos cambios han dado lugar a la mejora de la infraestructura vial en carreteras a nivel nacional, lo que facilita el transporte de pasajeros por carretera, encontrando vías más seguras.

Con el gran crecimiento del transporte a nivel nacional las empresas interprovinciales han visto saturado su servicio ocasionando así desmejorar la entrega del mismo para los usuarios. Por ello viendo un nicho de mercado en este segmento proponemos en el siguiente trabajo una nueva alternativa de transporte que aliviará a los usuarios de la capital que deseen viajar a otras provincias vía terrestre. Contando con un transporte seguro, moderno y eficiente.

### **OPCIÓN DE MOVILIDAD**

Adicionalmente, lo que buscamos es formar una compañía de transporte que sea una alternativa eficiente y económica con relación al transporte aéreo.

**MODULO 1**

**PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO**

## 1. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA Y CONCEPTO

### 1.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL ODESSA S.A. Elaborado por: Carolina Valderrama

Odessa S.A es una empresa dedicada al servicio de transporte interprovincial en el Ecuador, que busca posicionarse en un nicho de mercado no atendido por las compañías de transporte ecuatorianas, brindando un servicio alternativo al transporte aéreo y utilizando tecnologías que permitan asegurar al consumidor un servicio de calidad sin descuidar el medio ambiente.

#### 1.1.1. Misión de Odessa S.A

Constituir una empresa de transporte interprovincial, que conectando las mayores urbes del Ecuador, sea un ejemplo de eficiencia y seguridad.

#### 1.1.2. Visión de Odessa S.A

Considerando los cambios infraestructurales del Ecuador (mejores carreteras, descentramiento de los aeropuertos, etc.), nuestra visión es constituir una empresa de transporte terrestre que sea una valiosa alternativa al transporte aéreo.

#### 1.1.3. Valores

- **Seguridad:** Es fundamental por el éxito de nuestra empresa, brindar a nuestros clientes el máximo de seguridad. A este fin Odessa S.A. utilizará unidades con tecnología de punta que serán conducidas por conductores profesionales preparados y actualizados con exámenes psicotécnicos semestrales.
- **Puntualidad:** La empresa manejará un itinerario que será accesible al cliente y actualizado en tiempo real, con el fin de eliminar todo tipo de incertidumbre y atrasos en los viajes.
- **Responsabilidad:** Odessa S.A. se enfocará en mantener una responsabilidad ambiental, al utilizar unidades modernas con los más altos estándares de calidad.
- **Respeto y Tolerancia:** Odessa S.A. manejará estos valores con mucha cautela, ya que es importante para nosotros aprender a trabajar y servir a todas nuestros clientes sin distinción de raza, sexo, edad o capacidad física, ya que estamos para servir a la comunidad ecuatoriana.



## **1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Elaborado por: María Enríquez**

Nace con la finalidad de apoyar y sustentar al desarrollo de ideas innovadoras y rentables, que se puedan crear dentro de nuestro entorno. Está basado en la investigación, estudio y análisis de los factores que conforman el macro entorno en el que se va a desarrollar Odessa. Dentro de los factores a analizar se encuentran: político – legal, económico, cultural, tecnológico y ambiental.

### **1.2.1. Político y legal**

En nuestro país desde el año de 1830 vivimos en un estado de democracia basado en normas, reglamentos y leyes, que son la base fundamental para el desarrollo económico y social del país. Es por ello que las empresas públicas y privadas, deben tener un pleno conocimiento sobre las diferentes leyes que se aplican en todos los campos de la actividad económica. Para con ello evitar la evasión de impuestos y el posible desconocimiento de descuentos y créditos para fortalecer e impulsar el nivel de determinada industria.

Generalmente estas leyes están para imponer impuestos, aranceles, cuotas de importación y exportación, tarifas, leyes antimonopolio y antidumping. Pasos y requisitos a cumplir para la creación de una empresa. El estado es el encargado de manejar la economía mediante regulaciones y políticas, dentro del buen funcionamiento y en cumplimiento de algunas normativas las empresas están comprometidas al buen trato y responsabilidad hacia sus empleados, a continuación algunos de los requisitos que deben cumplir: pago de una remuneración justa y digna, pago de sobresueldos y bonificaciones como la estabilidad la ley, afiliaciones al seguro, una justa contratación y el fiel cumplimiento de los derechos del trabajador.

En el año 2008 nuestra constitución fue renovada nuevamente, a partir de los años noventa nuestro país en el campo político ha vivido una gran incertidumbre, debido a huelgas, derrocamientos de presidentes e inestabilidad política, esto ha hecho que nuestro país no sea atractivo para los inversionistas nacionales, peor aún para los internacionales.

Actualmente el Estado está manejando un proyecto con la Corporación Financiera Nacional, el plan “RENOVA”, proyecto que está aportando con créditos y financiamiento a la industria del transporte, esto para renovar las unidades de las diferentes líneas que prestan el servicio de transporte escolar, institucional, interparroquial e interprovincial, aparte del crédito que reciben acceden a beneficios en la reducción de impuestos y aranceles. Este proyecto ha sido muy bien aceptado por algunos accionistas de las diferentes cooperativas, ya que aparte del beneficio económico que perciben, brindan un servicio de mejor calidad y con calidez a sus usuarios. Debido a que son muy pocos los que han hecho uso de este beneficio la gran cantidad de usuarios no gozan de un buen servicio.

Es por ello que, en busca del beneficio del usuario como primordial objetivo, satisfacer su necesidad será nuestra responsabilidad; es así que nos hemos propuesto el desarrollo de este proyecto. Y de ser posible hacer uso del algún tipo de beneficio gubernamental en cuanto a financiamiento o reducción de impuestos.

### **1.2.2. Económico**

Dado que este es uno de los factores más importantes a considerar vale analizar el tipo de cambio, la inflación, tasas de interés, el ingreso promedio familiar, niveles de desempleo.

Nuestro país desde el año 2000 es un país dolarizado, en diciembre de 2011 culminó con una tasa de inflación del 5,41%<sup>1</sup>, la tasa de interés activa de 8,17%<sup>2</sup> y una tasa de interés pasiva de 4,53%<sup>3</sup>. Actualmente el sueldo básico unificado es de \$292,00, si aducimos que en promedio trabajan dos personas por familia el ingreso familiar sería de \$584,00. El costo de la canasta básica llegó a un precio de \$555,27<sup>4</sup> en el mes de abril de 2011, y se mantuvo en constante crecimiento. Hasta el mes de diciembre de 2011 la tasa de desempleo tenía un indicador del 5,07%<sup>5</sup>.

También en este factor se tiene que tener presente el estudio de otras variables como los tratados de libre comercio y convenios de cooperación, dado que nuestro proyecto sería un servicio que se brinde dentro de las fronteras del país por el momento, sólo se necesitaría de convenios con el estado y con posibles empresas privadas, quienes llegarían a ser nuestros proveedores.

---

<sup>1</sup>[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

<sup>2</sup>[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

<sup>3</sup>[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

<sup>4</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/canasta-basica-mantiene-aumento-progresivo-474250.html>

<sup>5</sup>[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

Todos estos son factores que pueden ser controlables por la compañía, pero muy posiblemente con el respectivo análisis e investigación pueden ser predecibles para el éxito de la planificación y ejecución de este proyecto.

### **1.2.3. Cultural**

Debido a que nuestro país es multicultural, podemos decir que posee una gran diversidad de tradiciones, culturas, requerimientos y necesidades de su población. El mercado objetivo al que queremos llegar con nuestro servicio es al nivel socioeconómico medio alto, ya que allí se encuentra la población con ingresos superiores al costo de la canasta básica, con una educación de nivel superior y localizada en las grandes urbes del país, adicionalmente el servicio que nosotros les vamos a ofrecer va a cubrir su necesidad de viajar por negocios, placer u educación. Nuestro objetivo es captar ese mercado y satisfacer su necesidad mediante el debido conocimiento y análisis de sus hábitos de consumo.

El Ecuador tiene una población de 14'483.499<sup>6</sup>. La tasa de crecimiento poblacional en el año 2011 fue de 1,44%<sup>7</sup> (estimada), la mayor cantidad de población habita en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil, Manabí y Cuenca, en estas mismas ciudades podemos encontrar la mano de obra calificada que nos pueda prestar sus servicios técnicos y profesionales, para que nuestra empresa pueda desarrollar su actividad con los más altos estándares de calidad.

Ya que nuestro servicio de transporte es un servicio de uso masivo, no tenemos ningún inconveniente con otras variables relacionadas directamente con la población como lo son: religión, sexo, edad, etnia, tradiciones o costumbres. Actualmente nuestra sociedad ecuatoriana está en un proceso de homogenización debido a la migración interna que se a dado durante las últimas dos décadas. Nuestro país cuenta con una demografía muy variante, está dividido en cuatro regiones: Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos. Nuestro servicio por el momento sólo se brindará en las tres primeras regiones antes mencionadas.

---

<sup>6</sup>[http://www.elcomercio.com/sociedad/resultados-censo-Censo de Poblacion y Vivienda-INEC ECMFIL20110905\\_0005.pdf](http://www.elcomercio.com/sociedad/resultados-censo-Censo de Poblacion y Vivienda-INEC ECMFIL20110905_0005.pdf)

<sup>7</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/guayas-es-la-provincia-mas-poblada-segun-censo-2010-455488.html>

#### **1.2.4. Tecnología**

Los cambios tecnológicos que el mundo diariamente está experimentando han aportado a todas las industrias grandes posibilidades de crecimiento, expansión y globalización a nivel mundial, pero también a habido el lado negativo, aquellas compañías que no han sabido hacer un buen uso de este medio facilitador de procesos y economizador de tiempo, han fracasado en el intento de implementar la tecnología dentro de sus procesos.

La industria de transporte no ha sido la excepción en el Ecuador, empezó con el tren y el ferrocarril en 1873 uniendo así por primera vez a todo el país de norte a sur. Posteriormente, ya para el siglo veinte aparecieron los primeros vehículos de transporte como: autos y pequeños colectivos, estos a su vez han sido modificados en su sistema funcional, han pasado de un sistema de encendido mecánico a un hidráulico, aunque todavía existen algunos con dirección mecánica, también se los puede encontrar con dirección hidráulica, para carros pequeños también encontramos un sistema automático o eléctrico.

Es así que con el paso del tiempo podemos ver en nuestro país autobuses articulados, busetas, trolebús, autobús eléctrico y recientemente para la ciudad de Quito se adquirió autobuses de dos pisos, mismos que están brindando servicio turístico dentro de la capital. Para vehículos de servicio de transporte de pasajeros interprovincial (buses) podemos encontrar en nuestro país las siguientes marcas: Volkswagen, Mercedes Benz, HINO, Isuzu, Nissan y Scania.

Nuestra compañía va a hacer uso de la tecnología Europea, sin desmerecer ninguna otra marca, esto debido a la capacidad de carga de los buses, es así que haremos uso del chasis marca Scania de la serie K, ya que es el más apto para brindar un servicio de calidad y con los más altos estándares de seguridad. En el Ecuador podemos encontrar una gran variedad de industrias carroceras, dentro de las más reconocidas están: MIRAL, INCE y MONCAYO, es así que será necesario realizar un análisis de proveedores en este campo, para así apoyarnos en un proveedor de calidad y que a la vez nos brinde seguridad y confianza. La vida útil de una unidad es de cinco años, tiempo máximo para recuperar la inversión y aplicar una renovación y adaptación a tecnologías modernas.

#### **1.2.5. Ambiente**

En la actualidad tanto la población como las diferentes industrias están siendo muy cuidadosas del impacto ambiental que puede traer el desarrollo de una actividad económica. Muchas de las compañías en nuestro país y a nivel mundial hacen campañas, usan logos y slogan aduciendo un producto o servicio amigable con el planeta, algunas de estas lo único que buscan es ganar un mayor porcentaje de mercado.

Es por ello que nuestra empresa en cumplimiento de la responsabilidad ambiental y social que tenemos hacia nuestro planeta y consumidores, evitaremos el consumo de materias primas y servicios que puedan afectar el medio ambiente.

Una manera de hacerlo es usando adecuadamente las unidades de transporte, cumpliendo con todas las características, disposiciones, leyes y reglamentos que una unidad de este tipo de cumplir para ser avalada por la Comisión Nacional de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

Adicionalmente promoviendo con el ejemplo en el cuidado y mantenimiento de las unidades, realizando chequeos y revisiones mensualmente con técnicos preparados y especializados en el mantenimiento de estas unidades. Realizando una renovación de unidad a los cinco o seis años como plazo máximo, ya que una unidad con más años de servicio contamina más que una nueva.

### **1.3. ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE ODESSA S.A. Elaborado por: Leo Burri**

#### **1.3.1. Los competidores actuales**

La competencia en el sector de transporte terrestre interprovincial es bastante amplia; tan solo en Quito en la terminal terrestre de Quitumbe están inscritas 91 cooperativas y en la terminal de Carcelén otras 21 cooperativas. De estas, 8 cooperativas cubren la ruta Quito-Guayaquil con una frecuencia diaria total de 89 buses. De igual manera, existen 8 compañías que cubren la ruta Quito-Cuenca llegando a una frecuencia total de 46 buses diarios. Además, constan 5 cooperativas que ofrecen el servicio de transporte en la ruta Guayaquil-Cuenca con una frecuencia diaria superior a 100. De este amplio panorama de cooperativas de transporte las más fuertes por su amplitud de frecuencias son: Flota Imbabura, Ecuador, Panamericana y Exprés Sucre.

Bus Quito-Guayaquil		
Cooperativa	N° Frecuencias	N° Asientos
Aerotaxi	8	304
Ecuador	26	988
Expreso Bolivariano	1	38
Flota Imbabura	18	684
Panamericana	15	570
San Cristóbal	12	456
Santa	7	266
Zaracay	2	76
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>3382</b>

Bus Quito-Cuenca		
Cooperativa	N° Frecuencias	N° Asientos
Express Sucre	13	494
Flota Imbabura	10	380
Jahuay	2	76
Panamericana	2	76
Patria	1	38
Santa	9	342
Súper taxis Cuenca	3	114
Turismo Oriental	6	228
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>1748</b>

Es así que, el mercado de transporte terrestre es bastante competitivo, pues cada ruta está cubierta por varias cooperativas, de las cuales hay pocos que se destaquen o que se los puedan señalar como dominadores del mercado. Principalmente los factores competitivos de esta industria son: tiempo de viaje, valor del pasaje, calidad y seguridad. Dentro de estos factores el nivel de diferenciación es muy bajo entre las diferentes cooperativas.

En cuanto a las barreras de entrada, estas son relativamente bajas: Primero, no existe el concepto de rutas exclusivas en el ámbito interprovincial. Segundo, la inversión económica es de consideración; sin embargo, se la puede hacer por etapas. Tercero, la barrera más alta es la obtención de la licencia de funcionamiento en primera instancia. En los últimos años han ocurrido varios accidentes de consideración causados por la irresponsabilidad de varias cooperativas; por lo cual, la Comisión Nacional de Transito y Seguridad Vial (CNTTTSV) se ha vuelto más minuciosa en la entrega de permisos. Esto podría llevar a una demora considerable en la asignación del permiso de funcionamiento.

### 1.3.2. Los competidores potenciales

El mercado se encuentra bastante abierto para competidores potenciales, ya que como se mencionó en el punto anterior, para entrar en el mercado la inversión de capital inicial no es exageradamente fuerte; además, el trámite del permiso de funcionamiento puede resultar riguroso pero no imposible. Por lo mismo, la mejor prevención ante el ingreso de nuevos competidores es la alta inversión en mantener un servicio único e incomparable con la competencia directa. Para esto, el punto fundamental será la selección y capacitación de todo nuestro personal, imponiendo nuevos estándares de la industria.

### 1.3.3. Servicios sustitutos

El objetivo de nuestro servicio es transportar a nuestros clientes a destinos interprovinciales de una manera cómoda, segura y confiable. Debido a que el eje de nuestro servicio es llevar a nuestros clientes del punto A al punto B, debemos considerar como principal sustituto el servicio de transporte aéreo, además de la movilización en vehículo particular.

**Avión Quito-Guayaquil**

Compañía	N° Frecuencias	N° Asientos
Aerogal	11	1584
LAN Ecuador	9	1404
Tame	10	1560
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>4548</b>

**Avión Quito- Cuenca**

Compañía	N° Frecuencias	N° Asientos
Aerogal	2	288
LAN Ecuador	1	156
Tame	3	468
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>912</b>

En la actualidad existen 3 compañías de transporte aéreo que cubren las rutas de Quito-Guayaquil y Quito-Cuenca. Hacia Guayaquil salen a diario 30 vuelos mientras que a Cuenca salen apenas 6. El transporte aéreo tiene la ventaja innegable de ser significativamente más rápido; sin embargo, esta ventaja se verá reducida por dos factores: Primero, la inversión actual que está realizando el gobierno en la optimización de las vías principales de todo el país permitirá reducir considerablemente el tiempo de los viajes terrestre. Segundo, con la cercana entrada en operación del nuevo aeropuerto de Quito se demorara entre 30 minutos a 1 hora más en llegar al centro de la ciudad, alargando así el tiempo total que uno tienen que considerar para viajar en avión. Otro punto que no favorece al transporte aéreo son los largos tiempos de espera tanto para abordar como para recibir las maletas. Sin duda alguna, el punto más bajo del transporte aéreo es su precio, comparando con el transporte terrestre regular la misma ruta con transporte aéreo puede costar hasta 10 veces más.

La movilización en vehículo particular tiene la ventaja que lo transporta a uno al punto exacto deseado. Este medio de transporte ha logrado un crecimiento constante desde la dolarización; la cual, facilitó en gran medida los créditos para la obtención de vehículos privados. Sin embargo, este medio tiene la desventaja de tener un costo de adquisición muy alto. Asimismo, el costo de mantenimiento por pasajero es superior al de las cooperativas de transporte terrestre interprovincial; más allá, este costo podría aumentar todavía más si se considera la posible suspensión en los próximos años de los subsidios a los combustibles fósiles. Por último, la desventaja de mayor peso del vehículo particular es que uno mismo tiene que manejar algo que resulta bastante cansado en tramos largos.

#### **1.3.4. Los clientes**

Odesa S.A. al igual que las otras compañías de transporte interprovincial, se enfoca principalmente en clientes individuales que tienen la necesidad de trasladarse de una provincia a otra. Al tratarse de miles de clientes individuales el poder de negociación particular de estos es muy limitado; por esto, no existe mayor peligro de caer en presiones para modificar precios u otros componentes del servicio. Además, se prevé establecer alianzas con compañías de todos los ámbitos de la economía que tengan la necesidad de trasladar frecuentemente a sus empleados entre las mayores urbes del país, dando a estos un servicio privilegiado. Sin embargo, el porcentaje que representarán estos clientes corporativos no será de tal magnitud para se crean una real dependencia, y tampoco gran poder de estos en cuanto a exigencias.

### **1.3.5. Los proveedores**

El servicio proporcionado es el transporte de una ciudad a otra. Para realizarlo con satisfacción total de los clientes, el único suministro constante indispensable será el combustible diesel; este lo proporciona en su totalidad el gobierno, el cual además lo subsidia, al tratarse de un monopolio estatal le da al gobierno un altísimo poder de negociación si cabe el termino, ya que en teoría este puede implementar el nivel de precio que le parezca conveniente; al no existir ninguna alternativa directa de combustible cualquier decisión sobre un cambio de precios de combustible diesel afectara directamente al costo, y por ende el precio del servicio proporcionado por Odessa S.A. Se puede concluir que lo único positivo de este grandísimo poder es que cualquier decisión tomada por este proveedor (El Gobierno) afectara de igual manera a todos los integrantes del mercado de transporte terrestre. Más allá, en lo que se refiere a proveedores de los buses con especificaciones especiales, no se dependerá de un solo proveedor; ya que, en el país existen varias ensambladoras de carrocerías competentes. Sin embargo, una vez elegido el ensamblador y adquiridas las unidades, el proveedor elegido tendrán cierto poder de negociación ya que el seria el proveedor más idóneo para suministrar una gran cantidad de repuestos.

## **1.4. SERVICIOS DE ODESSA S.A. Elaborado por: Alejandra Jiménez**

### **1.4.1. Descripción del Servicio**

Odessa S.A es una empresa enfocada a prestar un servicio de transporte interprovincial dentro del Ecuador. Se diferencia de las otras cooperativas interprovinciales ya existentes, ya que el servicio que se presta es completo y mejorado, e incluye factores como asientos más amplios y cómodos (ya que son buses conformados de solo tres asientos por fila y no de dos columnas de asientos con dos asientos por fila), servicio de bebidas y comida, cinturones de seguridad, azafatas o asistentes, televisores y servicio de internet inalámbrico (WiFi). Además, el servicio de Odessa es caracterizado por las rutas recorridas sin ninguna parada, con llegadas directas al destino solicitado por los clientes, brindando un servicio seguro de transporte para personas, así como también salidas y llegadas puntuales. El objetivo es llegar a las principales urbes del país con la mayor seguridad, brindando confianza y tranquilidad a los consumidores, sin hacer ninguna parada durante el recorrido que cause algún tipo de atraso o peligro.

Nuestro servicio de transporte es una alternativa brindada a las personas, para sustituir los viajes realizados por medio de las distintas aerolíneas del Ecuador en la actualidad, con viajes interprovinciales utilizando los buses de la empresa Odessa S.A. Esto se debe a que el gobierno del país implementó una ley desde el primero de enero de este año, en la que se elimina el subsidio a la gasolina de los aviones, incrementando así el valor

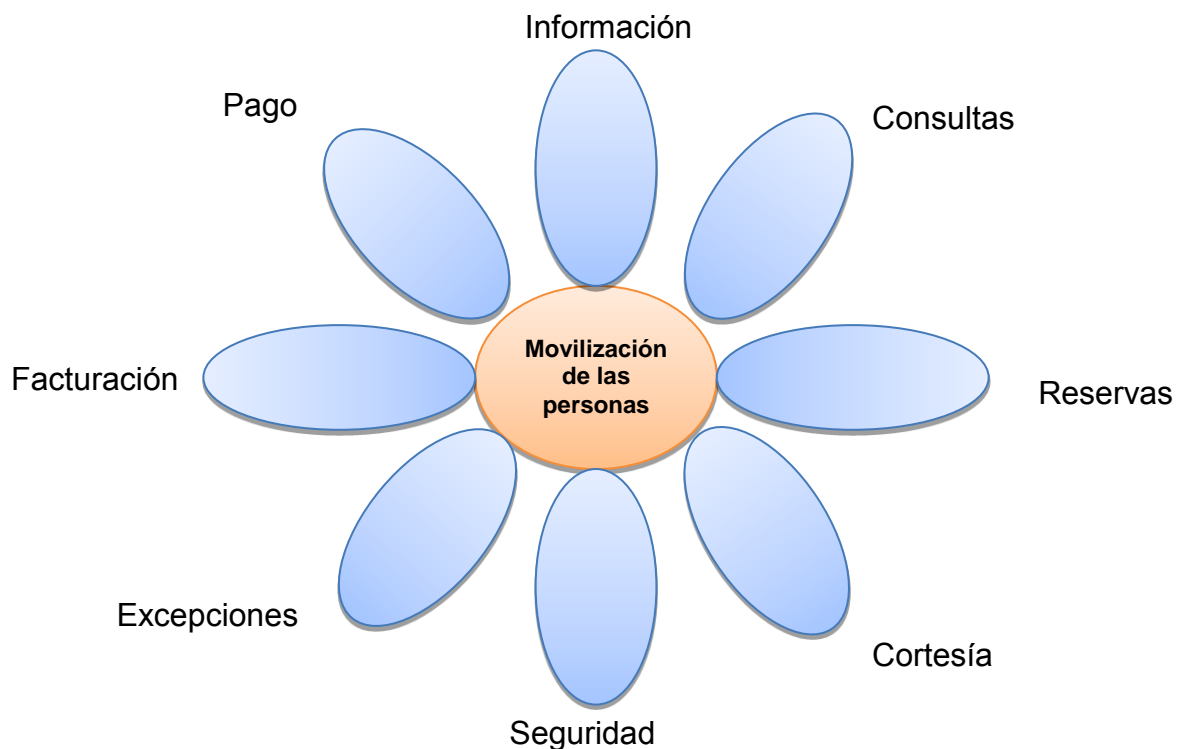


de los pasajes de avión con rutas dentro del Ecuador. “El alza de la gasolina de avión puede impactar en la estructura financiera de las empresas de aeronavegación local, a tal punto que se estima que las tarifas de los pasajes podrían subir desde enero hasta en un 15%.”<sup>8</sup>

Gracias a esta implementación, muchos clientes de las aerolíneas podrían preferir nuestro servicio, muy parecido a la comodidad de los aviones y con un costo de pasajes menor al de las aerolíneas nacionales. Los clientes contarían con los mismos servicios con los que cuentan en los viajes en avión y adicionalmente ofrecemos seguridad, comodidad, puntualidad, respeto y cordialidad hacia cada persona de parte del equipo con el que trabaja Odessa S.A.

#### 1.4.2. Servicio fundamental

Nos basamos en un concepto llamado “la flor del servicio”, cuyo objetivo es describir el servicio fundamental de la empresa así como también los servicios adicionales que presta la misma. Los servicios adicionales llamados también servicios suplementarios, que tienen como finalidad el mejorar la calidad del servicio y agregar un valor adicional a los consumidores, vendrían a ser los pétalos de la “flor” que se describirán más adelante.



<sup>8</sup>[http://www.elcomercio.com/editorial/SUBSIDIO-AVIACION\\_0\\_600540078.html](http://www.elcomercio.com/editorial/SUBSIDIO-AVIACION_0_600540078.html)

El servicio fundamental que presta Odessa S.A. es el transporte de sus clientes de una provincia a otra, sin realizar paradas no programadas, teniendo un destino fijo a las principales provincias y ciudades del Ecuador. Este es el mayor enfoque de la empresa y el principal servicio que brinda a sus clientes.

Los servicios suplementarios son generalmente divididos en ocho partes: Información, consultas, toma de pedido (reservas), cortesía, seguridad, excepciones, facturación y pago, los cuales serán descritos a continuación.

#### **1.4.2.1. Información:**

Este punto se enfoca en la información que brindamos a los clientes como empresa a cerca del servicio en general, así como también de las tarifas y precios, los servicios que incluye la cooperativa, los horarios de salida y de llegada de cada bus, las sucursales en donde pueden obtener información más profunda y más datos similares que puedan necesitar los clientes, y que muchas veces no la obtienen de la manera en la que ellos quisieran. Brindaremos éste tipo de información a los clientes de nuestra cooperativa creando varios tipos de publicidad como son afiches con información acerca de las tarifas de los viajes hacia las urbes principales del país, personal capacitado con este tipo de información que esté disponible cuando un cliente visite una sucursal física o llame por teléfono, y publicidad en los periódicos. También contaremos con un sitio en internet en el que los clientes puedan encontrar la información necesaria para realizar cualquier viaje. La parte más importante es el personal capacitado para que pueda brindar la información correcta a los clientes. Finalmente, para brindar la información precisa y necesaria a los clientes de la empresa, contaremos con videos informativos donde los consumidores podrán ver los servicios prestados por Odessa S.A. para que puedan ver la diferencia entre ésta cooperativa y las ya existentes en el país, y las ventajas y beneficios que obtendrían al preferirnos.

#### **1.4.2.2. Consultas:**

El servicio suplementario de consultas es distinto al de información ya que en el que mencionamos anteriormente se pueden encontrar respuestas a preguntas que los clientes pueden tener frecuentemente, mientras que el servicio de consultas se trata de involucrar un diálogo para poder saber las necesidades o inconvenientes de los clientes y de esta manera encontrar una solución o una forma de mantenerlos satisfechos con el servicio recibido. Este servicio de consultas tiene como objetivo el ayudar y hacer sugerencias a los clientes que lo soliciten, y responderles preguntas como “¿cuál ruta me recomienda?, ¿cuál es el horario más conveniente?” entre otras más. Para lograr esto con los clientes, capacitaremos al personal que estará encargado de atención al cliente en los lugares físicos de Odessa S.A. De esta manera, cuando los consumidores visiten las oficinas de la

cooperativa podrán tener un contacto frontal con el personal de la empresa, el cual podrá contestar las preguntas de los clientes, así como hacer sugerencias sobre las dudas que tengan los consumidores sobre cualquier aspecto de la misma. Esto permitirá que las personas que se acerquen a las oficinas de Odessa S.A. reciban una atención personalizada para cada una de sus necesidades. Es importante mencionar que no todas las personas tienen el tiempo para visitar las oficinas de la empresa, por lo que habilitaremos un call center en el cual proporcionaremos atención las 24 horas del día, para que nuestros clientes puedan aclarar sus dudas o inquietudes a cualquier hora del día. Por último, contaremos con un servicio de consultas por correo electrónico, por el cual los clientes puedan enviar cualquier mensaje con preguntas acerca de las reservaciones, precios, rutas, etc.

#### **1.4.2.3. Toma de pedido (Reservas):**

Buscamos brindar la mayor comodidad a los clientes que requieran los servicios de la empresa. Por esto, para la parte de toma de pedidos evitaremos que los consumidores se acerquen a las oficinas para hacer alguna reservación de sus viajes, ya que la mayoría de personas no tienen el tiempo suficiente para hacer este trámite de manera física. Por lo mismo, manejaremos este servicio complementario de toma de pedidos por teléfono o por internet, para realizar las respectivas reservaciones de cualquier viaje. El servicio también estará disponible en las oficinas de la empresa, pero el cliente tendrá estas otras opciones para elegir la que considere más cómoda o más conveniente. Al momento de hacer la reservación para viajar con esta cooperativa, los clientes podrán elegir los puestos que les interesen o los que les parezcan más cómodos de acuerdo a su criterio personal, para así evitar cualquier tipo de incomodidad.

Dentro de este servicio suplementario contamos con una base de datos de nuestros clientes, en la cual podemos visualizar las ciudades a las que viajan con más frecuencia, así como también sus preferencias al viajar y sus posibles requerimientos especiales. Esto nos ayudará a realizar las siguientes reservaciones de manera más rápida, considerando los pedidos anteriores de los clientes.

#### **1.4.2.4. Cortesía:**

Nuestro objetivo no es simplemente atraer nuevos clientes; nos interesa principalmente conservar nuestros clientes antiguos para crear valor de los mismos, así como también de la empresa, y poder tener relaciones de largo plazo con los consumidores. Por esta razón, pretendemos tratar a nuestros clientes no solo como simples consumidores sino como invitados de nuestra empresa, ofreciéndoles un trato de cortesía y consideración. Esto se realizará tanto en la interacción entre el cliente y el personal en las oficinas, así como durante la interacción por vía telefónica.

La cortesía es una parte fundamental para poder brindar la mayor satisfacción al cliente. Si los consumidores tienen que esperar hasta que llegue la hora de salida de su recorrido, haremos que esta espera sea satisfactoria brindando servicios de televisión, revistas, bebidas o alimentos para que los clientes puedan pasar el tiempo sin sentir que esperan mucho o sin sentirse incómodos con la espera. Recibirán también un trato respetuoso y cortés de parte de las personas que trabajan en las oficinas, así como también de las azafatas del bus. Todo el personal contará con una capacitación adecuada para satisfacer a los clientes desde el momento en el que llegan a la terminal para tomar su transporte hasta el momento en el que llegan a su destino. Esto no incluye solo el trato personal; la cortesía incluye tener servicios higiénicos limpios, ofrecer comida y bebidas constantemente, tener instalaciones limpias y apropiadas para que los clientes se sientan a gusto (incluyendo lugares que los protejan del clima en caso de lluvias o sol), seguridad al momento de ser transportados y finalmente entretenimiento como periódico, revistas y televisión en la sala de espera.

#### **1.4.2.5. Seguridad**

Este servicio suplementario tiene mucho que ver con el servicio fundamental que presta Odessa S.A. La empresa se enfoca mucho en la seguridad del cliente, así como también en la seguridad de sus equipajes.

Nuestro mayor interés no es el llegar al destino lo más rápido posible; el objetivo principal que tenemos es el de transportar a los clientes con la mayor seguridad posible a su destino final, sin tener riesgos de accidentes ni otros inconvenientes. Por lo mismo, los buses con los que contaremos serán revisados mensualmente para poder tener la certeza de que no habrá ningún tipo de daño durante un viaje.

Por otro lado, la seguridad del equipaje de los clientes también nos interesa mucho. Un inconveniente que tienen las personas que viajan en aerolíneas es que muchas veces sus equipajes son extraviados, y esto lleva días de trámites hasta obtener de nuevo su equipaje. Por lo mismo, nosotros nos aseguramos de que el equipaje que lleva cada cliente vaya en el mismo bus en el que el mismo viaja. A este compartimento en el que se almacenan los equipajes solo tiene acceso el personal autorizado para poder subir y bajar los paquetes. Los equipajes de los clientes serán entregados de manera puntual y segura a las personas, para evitar cualquier conflicto y prestar un buen servicio a todos los consumidores.

#### **1.4.2.6. Excepciones**

Las excepciones son las situaciones que salen de la rutina o de lo normal. Para evitar estas situaciones se deben armar planes de contingencia para no ser sorprendidos por algún cliente o alguna situación incómoda. Existen algunos tipos de excepciones para los clientes:

- **Solicitudes especiales:** Estaremos preparados para brindar servicios especiales a las personas que lo soliciten. Dentro de esto encontramos peticiones como el cuidado de niños; en este caso las azafatas de la cooperativa se encargarán de cuidar a los niños que viajen solos, en caso de que sus padres o representantes lo soliciten. También podemos ver otras peticiones como necesidades médicas e incapacidades físicas; si se presentan estos casos contaremos con cuidados especiales, incluyendo también una plataforma ubicada en las puertas de los buses para poder subir y bajar a gente que utiliza silla de ruedas o que tiene algún tipo de discapacidad.
  - **Resolución de problemas:** esto incluye problemas que pueden existir como un atraso, pérdida de equipaje o un cliente que esté teniendo algún tipo de dificultad utilizando nuestro servicio. En estos casos tendremos cronogramas claros con el personal asignado para que se ocupen del problema y puedan resolverlo de manera eficiente.
  - **Recibo de quejas/sugerencias/cumplidos:** Ésta parte de las excepciones tiene como objetivo el hacer fácil y accesible la posibilidad de que los clientes se puedan comunicar con nosotros, en caso de que quieran hacer una queja, una recomendación o un cumplido hacia la empresa. Tendremos las opciones de que los clientes hagan sugerencias o presenten quejas personalmente o en la página de internet, donde el comentario se puede hacer de manera anónima. De igual manera, tendremos un buzón de sugerencias en el que pueden poner cualquier comentario constructivo sin necesariamente tener que decir su nombre o dar sus datos.  
Para responder a estas sugerencias, cumplidos o quejas, nos hemos puesto un plazo de dos días hábiles. Tenemos un gran compromiso con nuestros clientes y su opinión nos interesa bastante. Cada comentario será tomado en cuenta para mejorar cualquier aspecto de la empresa.
- Restitución:** Este tipo de excepción se toma en cuenta cuando los clientes quieren ser recompensados por algún tipo de falla que haya tenido la empresa. Para poder recompensarlos usaremos métodos como garantías y reembolsos en ciertos casos.

#### **1.4.2.7. Facturación:**

Esta parte del servicio incluye la manera en la que se realizará la facturación del servicio que los clientes reciben. Las personas prefieren que esta parte del servicio se haga lo más rápido posible. Por esto, utilizaremos un sistema en el que todos los gastos o cargos se detallan de manera clara, y el proceso será rápido para no molestar a los clientes. Las facturas serán enviadas a las direcciones que los clientes proporcionen a la empresa, dentro

de las siguientes 48 horas de la emisión del boleto; alternativamente serán entregadas conjuntamente con el boleto si se obtiene la autorización del SRI.

#### **1.4.2.8. Pago**

Esta parte del servicio detalla la manera de pago que pueden elegir los consumidores al momento de elegir Odessa S.A. Las maneras de pago que se aceptarán en la empresa para la comodidad de los clientes serán en efectivo, con cheque o con tarjeta de crédito. Finalmente, contaremos con una alternativa que consiste en que nuestros clientes puedan realizar sus pagos vía internet (transferencias o tarjeta de crédito). De esta manera, las personas imprimen sus boletos y llegan directamente a la terminal para embarcarse y viajar, evitando incómodas filas en las ventanillas de Odessa S.A.

**MODULO 2**

**OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE ODESSA S.A.**

## 2. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE ODESSA S.A.

### 2.1. ANALISIS FODA Elaborado por: Leo Burri

A través del análisis FODA se busca encontrar las fortalezas de la empresa y las oportunidades del mercado, además de identificar las debilidades de la propia empresa y las amenazas del mercado. Para lograr esto se toma como referencia el capítulo 1.2 “Análisis del entorno” para identificar las principales oportunidades y amenazas del mercado. De igual manera se basa en el capítulo 1.3 “Análisis sectorial de la industria” para establecer las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

#### 2.1.1. Fortalezas

- Personal superior a la competencia, ponemos especial énfasis en la capacitación de todo nuestro personal siendo este de contacto directo con el cliente o no. Esto lleva a una interacción de mayor calidad con el cliente; ya que, todo el personal estará en la capacidad de responder a preguntas generales de todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, una azafata tiene toda la información general de nuestra flota de buses; de igual manera, un chofer sabrá contestar cualquier pregunta respecto al sistema de reservación online. Siendo esto algo que nuestra competencia no tiene; ya que, solo están especializados en un área de negocio.
- Puntualidad, nuestro servicio se caracteriza por contar con un itinerario detallado elaborado de forma responsable; considerando tiempos reales y holguras para cualquier inconveniente. Este itinerario permitirá detectar tempranamente cualquier atraso e informarlo, para así evitar frustraciones de nuestros clientes. Se brindará puntualidad más no velocidad; es decir, nuestro itinerario de viaje de nuestras unidades contemplará más tiempo que el de nuestra competencia, logrando así una gran confiabilidad y puntualidad.
- Comodidad, ofrecemos buses con solo tres asientos por fila lo cual incrementará significativamente la comodidad dentro del bus, además cada unidad contará con una azafata que atienda a todos los pasajeros con bebidas y comidas. Más allá, nuestras terminales contarán con sillones cómodos y aire acondicionado para una espera agradable. Asimismo, nuestro servicio de reservación y compra electrónica darán la comodidad de no abandonar el hogar para planear un viaje.
- Seguridad, en este campo somos superiores a nuestra competencia debido a que no hacemos ningún tipo de parada para tomar pasajeros fuera de nuestras paradas programadas, evitando no hacemos ningún tipo de parada para tomar pasajeros fuera de nuestras paradas programadas, evitando así que personas sospechosas suban a las unidades. Además, todas nuestras unidades contarán con rastreo



satelital, permitiendo una supervisión en tiempo real de todas nuestras unidades, esto nos permite comunicar a la policía cualquier parada no informada.

### **2.1.2. Oportunidades**

- Programa “RENOVA” del gobierno, el gobierno ecuatoriano mantiene el programa “RENOVA” con el cual ayuda a financiar nuevos vehículos de transporte público, a cambio de sacar de servicio las unidades viejas. EL gobierno a través de la Corporación Financiera Nacional facilita líneas de crédito con intereses menores a los cobrados en la banca privada, además da financiamiento al largo plazo; consecuentemente, será más fácil y económico mantener una flota de buses de última generación, lo cual es una oportunidad clara.
- Construcción del aeropuerto en Tababela, para finales del 2012 está planeada la inauguración del nuevo aeropuerto internacional de Quito en Tababela. Con esto el actual aeropuerto ubicado en pleno corazón de Quito se convertirá en parque. Por lo cual, el tiempo de movilización del aeropuerto al centro de la ciudad aumentara en más de una hora, disminuyendo así en parte la gran ventaja competitiva de rapidez de las líneas aéreas, y convirtiéndose en una oportunidad para el transporte terrestre interprovincial.
- Alta inversión en viabilidad, desde la llega al poder de Rafael Correa se han invertido miles de millones de dólares en vialidad; se han construido nuevo puentes y vías, y se han reparado y ampliado vías importantes existentes. Esto ha llevado a una disminución considerable de tiempo entre las principales ciudades, esto no solo por permitir una velocidad constante, sino también por reducir el número de accidentes y averías producidos anteriormente por el mal estado de las vías. Todo esto se convierte en una oportunidad ya que el viaje vía terrestre se ha vuelto mucho más confortable y rápido.
- Fortalecimiento de la clase media, en los últimos 5 años el número de empleados públicos se ha multiplicado; además, los sueldos de estos se han incrementado ampliamente. Asimismo, la gran inversión del gobierno en infraestructura ha dado trabajo a muchas personas, y mejorado las condiciones económicas de muchos más. Estos dos factores, han influenciado en un crecimiento de la clase media y media alta, llevando a que cada vez más personas están en condiciones de realizar viajes frecuentes dentro del país, siendo esto una oportunidad para todas las ramas del transporte de personas.

### **2.1.3. Debilidades**

- Amplitud de frecuencias, nuestros principales competidores en su mayoría tienen una muy alta secuencia de frecuencias ofreciendo buses a sus principales destinos cada 1 o 2 horas, logrando así proveer frecuencias para todas las necesidades de

viaje. Por otro lado, inicialmente Odesa S.A. no tendrá la capacidad de ofrecer frecuencias tan seguidas; por lo cual, se corre el riesgo de perder clientes que estén en la capacidad de pagar nuestro servicios, pero que no tengan flexibilidad en cuanto sus horarios de viaje.

- Pocos destinos, al entrar al mercado principalmente nos enfocaremos en las frecuencias principales de viajes, como lo son: Quito – Guayaquil, Quito – Cuenca y Guayaquil – Cuenca. Incluyendo breves paradas planificadas en: Quevedo, Santo Domingo, Ambato, Riobamba y Latacunga. Sin embargo, otras cooperativas tiene una cobertura mucho más amplia. Esto se convierte en una debilidad ya que en un inicio no podremos ofrecer todos los destinos deseados por nuestros potenciales clientes.
- Velocidad de viaje, hay un grupo de clientes que tiene una alta prioridad por llegar rápido a su destino final, lo cual logran con varias cooperativas de nuestra competencia. Mas allá, nuestro servicio será relativamente más lento debido a un estricto cumplimiento de las leyes de tránsito y los itinerarios preestablecidos, esto podrá causar que varios potenciales clientes prefieran algún competidor más rápido.

#### **2.1.4. Amenazas**

- Derrumbes, la geografía del Ecuador se caracteriza por su gran diversidad teniendo 4 regiones distintas: costa, sierra, amazonia y región insular. La mayoría de la población se encuentra en las regiones de costa y sierra; por lo cual, nuestro principal mercado es de las persona que se necesitan movilizar entre estas dos regiones; sin embargo, las vías entre estas son escasas, y frecuentemente estas vías son afectadas por derrumbes que impiden la circulación por varias horas y a veces hasta días. Estos hecho nos afectarían directamente el impedirnos cumplir con nuestra política de puntualidad.
- Eliminación de subsidio al combustible, el costo del subsidio a los combustibles fósiles es un factor significativo dentro del presupuesto del estado. Es evidente que este subsidio se lo mantiene principalmente por cuestiones políticas; ya que, su eliminación se consideraría una medida muy poco popular, y evidentemente costaría muchos votantes. Más allá, a largo plazo es económicamente muy difícil de sostener; por lo cual, llegara el día que un gobierno decida eliminar este subsidio. La consecuencia de esto será un aumento considerable del costo directo de nuestro servicio y de todos los implicados en el transporte terrestre, con esto se mermaría la diferencia de costos con el sector de transporte aéreo, con lo cual este ganaría considerablemente en atractivo frente al transporte terrestre.
- Ampliación de rutas aéreas, el gobierno actual ha invertido suma importantes en la adecuación de terminales aéreas existen como también en la construcción de

nuevas terminales en Santa Rosa y Tena. Además, varios municipios están luchando por reformar sus aeropuertos para darles nuevamente un uso comercial. A esto se suma que varias aerolíneas han adquirido nuevos aviones pequeños para atender a mercados secundarios antes no considerados. Esto podría llevar a una significativa ampliación de los destinos de la aviación comercial, dando así un mayor atractivo a este producto sustituto del transporte terrestre interprovincial.

Tras analizar detalladamente cada: fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza. El siguiente capítulo se enfoca en factores claves y estrategias destinadas a: reducir el impacto de las amenazas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades, y mantener y ampliar las fortalezas actuales.

## **2.2. FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA Elaborado por: María Enríquez**

Toda organización para tener éxito en sus actividades necesita plantearse metas, objetivos y estrategias, mismos que hacen que la empresa tenga una ventaja competitiva ante la competencia. Para obtener una ventaja competitiva las compañías deben lograr una rentabilidad más alta y en continuo crecimiento con respecto a las de su competencia, misma que se ve reflejada al momento en el que los compradores prefieran sus productos o servicios. En este caso para que Odessa obtenga una ventaja competitiva dentro del mercado de transporte interprovincial, debe captar la mayor participación de mercado dentro del nicho al que está atacando, adicionalmente esta preferencia de los consumidores con respecto de nuestro servicio debe ser duradera, esto se puede lograr mediante el uso de elementos estratégicos mismos que actuarán como imanes que atraen constantemente a nuevos clientes. Al contar con una ventaja competitiva duradera la empresa podrá posicionarse en el mercado más fácilmente.

### **2.2.1. Estrategia genérica**

Una estrategia está basada en medidas competitivas y planteamientos comerciales que un buen administrador se plantea al momento de empezar con la planificación organizacional. Estos planteamientos deben aportar ideas claras y precisas sobre el crecimiento del negocio y del mercado, cómo lograr una competencia exitosa y altos niveles de desempeño operacional y organizacional. Adicionalmente es importante tener presente que una estrategia planteada al principio de la actividad comercial puede ser modificada o complementada con el transcurso del tiempo, debido a los cambios que pueden surgir con respecto a las necesidades y requerimientos de los clientes o de la compañía en aspectos tecnológicos y de globalización. Generalmente los administradores ven surgir este tipo de necesidad cuando alguno o varios de los aspectos de la estrategia no están funcionando de forma correcta.

Para que una estrategia sea exitosa es necesario que se pueda ajustar a cambios o situaciones repentinas que puedan surgir interna o externamente, nos brinde una ventaja competitiva duradera, mejore el desempeño empresarial y la ejecución de la misma sea excelente. Con el fiel cumplimiento de estos factores se podría calificar a la administración de la empresa como excepcional, que hacen de la compañía un ente de crecimiento y desempeño constante.

Existen cinco tipos de estrategias genéricas:

1. **Estrategia de costos bajos.**- el principal objetivo de esta estrategia es competir con costos mucho más bajos que los de su competencia y así captar mayor proporción del total del mercado.
2. **Estrategia de diferenciación amplia.**- busca diferenciar su producto para con ello obtener más clientes dentro de todo el mercado, un ejemplo de diferenciación amplia es PRONACA.
3. **Estrategia de mejores costos.**- esta ofrece a sus consumidores un valor agregado dentro del producto o servicio a menores costos que el de sus rivales.
4. **Estrategia centrada o de nicho de mercado basada en costos bajos.**- como su nombre lo dice se concentra en un determinado nicho de mercado, ofertando un producto o servicio con costos menores que el de su competencia pero sólo a ese nicho determinado.
5. **Estrategia centrada o de nicho de mercado basada en diferenciación.**- igualmente que la anterior, se centra en un pequeño segmento del mercado, pero ofertando un producto que satisfaga los gustos y preferencias de ese nicho de consumidores.

Es así que habiendo estudiado estas cinco estrategias Odessa S.A. obtendrá una ventaja competitiva aplicando una estrategia centrada o de nicho de mercado basada en diferenciación, debido a que el servicio de transporte interprovincial es de consumo masivo y en su mayoría el tipo de consumidor que hace uso de este servicio es por el bajo costo, nosotros lo que queremos es enfocarnos en un segmento de mercado al cual podamos satisfacer sus necesidades de manera más efectiva, nuestro nicho de mercado será el nivel socio económico medio y medio alto debido a los costos de nuestro servicio, adicionalmente el precio puede elevarse de la tarifa fijada para el costo del pasaje debido a los servicios adicionales que el cliente quiera acceder durante el viaje. Puesto que como ya lo hemos mencionado varias veces nuestro servicio de transporte también contará con otros servicios adicionales dentro de la unidad.

Nuestra estrategia de nicho basada en diferenciación estará centrada en ofrecer a nuestros clientes atributos y distintivos dentro de servicio que nos diferencia de la competencia, variaciones del servicio, esto referente a destinos y rutas, enfocar al cliente dentro las características diferenciadoras entre Odessa y la competencia para así lograr un

posicionamiento dentro del mercado. Estas características distintivas nos ayudaran a que el cliente acepte pagar un valor más alto por este servicio, ya que esta accediendo a un servicio de transporte interprovincial con valor agregado, a la vez que este valor nos ayudará a pagar nuestros costos que también van a ser superiores que los de la competencia.

Otro de nuestros factores dentro de nuestra estrategia es la innovación constante que realizaremos tanto en las unidades de transporte como en el servicio, ya que la innovación es un factor importante que va de la mano con los avances tecnológicos y la globalización, adicionalmente porque siempre genera expectativa y curiosidad en el consumidor y si superamos esas expectativas contaremos con la fidelidad continua por parte de nuestros clientes.

Finalmente, con una buena ejecución de nuestra estrategia lograremos captar un buen porcentaje de nuestro mercado objetivo, posicionarnos dentro del mismo y lograr una ventaja competitiva duradera con respecto a nuestra competencia. Ya que mientras mejor este elaborada la estrategia y el proceso de ejecución sea un éxito, la empresa dentro del mercado será un actor extraordinario y posiblemente el líder, al cual la competencia quiera seguir e imitar.

### **2.2.2. Objetivos estratégicos**

Para lograr una buena elaboración y ejecución de nuestra estrategia es indispensable fijarnos una visión, misma que está dentro de la filosofía empresarial, y adicionalmente objetivos estratégicos que nos guíaran en la realización de actividades específicas que nos llevaran al cumplimiento de nuestra estrategia y finalmente el de la visión. Estos objetivos deben ser: realizables, medibles y cuantificables; su función es ser la referencia para poder medir la desempeño diario, mensual y trimestral de la compañía.

Dentro de nuestros objetivos estratégicos están:

- Superar las expectativas de nuestros futuros clientes, implementando un servicio de calidad con valor agregado.
- Ganar un 10% del porcentaje de mercado de las aerolíneas y un 20% de mercado de transporte terrestre interprovincial dentro del primer año de creación de nuestra empresa.
- Lograr liderar el mercado de transporte terrestre interprovincial con unidades de última tecnología y un servicio de punta.
- Establecer normas y reglamentos internos que nos aseguren un mejor reclutamiento de personal con respecto al de nuestra competencia.
- Obtener las mejores ventas dentro de este mercado con respecto de las cooperativas ya existentes.

- Posicionarnos dentro del mercado como marca, como tipo de servicio y atributos adicionales que el cliente puede adquirir al decidirse por hacer uso de nuestro servicio.
- Generar estabilidad y confiabilidad tanto para nuestros clientes como para nuestros dependientes.

### **2.2.3. Alianzas estratégicas**

Toda compañía al estar sólo en un papel necesita de inversionistas, socios o alianzas estratégicas para hacer de la idea de negocio una realidad sustentable y rentable desde su implementación. En este caso nosotros optaríamos por aliarnos con empresas ya existentes en el exterior como lo es Cruz del Sur en Perú, debido a la experiencia dentro de la industria y su posicionamiento de mercado dentro de su país.

Otra opción es contar con el apoyo del gobierno y su financiamiento, canalizada mediante entidades públicas tales como: CFN (Corporación Financiera Nacional), Ministerio de la Industria y Productividad y el Banco Central.

Finalmente, podríamos buscar inversionistas nacionales o extranjeros que quieran apoyar nuestra idea de negocio, luego de su respectivo análisis y determinación de rentabilidad y factibilidad a largo plazo.

## **2.3. MARKETING ESTRATÉGICO Elaborado por: Alejandra Jiménez**

El marketing estratégico está conformado de un sondeo de mercado, en el que mediante un número determinado de encuestas podemos determinar cuáles son las preferencias de nuestros potenciales clientes. De esta manera podemos conocer el perfil de nuestros futuros clientes, sus preferencias y gustos, y los atributos del servicio por los que nuestros consumidores estarán dispuestos a pagar más o dejar a su proveedor actual para reemplazarlos con nuestros servicios brindados. Realizamos una investigación en la que contamos con cien encuestas a distintas personas, para poder conocer sus perfiles, sus preferencias y la posibilidad de que se cambien de utilizar los servicios de sus proveedores actuales, a utilizar los servicios ofrecidos por nuestra empresa (Anexo 1 y Anexo 2). A continuación presentamos una interpretación de los resultados que obtuvimos por medio de las encuestas realizadas.

### **2.3.1. Análisis de Mercado:**

Dados los resultados después de la tabulación de las encuestas realizadas a distintas personas, podemos observar lo siguiente:

**Perfil de los potenciales clientes:**

**-Edad:** el promedio en edad de las personas encuestadas es de 27.03 años. La mayoría de personas encuestadas tienen entre 20 y 25 años de edad. Sin embargo, las edades dentro de las que están nuestros encuestados son desde los 19 hasta los 72 años de edad.

**-Género:** dentro de nuestra muestra encontramos 53 mujeres y 47 hombres encuestados.

<b>CANTIDAD DE HOMBRES Y MUJERES ENCUESTADOS</b>	
<b>Género</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Mujeres</b>	53
<b>Hombres</b>	47

**-Nivel socioeconómico:** de acuerdo a las respuestas de los encuestados, solo 3 de los 100 consideran pertenecer a la clase social alta; 38 personas se calificaron como pertenecientes a la clase social media-alta; 49 de los encuestados dijeron pertenecer a la clase media; 7 personas contestaron que pertenecen al nivel medio-bajo y finalmente 6 personas dijeron pertenecer a la clase social baja. Dentro de estos datos, podemos ver que la mayoría de personas que viajan en aerolíneas dentro de las principales ciudades del país pertenecen a las clases sociales media-alta y media (10 personas de la clase social media-alta y 10 personas de la clase media).

<b>CLASES SOCIALES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS</b>	
<b>Clase social</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Alta</b>	6
<b>Media-Alta</b>	37
<b>Media</b>	50
<b>Media-Baja</b>	7
<b>Baja</b>	0

**-Público objetivo:** Nuestro público objetivo son aquellas personas que viajan dentro de las principales provincias del país, ya sea por trabajo, educación o diversión (paseos). No hay un rango de edad en específico para esto, ya que las personas pueden viajar a cualquier edad, por cualquier razón. Debido a esto, el tamaño del mercado objetivo es indefinido; toda la población puede elegir nuestro servicio y bajar en él. Sin embargo, el servicio está dirigido para las personas de clase social media-alta, ya que tienen más accesibilidad a los

precios que son menores a los de los boletos de avión, pero mayores a los pasajes de buses interprovinciales.

**Comportamiento de los potenciales clientes:**

-**Razones por las que utilizan determinado servicio:** Podemos encontrar dentro de la tabulación de nuestras encuestas los siguientes datos:

-Las personas que prefieren viajar en bus interprovincial lo hacen gracias al tiempo de llegada (13 de las 14 personas que viajan en bus dieron esta respuesta, y una lo hace por comodidad).

<b>RAZONES DE PREFERENCIA DE VIAJE EN BUS INTERPROVINCIAL</b>	
<b>Razones</b>	<b>Cantidad personas</b>
<b>Miedo a alternativa</b>	0
<b>Seguridad</b>	0
<b>Precio</b>	13
<b>Tiempo</b>	0
<b>Comodidad</b>	1
<b>Calidad del servicio</b>	0
<b>Otro</b>	0

-Las personas que prefieren viajar en las aerolíneas dentro del país lo hacen debido a la seguridad que sienten en este medio, el tiempo de llegada, la comodidad del medio de transporte y la calidad del servicio brindada en las aerolíneas).

<b>RAZONES DE PREFERENCIA DE VIAJE EN AEROLINEAS</b>	
<b>Razones</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Miedo a alternativa</b>	1
<b>Seguridad</b>	11
<b>Precio</b>	1
<b>Tiempo</b>	13
<b>Comodidad</b>	12
<b>Calidad del servicio</b>	5
<b>Otro</b>	0



-Las personas que tienen como preferencia viajar en vehículo propio lo hacen debido a la seguridad que sienten viajando en el mismo, el precio (ya que lo ven más conveniente), el tiempo de llegada al destino, y la comodidad de viajar en un auto propio.

<b>RAZONES DE PREFERENCIA DE VIAJE EN VEHICULO PRIVADO</b>	
<b>Razones</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Miedo a alternativa</b>	3
<b>Seguridad</b>	27
<b>Precio</b>	11
<b>Tiempo</b>	27
<b>Comodidad</b>	38
<b>Calidad del servicio</b>	1
<b>Otro</b>	2

-Observamos también en las respuestas de las personas, que la gente que viaja en avión evita viajar en bus por la inseguridad que sienten transportándose en este medio y por la incomodidad del mismo; de igual manera, las personas que prefieren viajar en vehículo propio evitan viajar en bus gracias a la inseguridad que experimentan dentro de las cooperativas de buses actuales, y por la incomodidad dentro de las mismas. Existe un pequeño porcentaje al que no le molesta viajar en un bus dentro de las provincias del Ecuador.

<b>RAZONES POR LAS QUE LOS QUE PREFIERN VIAJAR EN AVION EVITAN EL TRANSPORTE EN BUS</b>	
<b>Razones</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Inseguridad</b>	20
<b>Incomodidad</b>	11
<b>Precio</b>	0
<b>No me molesta</b>	0
<b>Otro</b>	2

<b>RAZONES POR LAS QUE LOS QUE PREFIERN VIAJAR EN VEHICULO EVITAN EL TRANSPORTE EN BUS</b>	
<b>Razones</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Inseguridad</b>	41
<b>Incomodidad</b>	21
<b>Precio</b>	0
<b>No me molesta</b>	9
<b>Otro</b>	7

-Es importante considerar que tan solo 19 personas de las 100 encuestadas se sienten seguras viajando en un bus dentro de las principales provincias del Ecuador. El resto de personas sienten inseguridad haciéndolo.

<b>PERSONAS QUE SE SIENTEN SEGURAS O INSEGURAS VIAJANDO EN BUS</b>	
	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Inseguras</b>	81
<b>Seguras</b>	19

-Las condiciones de compra de las personas son complicadas, ya que preguntamos a la gente si considerarían viajar en una cooperativa de buses si ésta ofreciera los mismos beneficios y servicios que ofrecen las aerolíneas; 27 personas respondieron que no, pero la mayoría (73 personas) si considerarían viajar en una cooperativa de este tipo. Esto nos beneficia ya que tendríamos la aceptación de la mayoría de las personas al ofrecer el servicio que ofrecemos. Las personas ya están muy condicionadas, es decir, asocian peligro con un viaje en un bus dentro de las cooperativas existentes en el país. Gracias a esto, los consumidores toman la decisión de viajar en avión o en vehículo propio basándose en la inseguridad que existe en las cooperativas de buses así como también la incomodidad. Cambiaremos este concepto ofreciendo la mayor seguridad en los viajes que se realicen y toda la comodidad para nuestros clientes.

<b>CONSIDERACIONES DE PERSONAS DE VIAJAR EN NUESTRA COOPERATIVA EN LUGAR DE EN AEROLINEA</b>	
	<b>Cantidad</b>
<b>Si lo consideraría</b>	73
<b>No lo consideraría</b>	27

### 2.3.2. Nivel de aceptación del servicio:

Las necesidades insatisfechas de nuestro mercado meta son la seguridad, el tiempo de llegada y la comodidad. Muchas personas no satisfacen estas necesidades viajando en bus, ya que se sienten muy inseguros, llegan más tarde que al viajar en vehículo propio o en avión, y no sienten la misma comodidad que la que sienten viajando en estas dos alternativas antes mencionadas. Sin embargo, existen también necesidades actuales de los consumidores dentro de otros ámbitos por ejemplo, la buena atención en las oficinas de las cooperativas; un buen estado de las salas de espera así como también de las unidades en las que viajan. Dentro de las necesidades futuras de las personas encontramos posibilidades como la disponibilidad de buses “express” que viajen a cierta hora, beneficiando a los clientes en caso de un posible atraso o viaje a última hora.

Para poder satisfacer las necesidades insatisfechas de los potenciales clientes, debemos brindar un servicio diferenciado; es importante recordar que nuestro objetivo no es llegar con la mayor rapidez al lugar de destino, buscamos llevar a los pasajeros con la mayor seguridad posible. De igual manera, nuestros buses deberán contar con asientos modernos para brindar comodidad a las personas, incluyendo también los factores mencionados con anterioridad como el servicio de bebida, comida y de internet inalámbrico. Brindaremos también puntualidad para que los clientes se sientan contentos con el servicio brindado por nuestra empresa. En cuanto a las oficinas o lugares físicos de Odessa S.A., nos concentraremos en presentar una sala de espera en la que las personas se sientan cómodas; nuestras unidades serán limpias y bien mantenidas (con revisiones mensuales) para que los clientes se sientan satisfechos al usar los servicios de Odessa S.A.

Dentro de las encuestas, encontramos que la mayoría de las personas viajan a la provincia de Esmeraldas (38 personas). Esta información es muy importante, ya que nuestro plan inicial ha sido viajar dentro de las principales provincias del país (Quito, Guayaquil y Cuenca), sin embargo si tomamos en cuenta este dato y viajamos también a Esmeraldas, podríamos ganar mucho mercado e incrementar ventas. De esta manera también podríamos satisfacer las necesidades de nuestros potenciales clientes.

<b>CANTIDAD DE PERSONAS QUE VIAJAN A LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL PAIS</b>	
<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad Personas</b>
<b>Quito</b>	7
<b>Guayaquil</b>	24
<b>Cuenca</b>	5
<b>Esmeraldas</b>	38
<b>Manabí</b>	16
<b>Otro</b>	13

Al realizar las encuestas, también pedimos a los encuestados que nombren las características que quisieran encontrar en una cooperativa de buses del país, que no encuentran en las ya existentes. En esta pregunta, la mayoría de las personas contestaron que buscaban: seguridad, respeto, comodidad, personal capacitado (incluyendo al chofer), alimentos y bebidas, más espacio, que no haya exceso de pasajeros dentro de los buses, buena atención, la eliminación de las paradas constantes durante el viaje para recoger a más pasajeros, limpieza y puntualidad. Todos estos factores serán tomados en cuenta para así satisfacer al máximo a los clientes de Odessa S.A.

Finalmente, encontramos un dato importante dentro de las encuestas, ya que la mayoría de las personas contestaron entre totalmente de acuerdo y de acuerdo (33 y 36 personas respectivamente) en la parte en la que se les preguntaba si estaban de acuerdo o no con que les perjudica la nueva ubicación del aeropuerto de Quito, ya que se necesita de más tiempo para llegar a su destino. Esto nos beneficia a nosotros como empresa, ya que se va acortando la diferencia del tiempo de llegada al viajar en un bus interprovincial o en una aerolínea, por lo que les da a los potenciales clientes una razón menos por la cual preferir viajar en avión.

<b>CONSIDERACIONES DE LAS PERSONAS EN CUANTO A LA INFLUENCIA EN TIEMPO DE VIAJE DEBIDO A UBICACIÓN DE NUEVO AEROPUERTO</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	33
<b>De Acuerdo</b>	36
<b>Desacuerdo</b>	12
<b>Totalmente desacuerdo</b>	19

**-Los competidores:**

Los competidores de Odessa S.A son las aerolíneas ecuatorianas, los vehículos propios de las personas y las cooperativas de buses interprovinciales ya existentes dentro del país. Son a su vez, sustitutos del servicio de nuestra empresa, ya que muchas personas tienen sus razones por las cuales prefieren viajar en los medios alternativos mencionados. En cuanto a precios, estaríamos en un puesto intermedio dentro de estos medios: las aerolíneas son las más costosas con precios de pasajes que actualmente se encuentran dentro de los 170 dólares por pasaje, dependiendo también de la ciudad de destino. Al viajar en vehículo los precios varían dependiendo del consumo de gasolina del vehículo en el que se viaja, el destino y el punto de partida. En cuanto a los buses interprovinciales, cobran desde 8 dólares cada boleto, dependiendo también del destino.

### **2.3.3. Identificación de Segmentos de Mercado:**

La mejor manera en la que podríamos segmentar el mercado de Odessa S.A. es realizando una segmentación por beneficios, es decir, “segmentar a la gente de acuerdo a los beneficios que buscan del servicio” (Lamb, Ch. 2006. Pág. 235). En este caso, existen varios segmentos:

- Las personas que ven el beneficio en el tiempo de llegada a un destino, las cuales por el momento prefieren viajar en un avión o vehículo propio para llegar con mayor rapidez al lugar al que viajan.

-Las personas que ven el beneficio en ahorro de dinero, por lo que vendrían a ser las personas que viajan en una cooperativa de buses para ahorrar en lugar de viajar en avión, lo cual les resulta más costoso.

-Las personas que sienten que se benefician de buena seguridad en un medio de transporte, por lo que por el momento viajan en auto propio o en aerolíneas, ya que su prioridad es su seguridad (y como vimos anteriormente, la mayoría de personas se sienten inseguras al viajar en un bus interprovincial).

-Las personas que sienten un beneficio en la comodidad, por lo que viajan en aerolíneas o en vehículos propios.

Toda esta segmentación por beneficios nos demuestra que las personas casi siempre prefieren medios alternativos de transporte, mas no viajar en bus, ya que esto no les brinda seguridad, rapidez en cuanto al tiempo de llegada, ni comodidad. Gracias a esto, planeamos cambiar este concepto brindando a nuestros clientes la mayor comodidad y seguridad, y así modificar las perspectivas de los usuarios para que se sientan convencidos que al viajar con Odessa S.A. cuentan con todos los beneficios que antes buscaban en medios de transporte alternativos como las aerolíneas o los vehículos propios.

## **2.4. ANÁLISIS DE COSTOS MODULO 1 Y 2 Elaborado por: Carolina Valderrama**

Para la creación de Odessa S.A. es necesario realizar un análisis del entorno al cual se desea ingresar a competir para poder conocerlo de manera más detallada. Por lo mismo, cada uno de nosotros ha realizado su respectivo análisis y hemos concluido que dicha investigación debe tener algún valor. Por lo que se recurrió a realizar una oferta en la cual se expresa el valor estimado de la elaboración de los dos primeros módulos. (Anexo 3).

Dentro del punto de la oferta propuesta, especificamos aquellos objetivos que se desean alcanzar con el desarrollo de este plan de negocios. A estos objetivos establecidos nos permitimos detallarlos un poco más a continuación:

**1. Definición de la estructura organizacional ideal para la Empresa:**

Objetivo que incluye la misión, visión y valores de la empresa Odessa S.A. Los mismos que describen el rumbo que la empresa desea seguir con el propósito de fortalecer y desarrollar su actividad comercial.

**2. Estructuración de procesos estratégicos:**

Objetivo que va de la mano del plan estratégico, el mismo que expresa la futura dirección de la empresa, sus metas y su estrategia.

**3. Análisis del Entorno:**

Objetivo que se desea alcanzar, con el fin de conocer aquellos factores que conforman el macro entorno en el cual se va a desarrollar Odessa S.A.

**4. Análisis sectorial:**

Objetivo que se desea alcanzar, con el propósito de esclarecer cada una de las fuerzas de Porter.

**5. Diseño de procesos operativos:**

Objetivo que se desea alcanzar, con el fin de establecer aquellos procesos que se quiere implementar en la empresa y que deben ser seguidos.

**6. Definición de cargos, funciones y responsabilidades:**

Objetivo establecido, con el propósito de que cada una de las personas pertenecientes a Odessa S.A. conozca acerca de su cargo, función y responsabilidad, evitando malos entendidos y un buen desempeño de los trabajadores.

**7. Diseño de sistemas de comunicación:**

Objetivo propuesto, con el deseo de presentar una comunicación eficiente y oportuna dentro de la empresa, evitando de esta manera conflictos internos y externos.

**8. Diseño de un Plan estratégico:**

Objetivo que una vez establecido permite enfrentar las diferentes condiciones competitivas de la industria, las acciones esperadas por parte de los actores importantes y los problemas y retos que se interpondrán en el camino.

**9. FODA de la situación actual:**

Objetivo que constituye “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.” (Thompson Jr, 2008)

#### **10. Planificación estratégica:**

Objetivo que busca poner en marcha al plan estratégico diseñado.

Finalmente, con esta oferta podemos concluir que la creación de un plan de negocios lleva tiempo y proporciona información muy valiosa acerca de una idea que puede convertirse en un proyecto exitoso. Ya que presenta una investigación rigurosa acerca de todos aquellos factores que afectan de una u otra manera a la empresa, por ello el valor propuesto contempla la cobertura en todas las áreas de negocio con el fin de contar con una buena evaluación. Este valor ofertado cubre los requerimientos de personal especializado para contar con una información confiable que nos permita la toma de buenas decisiones.

**MODULO 3**  
**ESTRUCTURA OPERACIONAL**



### 3. ESTRUCTURA OPERACIONAL

#### 3.1. ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN Elaborado por: María Enríquez

##### 3.1.1. Adquisición de activos fijos

Más allá de una idea innovadora y creativa, se necesita de la inversión necesaria para cumplir con la meta propuesta. La adquisición de activos fijos es una de las actividades que se debe desarrollar con mayor eficiencia, debido a la gran inversión que en ellos se debe ver reflejada y más allá de eso porque gracias a la infraestructura, instalaciones y unidades con tecnología de punta, podremos lograr cumplir nuestro objetivo y superar las expectativas de nuestros clientes.

La compañía adquirirá muebles y encerres, equipos de computación, equipos de soporte técnico y comunicación, y la flota de buses para brindar el servicio a nuestros clientes. Por el alto costo que represente la inversión en edificios e instalaciones procederemos a rentar hasta obtener un margen de rentabilidad alto para adquirirlas.

**TABLA ESTIMADA DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**

	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Estimado</b>
Muebles y Encerres		\$ 20,000.00
Equipo de computación	9	\$ 9,000.00
Equipos de soporte técnico y comunicación		\$ 8,000.00
Vehículos	20	\$ 3,200,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,237,000.00</b>

Odessa S.A. al principio de sus actividades comerciales sólo contará con instalaciones para atención al cliente dentro de las principales urbes de país como lo son: Quito, Guayaquil y Cuenca. Posteriormente cuando ya tengamos un mercado establecido podremos ubicar nuevas instalaciones dentro de otras ciudades, hasta establecernos en todo el país.

Dentro de nuestras instalaciones el cliente podrá encontrar parqueadero, sala de espera, información, cajas donde podrá comprar sus pasajes, servicio al cliente, un terminal propio de la empresa en cada sucursal, entre otros servicios adicionales. Adicionalmente, contaremos con un call center que atenderá las veinte y cuatros horas del día, por medio de este los clientes podrán hacer reservas, preguntas, quejas, sugerencias y compras de tickets.

Contaremos con una flota de buses marca SCANIA chasis serie K, ya que este modelo nos brinda la posibilidad de ser carrozado de acuerdo a los requerimientos de nuestra compañía, dándonos seguridad, comodidad, fiabilidad y ahorro en nuestras operaciones.

El motor se encuentra instalado en la parte posterior de automotor, así obtenemos un espacio mucho mayor para ser usado como maletero o bodegas para almacenar encomiendas. El motor lo podemos encontrar de 5 y 6 cilindros, adicionalmente las cajas de cambio pueden ser manuales, semiautomáticas y automáticas. Debido a la facilidad en la modificación de sus ejes, podemos solicitar el modelo para dos pisos, esta serie satisface necesidades diversas en cuanto a capacidad de pasajeros de acuerdo a su capacidad ya establecida desde su fabricación, aunque este no será un factor a analizar dentro de Odessa, debido a que siempre la capacidad de pasajeros estará muy por debajo de la capacidad del automotor, ya que nuestro objetivo no es llevar una cantidad elevada de pasajeros, sino brindarles un servicio con comodidad, puntualidad, servicio adicional y sobre todo con seguridad. (Anexo 4).

Finalmente, como podemos ver la inversión a realizar en los activos fijos de la compañía es muy elevada, por ello es necesario contar con el financiamiento del estado y convenios con otras empresas que ya están dentro de la industria del transporte interprovincial a nivel internacional.

### **3.1.2. Contratación de personal**

Odessa S.A. como todas las demás empresas responsable de su capital humano, velará por el bienestar de su personal y colaboradores, como bien sabemos nuestro país es uno de los tanto en dónde no podemos encontrar una mano de obra calificada y certificado con los conocimientos suficientes para aplicarlos de forma excepcional, esto debido a la falta de educación y cultura. El recurso humano es el más difícil de manejar y controlar, es por ello que nuestra empresa realizará un largo proceso de reclutamiento, para así contratar a las personas más idóneas y aptas que se puedan desempeñar con total normalidad, responsabilidad y eficiencia dentro de sus puestos. Además, de que nuestro personal debe estar asociado y enfocado al cumplimiento de la visión organizacional, en otras palabras, deben desempeñar sus actividades porque así les nace, más no verlas como una obligación.

Por ello es necesario que la organización tenga siempre presente sus intereses y los de sus dependientes, ya que no sólo se debe pensar en la rentabilidad que este negocio nos dará sino también en los requerimientos de su personal. Es así que, al contratar el personal se debe analizar sus capacidades, intereses, oportunidades de crecimiento a las cuales

puedan acceder y básicamente su personalidad, porque con ello lograremos manejar futuros conflictos que se puedan presentar dentro de la organización.

Por ello al momento de contratar personal debemos estudiar muy bien dos factores: el factor interno y el factor externo en el que se desarrollará el nuevo empleado. Dentro del factor interno tenemos:

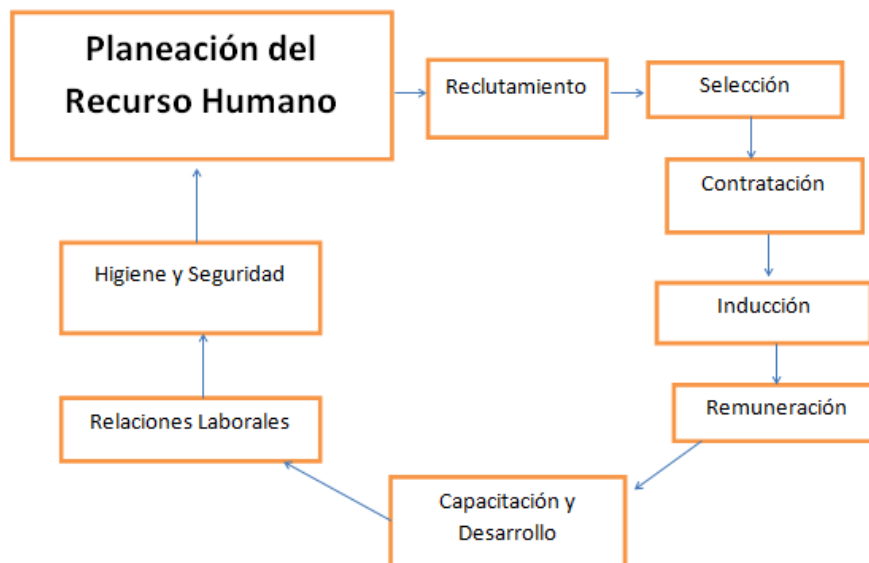
- La planeación del recurso humano, proceso en que se analiza el puesto en el que se va a desempeñar el trabajador, las cualidades, atributos y capacidades que se requieren para cubrir determinado perfil del puesto.
- Reclutamiento, paso en el cuál se publica la oferta laboral, se receipta los datos de los postulantes y se realiza concursos y pruebas para poder encontrar a la persona más idónea para ocupar el puesto.
- Selección, luego de haber analizado todas las carpetas se procede a seleccionar a la persona que ocupara el puesto ofertado.
- Contratación, seguidamente de la selección, tanto la parte contratante como la contratada se ponen de acuerdo en cuanto a horarios, actividades, seguridad, estabilidad y salario.
- Inducción, proceso en el cuál el trabajador se adapta al ambiente laboral, se le indica y guía el camino a seguir para que pueda cumplir sus actividades con total normalidad y responsabilidad.
- Remuneración, valor que percibe el trabajador en compensación de sus servicios prestados, este valor puede ser cancelado quincenal o mensualmente, depende de la política empresarial. Generalmente este varía de acuerdo al tipo de actividad a desempeñar, nivel académico y horas laboradas.
- Capacitación y desarrollo, constantemente y para cumplir con los estándares de calidad planteados dentro de nuestra visión empresarial, realizaremos capacitaciones a todo nuestro personal , en la misma podemos evaluar el crecimiento profesional de nuestros trabajadores y así poder desarrollarlos en un nivel superior.
- Relaciones laborales, el ambiente laboral es un factor interno importante que debe ser evaluado constantemente para evitar conflictos y futuros errores que pongan en riesgo la estabilidad corporativa.
- Higiene y seguridad, nuestros dependientes contarán con unas instalaciones de primera donde puedan desempeñarse con total normalidad, además de la estabilidad laboral de la cual no tendrán por qué preocuparse, mientras estén cumpliendo sus actividades con total responsabilidad.

Por otro lado tenemos los factores externos, que sin mayor riesgo pero con una afectación directa a las actividades de nuestros trabajadores deben ser estudiados, igualmente como fueron estudiados en el análisis del entorno empresarial.

- Cultural y social, no haremos ningún tipo de discriminación ni por raza, sexo o religión al momento de contratar a nuestros colaboradores.
- Tecnológico, los cambios en cuanto al factor tecnológico harán que nuestros procesos de capacitación sean desarrollados con más periodicidad y mayor énfasis sobre el uso de aparatos modernos y de última tecnología.
- Nuevos actores, el hecho de que con el tiempo podamos encontrar nuevos competidores en esta industria, debe ser analizado con mucha cautela al momento de ofertar un puesto laboral.
- Económico, el nivel de inflación y desempleo afecta de forma directa las plazas de trabajo que se requieren cubrir, debido a la competencia que pueda surgir al momento de elegir la mejor opción.
- Político, leyes, normas y reglamentos afectan la actividad laboral, actualmente existe una desestabilidad total en la industria de transporte debido a las leyes impuestas por el gobierno.

Finalmente, los procesos del factor interno funcionan de manera consecutiva y dependiente cada vez que se requiera contratar un colaborador, en cambio los factores externos afectan directamente a todo el proceso interno de la administración del recurso humano de Odessa.

### Proceso de contratación del personal



### **3.1.3. Publicidad**

Es el elemento mediante el cual una empresa puede dar a conocer y promocionar sus productos o servicios, ayuda a persuadir al cliente a la elección e una determinada marca, los medios de comunicación como la radio, la televisión, el diario y la internet tienen gran capacidad para influenciar a la población sobre determinada actitud o comportamiento frente a una u otra marca. Estos medios pueden llegar a cambiar comportamiento, gustos y preferencias del consumidor con respecto a uno u otro servicio o producto, mismo que cubra sus necesidades y esté por encima de sus expectativas, de lo que se esperaba.

El mensaje publicitario debe ser claro, preciso y conciso, para que así pueda llegar a la mente del consumidor de manera más fácil y con ello lograr tener un posicionamiento claro dentro de su mente.

Para promocionar y posicionar nuestra empresa dentro del mercado usaremos los medios de comunicación, que logren transmitir nuestro mensaje de manera clara y en el menor tiempo posible, para así observar resultados en el corto tiempo. Dentro de los canales publicitarios que usaremos están: de boca en boca, propaganda, brochures y el canal que actualmente conecta a todo el mundo como lo es el internet y las redes sociales.

Finalmente, es importante tener presente que para lograr un buen prestigio dentro del mercado y en la mente de nuestros clientes la primera impresión cuenta mucho.

## **3.2. ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Elaborado por: Alejandra Jiménez**

Odessa S.A. es una empresa que tiene entre sus enfoques principales el contar con el personal adecuado y correctamente capacitado para poder trabajar con nosotros. Una de nuestras metas es el brindar el mejor servicio en cuanto a atención al cliente, ya que muchas de las personas que viajan en buses interprovinciales dentro del país tienen quejas acerca del trato que se da al cliente de parte de las mismas. También, queremos contar con un personal altamente capacitado que esté dispuesto a manejar su puesto con responsabilidad y respeto. Por lo mismo, a continuación, podremos ver un diseño de puestos en el cual nos basaremos para elegir al personal que trabajará junto con nosotros.

### **3.2.1. Descriptivo y perfil de puestos:**

Dentro del diseño de puestos en el que nos basaremos para elegir al personal adecuado para que trabaje en Odessa S.A., encontramos el descriptivo y el perfil de los puestos para ver las características que son necesarias para contratar una persona que pertenezca a nuestro equipo. A continuación veremos los diseños de los puestos principales con los que contará la empresa.

## DESCRIPTIVO DEL PUESTO

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**-Nombre del puesto:** CONDUCTOR

**-Supervisa a:** -

**-Supervisado por:** Administración de Odessa S.A.

Se realizará un control sistemático por medio de rastreo satelital, el cual nos permitirá conocer si el conductor está cumpliendo con la velocidad requerida, leyes de tránsito, entre otros. Esto incluye el contar con una caja negra en cada una de las unidades, la cual nos permitirá conocer los hechos en el caso de ocurrir un accidente o percance.

### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

**-Razón de la existencia del puesto:** Es un puesto fundamental, ya que siendo una empresa de transporte necesitamos de conductores que lleven a nuestros pasajeros de un lugar a otro.

- **Responsabilidades:** Tienen la responsabilidad principal de toda la empresa, ya que tienen en sus manos la seguridad y la vida de los pasajeros de la misma.

**-Resultados que se esperan:** Esperamos del conductor una actitud responsable y prudente, siendo él el que lleva a las personas que confían en nuestra empresa y en nuestros objetivos principales.

### **AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

-Llegar puntual a la terminal de la empresa para poder partir a tiempo, sin atrasos.

-Conducir con prudencia.

-Respetar las leyes de tránsito al momento de viajar.

-Presentarse al lugar de trabajo en buenas condiciones (haber dormido el tiempo suficiente, no bebidas alcohólicas, etc.).

### **FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO:**

-Conducir de un lugar de partida hacia el destino, llevando a los pasajeros de manera segura a los lugares a los que desean viajar.

### PERFIL DEL PUESTO

#### **EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:**

<b>Nivel</b>	<b>Especialización</b>
Secundaria	Bachiller

#### **EDUCACIÓN ADICIONAL:**

-Curso de conducción para la obtención de una licencia de tipo profesional.

-Curso de atención al cliente (proporcionado por nuestra misma empresa).

#### **EXPERIENCIA LABORAL ADQUIRIDA:**

- a. Fuera de la organización:**
  - Años en el área específica: 2 años
  - Años en puestos similares: 1 año
- b. Dentro de la organización: Ninguno**

#### **OTROS ASPECTOS RELEVANTES:**

- a. Conocimiento de idiomas: Ninguno**
- b. Conocimiento de computación: Ninguno**
- c. Edad:** Desde 30 años hasta 45 años
- d. Sexo:** Hombre o Mujer
- e. Características personales:** Examen de visión y de capacidad de reacción (reflejos).

### DESCRIPTIVO DEL PUESTO

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**-Nombre del puesto:** JEFE DE TRIPULACIÓN

**-Supervisa a:** Azafatas o resto de la tripulación

**-Supervisado por:** Administración de Odessa S.A.

#### **OBJETIVO DEL PUESTO:**

**-Razón de la existencia del puesto:** Se necesita este puesto ya que necesitamos un jefe que supervise al resto de azafatas, para que exista un orden dentro de cada unidad de la cooperativa.

- **Responsabilidades:** Dirigir al resto del equipo de la tripulación durante todo el viaje. Deben revisar antes y después de cada viaje la limpieza de los baños y de la unidad en general. También deben encargarse de que se distribuya de manera correcta el servicio de comida y bebidas, y de que el resto de la tripulación brinde una buena atención al cliente.

-**Resultados que se esperan:** Una supervisión adecuada, para satisfacer las necesidades del cliente y mantener un orden dentro de las unidades.

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

-Puntualidad

-Limpieza de las unidades

-Manejar la distribución de bebidas y alimentos para cada pasajero.

-Presentarse al lugar de trabajo en buenas condiciones (haber dormido el tiempo suficiente, no bebidas alcohólicas, etc.).

-Recibir los boletos de los pasajeros al momento de entrar a la unidad.

**FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO:**

-Llegar puntual a la terminal de la empresa para poder partir a tiempo, sin atrasos.

-Verificar la cantidad de bebidas y alimentos disponibles en la unidad dependiendo de la cantidad de pasajeros.

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:**

**Nivel**

**Especialización**

Universitaria

Hospitalidad

**EDUCACIÓN ADICIONAL:**

-Curso de primeros auxilios.

-Curso de atención al cliente (proporcionado por nuestra misma empresa).

**EXPERIENCIA LABORAL ADQUIRIDA:**

a. Fuera de la organización:



- Años en el área específica: 1 año
- Años en puestos similares: 1 año

**b. Dentro de la organización: Ninguno**

**OTROS ASPECTOS RELEVANTES:**

**a. Conocimiento de idiomas:**

**B=Bueno      MB=Muy Bueno      EX=Excelente**

IDIOMA	CONVERSACIÓN	LECTURA	ESCRITURA	COMPRENSIÓN
Inglés:	MB	B	B	EX

**b. Conocimiento de computación: Ninguno**

**c. Edad:** Desde 25 años hasta 47 años

**d. Sexo:** Hombre o Mujer

**e. Características personales:** Buena presencia, buen desenvolvimiento en público, manejo de emociones, manejo de grupos.

**DESCRIPTIVO DEL PUESTO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**-Nombre del puesto:** AZAFATAS

**-Supervisa a:** -

**-Supervisado por:** Jefe de Tripulación /Administración de Odessa S.A.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

**-Razón de la existencia del puesto:** Requerimos de azafatas para brindar la mejor satisfacción a nuestros clientes, manteniendo el mejor servicio y un orden dentro de las unidades.

**- Responsabilidades:** Organizar y guiar a los pasajeros dentro de las unidades, distribuir los alimentos y bebidas a cada pasajero, mantener un orden dentro de los buses, atender las inquietudes o requerimientos de los pasajeros.

**-Resultados que se esperan:** Organización dentro de las unidades y una buena atención a cada uno de nuestros clientes.

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

- Puntualidad
- Limpieza de las unidades
- Equipajes de los pasajeros.
- Dirigir de manera correcta a los pasajeros dentro de las unidades
- Distribuir bebidas y alimentos para cada pasajero.
- Presentarse al lugar de trabajo en buenas condiciones (haber dormido el tiempo suficiente, no bebidas alcohólicas, etc.).
- Brindar primeros auxilios a los pasajeros en caso de un percance o accidente.

**FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO:**

- Llegar puntual a la terminal de la empresa para poder partir a tiempo, sin atrasos.
- Revisar limpieza de baños y unidad en general antes y después de cada viaje.
- Encargarse del equipaje de los pasajeros durante el embarque y desembarque de los mismos.
- Llevar los alimentos y bebidas a cada pasajero en el momento en el que el Jefe de tripulación lo indique.
- Contestar y solucionar inquietudes o requerimientos de los clientes.

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:**

<b>Nivel</b>	<b>Especialización</b>
Universitaria	Hospitalidad

**EDUCACIÓN ADICIONAL:**

- Curso de primeros auxilios.
- Curso de atención al cliente (proporcionado por nuestra misma empresa).

**EXPERIENCIA LABORAL ADQUIRIDA:**

- a. Fuera de la organización:**
- Años en el área específica: 1 año
  - Años en puestos similares: 1 año
- b. Dentro de la organización: Ninguno**

**OTROS ASPECTOS RELEVANTES:**

- a. Conocimiento de idiomas:**  
**B=Bueno      MB=Muy Bueno      EX=Excelente**

IDIOMA	CONVERSACIÓN	LECTURA	ESCRITURA	COMPRENSIÓN
Inglés:	MB	B	B	EX

- b. Conocimiento de computación: Ninguno**
- c. Edad:** Desde 22 años hasta 47 años
- d. Sexo:** Hombre o Mujer
- e. Características personales:** Buena presencia, buen desenvolvimiento en público, manejo de emociones, manejo de grupos.

**DESCRIPTIVO DEL PUESTO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**-Nombre del puesto:**ASISTENTES EN VENTANILLA

**-Supervisa a:** -

**-Supervisado por:**Administración de Odessa S.A.

**OBJETIVO DEL PUESTO:**

**-Razón de la existencia del puesto:** Necesitamos de asistentes en ventanilla para la atención al cliente dentro de las oficinas de Odessa S.A., al momento en el que los clientes se presentan para comprar sus boletos.

**- Responsabilidades:** Conocer los itinerarios de las unidades, brindar una buena atención al cliente, vender los boletos, contestar inquietudes que se presenten en los clientes, conocer acerca de los servicios que brinda la empresa.

**-Resultados que se esperan:** Satisfacción de los clientes al acercarse a nuestras oficinas gracias a la buena atención brindada por estas personas.

**AREAS DE RESPONSABILIDAD:**

- Puntualidad
- Atención al cliente en las ventanillas de Odessa S.A.
- Venta de boletos
- Presentarse al lugar de trabajo en buenas condiciones.

**FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO:**

- Llegar puntual a la terminal de la empresa.
- Realizar la venta de los boletos de los pasajeros conociendo todos los itinerarios de cada unidad.
- Contestar y solucionar inquietudes o requerimientos de los clientes.

**PERFIL DEL PUESTO**

**EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA:**

**Nivel**

**Especialización**

Universitaria

Administración de Empresas

**EDUCACIÓN ADICIONAL:**

- Curso de atención al cliente (proporcionado por nuestra misma empresa).

**EXPERIENCIA LABORAL ADQUIRIDA:**

**a. Fuera de la organización:**

- Años en el área específica: 1 año
- Años en puestos similares: 1 año

**b. Dentro de la organización: Ninguno**

**OTROS ASPECTOS RELEVANTES:**

**a. Conocimiento de idiomas:**

**B=Bueno**

**MB=Muy Bueno**

**EX=Excelente**

**IDIOMA**

**CONVERSACIÓN**

**LECTURA**

**ESCRITURA**

**COMPRENSIÓN**

Inglés:	EX	MB	MB	EX
<b>b. Conocimiento de computación:</b>				
<b>Hoja electrónica: SI</b>				
<b>Procesador de textos: SI</b>				
<b>Base de datos: SI</b>				
<b>c. Edad:</b>	Desde 20 años hasta 50 años			
<b>d. Sexo</b>	Hombre o Mujer			
<b>e. Características personales:</b>	Buena presencia, buen desenvolvimiento en público, manejo de emociones.			

Estos puestos son los principales para el transporte y la satisfacción de nuestros clientes. Sin embargo, desarrollaremos los diseños de puestos con el mismo formato para el personal interno de Odessa S.A., incluyendo personal de limpieza, administrativo, mensajería, entre otros.

### 3.2.2. Proceso de Reclutamiento:

El proceso de reclutamiento es “el proceso de localizar a potenciales candidatos a solicitar las vacantes existentes, informándoles respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto”. (Suasnavas, ppt. 2011).

Ya que somos una empresa nueva en el mercado, no contaremos al principio con un reclutamiento interno. Sin embargo, conforme pase el tiempo y dependiendo del desempeño del personal, contaremos con un reclutamiento interno con posibilidades de ascensos y crecimiento dentro de la empresa. Contaremos al principio con un proceso de reclutamiento externo, por el cual debemos conocer que la tasa de desempleo actual del Ecuador es de 5,07%<sup>9</sup>. Por esta razón, debemos tomar en cuenta esta cifra sabiendo que el crear esta empresa constituye una manera de dar empleo a más personas, en el caso de que las personas cumplan con los requerimientos antes mencionados para los puestos disponibles.

**-Fuentes de Reclutamiento:** Para que las personas conozcan acerca de los puestos disponibles dentro de Odessa S.A., pondremos anuncios en el periódico y en el internet acerca de los puestos y de las características necesarias para los mismos.

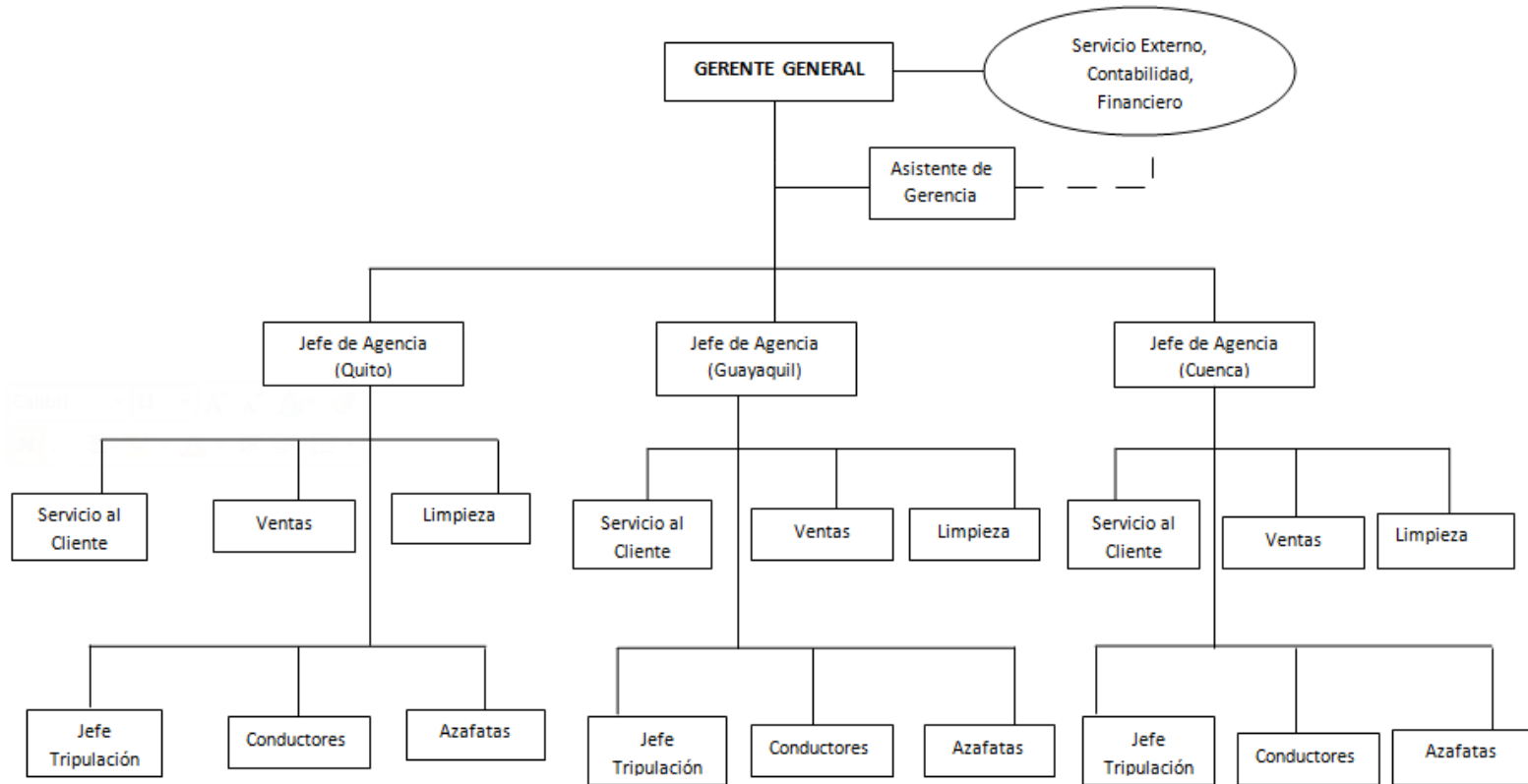
<sup>9</sup> (Banco Central del Ecuador, 2011) \*Hasta Diciembre 2011

**-Proceso de Selección:**

El proceso de selección que seguiremos para la contratación de nuestros empleados es el siguiente:

1. Solicitud de Empleo
2. Entrevista Inicial (con el Departamento de Recursos Humanos)
3. Pruebas (de conocimiento y psicotécnicas)
4. Investigación de antecedentes
5. Proceso de Pre-Selección
6. Entrevista con Gerente
7. Exámenes Médicos
8. Decisión Final

### 3.2.3. Organigrama Funcional



### **3.3. MARKETING OPERATIVO Elaborado por: Carolina Valderrama**

Existen un sin número de servicios y productos hoy en día. Los mismos que en estos momentos están satisfaciendo a millones de consumidores. Pero la pregunta importante aquí es cómo estos servicios y productos logran satisfacer a diferentes consumidores, los mismos que probablemente ya han creado lealtad hacia ciertos de ellos. La respuesta a esta pregunta consiste en la evaluación que deben tener todos estos servicios y productos, la cual se basa en una mezcla de marketing que consiste en 8Ps. Estas determinan y permiten, conocer al servicio o producto que se quiere o se está ofertando. A continuación se detallarán cada una de las Ps correspondientes a Odessa S.A.

#### **3.3.1 Descripción del Servicio**

Como se mencionó en el primer capítulo Odessa S.A. es una empresa enfocada en la prestación de un servicio de transporte interprovincial dentro del Ecuador, diferenciándose de la competencia por el servicio que brinda, el mismo que es con altos estándares de calidad. Adicionalmente, nuestro servicio se caracteriza por contar con rutas programadas, precautelando de esta manera la seguridad de nuestros clientes potenciales, al mismo tiempo que se su arribo a su lugar de destino final será cómodo y a tiempo. El objetivo de Odessa S.A. radica en arribar a las principales urbes del país con la mayor seguridad, comodidad, tranquilidad y confianza, ya que nuestra empresa se base principalmente en PUNTUALIDAD Y NO VELOCIDAD.

Adicionalmente, el servicio que presta Odessa S.A. constituye una alternativa bastante llamativa frente a viajar en una de las actuales aerolíneas del Ecuador. Ya que gracias a la eliminación del subsidio a la gasolina de los aviones, se abre una oportunidad para el transporte terrestre única. La misma que es aprovechada por Odessa S.A. porque el servicio de nuestra empresa será muy parecido al que reciben los pasajeros de un avión, debido a que contaremos con tripulación, pero al mismo tiempo será único y mejorado en relación al de todos nuestros competidores directos.

Finalmente, el principal servicio que brinda nuestra empresa, el mismo que radica en el transporte de nuestros clientes de una provincia a otra, contará con servicio suplementarios como: información, consultas, tomas de pedido (reservas), cortesía, seguridad, excepciones, facturación y pago, los cuales le darán valor agregado al servicio principal de Odessa S.A. logrando de esta forma brindar un servicio único que satisface las necesidades de nuestro clientes y permitiéndonos posicionarnos fuertemente en el mercado de trasportes terrestres.

#### **3.3.2. Promoción**

Para poder promocionar cualquier servicio se deben crear estrategias de marketing basadas en una buena comunicación. La comunicación constituye un componente que juega tres roles importantes, los cuales son:



1. Proveer de información oportuna, completa y requerida por parte de los clientes potenciales.
2. Convencer a los clientes potenciales de los méritos de un producto o servicio.
3. Motivar a los consumidores a adquirir el producto o servicio en determinado tiempo.

Adicionalmente, consideramos que la comunicación es esencial principalmente para los nuevos clientes, quienes no conocen acerca del servicio y sus beneficios. Es por esto que se debe realizar una promoción del mismo basada principalmente en estimular el consumo del servicio que se ofrece.

Finalmente Odessa S.A. promocionará su servicio utilizando diferentes recursos como:

- Promoción de boca en boca: Los mismos consumidores serán los que promocionen a Odessa S.A. al compartir sus diferentes experiencias.
- Internet: Promocionaremos Odessa S.A. por medio de su propia página web, la cual contará con la información necesaria, ya que no únicamente se desea informar a nuestro cliente sino también promocionarnos como la mejor alternativa.
- Brochures: Contendrán información necesaria para comunicar a los clientes acerca de Odessa S.A. y a que nos dedicamos.
- Propaganda: Odessa S.A. buscará promocionar sus servicios a través de la televisión y la radio. Se utilizarán comerciales cortos pero con la información necesaria para llegar a aquellos consumidores potenciales.

### **3.3.3. Distribución**

Con relación a la distribución de nuestro servicio podemos mencionar que esta se llevará a cabo de tres diferentes maneras, las cuales son: comprar el boleto en las oficinas de Odessa S.A., por internet o por teléfono.

Se contarán con estas tres alternativas, ya que Odessa S.A. busca satisfacer las necesidades de sus clientes. Por lo que existirán clientes que puedan acercarse a las oficinas de Odessa S.A. y comprar su boleto directamente, pero habrá otros clientes que por razones de tiempo, ubicación en la que están etc. preferirán comprar sus boletos por medio de la página de internet o por teléfono. Si utilizan la página de internet para comprar su boleto deberán seguir las instrucciones que están en la misma página e imprimir finalmente el

boleto, el mismo que detallará el tipo de servicio por el cual el cliente ha pagado, permitiéndole de ésta forma a nuestro personal conocer cómo actuar. Finalmente, si el cliente desea comprar su boleto por teléfono, una operadora de la empresa atenderá la llamada y buscará satisfacer las necesidades del mismo al momento de adquirir uno.

Adicionalmente, Odessa S.A. se preocupará por la distribución de los asientos de cada una de las unidades. La empresa se enfocará en reservar aquellos asientos más amplios y cómodos para las personas discapacitadas, vendiendo los demás asientos primero. Una vez que se hayan vendido todos los demás asientos y se haya determinado que en la unidad no viajarán personas discapacitadas, estos asientos serán vendidos normalmente.

Finalmente, en lo relacionado al servicio de comida y bebida que Odessa S.A. ofrece este será distribuido por nuestros proveedores calificados dentro de las condiciones ya establecidas en el contrato. Una vez que nuestros proveedores nos entreguen la comida y bebidas requeridas el personal especializado de Odessa S.A. será el encargado de distribuirlas en las diferentes unidades abasteciéndolas de la mejor manera, con el fin de que la tripulación puede atender a los clientes de manera eficiente.

#### **3.3.4. Precio del Servicio**

El precio constituye un factor importante para todo producto o servicio. En el caso de Odessa S.A. consideramos que el precio del servicio que ofrece debe ser elevado en un principio. Porque lo que se quiere es brindar un servicio con altos estándares de calidad, que sea único y diferenciado al que brinda la competencia. Por esto, es necesario realizar una inversión considerablemente fuerte para poder lograr esta diferenciación. Otra razón por la que Odessa S.A. presenta altos precios es por su deseo de recuperar la inversión en el primer año de funcionamiento.

Adicionalmente, al constituir nuestro nicho de mercado todas aquellas personas que pertenecen a la clase media alta consideramos que nuestros precios para ellos no serán muy altos, debido al poder de adquisición de estas personas. Además, nuestros precios podrán ser más elevados que los de la competencia pero hay que recordar que nuestra empresa no solo compite con las demás cooperativas de transporte terrestre sino que también lo hace con las diferentes aerolíneas que realizan vuelos interno en el país, por lo que nuestros precios frente a los de las diferentes aerolíneas resultan ser mucho más económicos.

Odessa S.A. pretende manejar una estrategia de precios basada principalmente en: costos, competencia y valor hacia el consumidor. La misma que no será definitiva, ya que cambiará y será ajustada dependiendo de los cambios que se den en el mercado. Finalmente, consideramos que una vez que la empresa se haya establecido en el mercado y presente un posicionamiento fuerte se podría considerar realizar algún tipo de promoción,

con el propósito de llamar la atención de las personas de clase media, logrando así ampliar poco a poco nuestro mercado. Pero por el momento nos concentraremos en nuestro nicho, hasta poder alcanzar los objetivos establecidos.

### **3.3.5. Procesos**

Para cumplir con el objetivo fundamental de Odessa S.A. es necesario cumplir con ciertos procesos, los mismos que son esenciales para poder brindar un servicio con altos estándares de calidad. Los procesos que deben seguirse en Odessa S.A. son:

- Proceso de atención al cliente: al momento de escoger Odessa S.A. para viajar los consumidores entrarán a relacionarse con los diferentes procesos de atención al cliente, ya que esto dependerá de la manera en la que el consumidor escoja para ser atendido. El consumidor podrá optar por empezar su relación con Odessa S.A. de manera directa desde el principio (acercándose a las oficinas para adquirir su boleto) o de manera indirecta comunicándose con la empresa por teléfono o entrando a la página de la misma para comprar el boleto.
- Proceso de equipaje: El equipaje de nuestros clientes será responsabilidad de la empresa desde el momento en que es anunciado el embarque de los mismos. Para esto cada pasajero deberá acercarse a donde se le indique y deberá entregar su equipaje a un miembro de la tripulación, el mismo que colocará un ticket en la maleta y otro le entregará al pasajero, para que de esta forma se evite cualquier pérdida. En cuanto al desembarque del equipaje, éste se llevará a cabo de acuerdo al desembarque de los pasajeros, cada uno de ellos se deberán acercar a los diferentes miembros de la tripulación que estén encargados del equipaje y entregarles el ticket de su maleta para que ésta sea devuelta.
- Proceso de embarque: Este proceso empezará desde el momento en que se anuncie que la unidad X está próxima a partir. Por lo que los pasajeros de la misma deberán responder al llamado colocándose en fila e ir presentando uno por uno su boleto al jefe de la tripulación para poder subir a la unidad. Una vez adentro un miembro de la tripulación será quien indique al pasajero la ubicación de su asiento.
- Proceso de desembarque: Este proceso comienza una vez que la unidad se haya detenido completamente en su destino final, con el propósito de evitar cualquier tipo de accidente. Comenzará con el desembarque de los pasajeros en orden, el mismo que será indicado por un miembro de la tripulación.

### **3.3.6. Personas**

Dentro de una empresa no se debe considerar y valorar únicamente la parte administrativa, contable, financiera, etc. sino que también se debe pensar en su personal, el mismo que da su esfuerzo por la empresa en la que trabaja. Por eso para Odessa S.A. su personal es de suma importancia y se preocupa por ellos. Esta preocupación lo que busca no es únicamente que los empleados brinden una buena atención al cliente, sino que ellos se sientan a gusto y conformes al ser parte de Odessa S.A., logrando de esta forma que el trabajo que se realice sea excelente teniendo presente que todos, ya sea el trabajo que cada uno desempeñe, trabajan por un objetivo en común.

Con un buen trabajo y servicio brindado por nuestro personal, no solo se generará una buena relación con los clientes, ya que no deseamos únicamente satisfacer las necesidades de nuestros consumidores; también lograremos que ellos repitan su experiencia, construyendo de esta manera una relación a largo plazo que beneficie a Odessa S.A. y a los clientes. Es por eso que Odessa S.A. se preocupará de que su rotación de personal sea extremadamente baja, con el propósito de brindar confianza y tranquilidad a los consumidores. Adicionalmente, la interacción que se generará entre el personal de la empresa y nuestro mercado meta influenciará fuertemente en la percepción que tendrán nuestro consumidores respecto a nuestro servicio y su eficiencia.

La satisfacción o insatisfacción de los clientes con respecto a nuestro servicio y su eficiencia frecuentemente está reflejada en la primera impresión que el cliente se lleva al momento de interactuar con el personal de Odessa S.A. Adicionalmente, la empresa además de preocuparse por sus clientes se preocupa por su personal, el mismo que es reclutado, entrenado y motivado para cumplir con sus obligaciones de la mejor manera, permitiendo que estas se sientan a gusto con su trabajo.

Finalmente, lo que Odessa S.A. busca con esta preocupación, atención, capacitación etc. hacia su personal, es el poder alcanzar un ciclo de servicio exitoso. El mismo que se basa en ofrecer un servicio de calidad una vez que algún consumidor tenga cualquier tipo de contacto con algún miembro de la empresa, permitiendo que tanto el empleado como el consumidor se sientan a gusto y conformes con prestar y recibir un servicio único y de calidad.

### **3.3.7. Productividad y Calidad**

A pesar de que la calidad constituye un factor bastante subjetivo es importante mencionarla. Tanto la productividad como la calidad deben ser tratadas por separado pero deben ser vistas como los dos lados de la misma moneda.

Estos dos factores deben ser mejorados constantemente con el propósito de lograr el éxito de la empresa. Buscar un mejoramiento en la productividad ayudaría a Odessa S.A. a reducir costos, pero frente a esto se debe ser muy cauteloso, ya que se puede realizar recortes inapropiados en el servicio que pueden afectar a los clientes como a los empleados, causando resentimientos. Buscar un mejoramiento en calidad, el mismo que está definido por la percepción del consumidor, es esencial para generar una diferencia notoria del servicio que brinda Odessa S.A. con respecto al que ofrece la competencia. Y no hay que olvidarse que este factor permite la construcción de la satisfacción del cliente y la lealtad del mismo.

Finalmente, al ser la productividad y la calidad factores esenciales e importantes para el éxito de la empresa, hay que considerar que para su mejoramiento se requiere una inversión considerable, por lo que pensamos que Odessa S.A. debería realizar una vez que se haya posicionado en el mercado, para que de esta manera no se corra el riesgo de no poder recuperar la inversión realizada.

### **3.3.7. Entorno Físico**

El entorno físico constituye un factor muy importante para Odessa S.A. Hemos visto en muchas de las terminales de las cooperativas interprovinciales existentes dentro del país una infraestructura en muy mal estado. Muchos de los clientes sienten insatisfacción en este aspecto, ya que no da una buena impresión general de lo que es la empresa o la cooperativa. Por lo mismo, queremos contar con un espacio físico que hable muy bien de nuestra empresa, y que brinde satisfacción y comodidad a nuestros clientes. Adicionalmente, consideramos que un entorno físico agradable a los diferentes sentidos, transmite una evidencia tangible de la calidad de nuestro servicio al igual que una muy buena primera impresión para nuestros consumidores. Logrando de esta manera una muy buena imagen, un posicionamiento fuerte en el mercado y diferenciación.

Como se mencionó en el párrafo anterior Odessa S.A. busca lograr una buena imagen, un posicionamiento fuerte en el mercado y diferenciación. Por eso consideramos pertinente mencionar algunos factores, como ejemplo, que la empresa considerará para poder alcanzar las tres características antes mencionadas a continuación:

- Edificios: Nuestros edificios presentarán una fachada en buenas condiciones, estando siempre pintados y limpios. Contarán con las seguridades necesarias y cumplirán con todo lo impuesto por la ley para brindar al personal de Odessa S.A. seguridad y confort.
- Oficinas: Éstas serán amplias, ordenadas, limpias y provistas de todo lo necesario para desempeñar un trabajo excelente.

- Ventanillas en las terminales terrestres: Estas no serán muy grandes pero sí de un tamaño específico para que la persona que atiende a los clientes se sienta bien. Contará con un computador moderno, para brindarle mayor satisfacción a nuestro personal, al mismo tiempo que se ofrece una buena atención al cliente. De igual forma estas siempre estarán limpias y en buenas condiciones.
- Salas de Espera: Contarán con un número suficiente de asientos cómodos y los basureros necesarios para que la basura sea depositada en su lugar. De igual forma, estas estarán siempre limpias y ordenadas para brindar al cliente confort y un sentimiento de bienestar.
- Uniformes: Estos serán diseñados por los mismos empleados, con el propósito de que lo usen con orgullo. El diseño que se escoja deberá ser aprobado por la administración de la empresa. Adicionalmente, los uniformes deberán estar siempre limpios y presentables, ya que transmitirán y dirán mucho de la imagen de Odessa S.A.
- Signos y Símbolos: Estos serán de suma importancia en nuestra empresa, porque ayudarán a comunicar algunas de las normas, como NO FUMAR, que se deben seguir dentro de nuestra empresa. Estas normas o reglas serán tanto para los clientes como para los empleados, con el propósito de que todos estemos dentro de un ambiente ameno y agradable. Estos signos y símbolos, estarán presentes en las unidades de transporte, salas de espera, ventanillas, oficinas etc.
- Unidades de transporte: Nuestras unidades de transporte presentarán una carrocería bien pintada y limpia con el nombre de la empresa en ella. En su interior los asientos estarán en buen estado brindando comodidad a nuestros clientes. Además, de estar limpios y con un aroma agradable.

### **3.4. ANALISIS DE COSTOS MODULO 3 Elaborado por: Leo Burri**

Para que Odessa S.A. pueda operar es indispensable crear un plan de funcionamiento que contenga: actividades antes del funcionamiento, organigrama y política de recursos humanos, y plan de marketing operativo. Este conjunto forma lo que se conoce como estructura operacional, cada capítulo que conforma esta tiene un valor de elaboración el cual se estimara en este capítulo.

Más allá de la mera redacción de los capítulos existen objetivos de apoyo que se deben cumplir para sustentar la investigación. A continuación enumeraremos estos objetivos y cuál es su función:

**1. Definición de los activos fijos necesarios**

Objetivo que busca establecer cuáles son los activos indispensables para poder iniciar las operaciones in restricción alguna.

**2. Estudio de marcas de buses**

Objetivo que busca compara las características de las diferentes marcas de chasis para definir cuáles son las que cumplen con todas nuestras necesidades, e elegir la marca y modelo idóneo a utilizarse.

**3. Estimación de costos de activos**

Objetivo que buscar definir tanto los precios de los buses como también el equipamiento completo de los locales.

**4. Necesidades de personal**

Objetivo que establecerá el número necesario de personas para suplir todas las áreas de funcionamiento con el fin de no tener impases en el servicio ofrecido.

**5. Proceso de contratación y reclutamiento de RRHH**

Objetivo es establecer un proceso interno de contratación, para no llegar a deficiencias de personal. De igual manera, un proceso externo de reclutamiento para llenar las vacantes con los candidatos mas idóneos

**6. Plan de publicidad**

Objetivo, se creara políticas de publicidad donde se define generalidades de los contenidos, además de los principales medios donde se va a pautar.

**7. Elaboración de perfiles de puestos**

Objetivo que se cuente con perfiles modelos con responsabilidad y obligaciones claramente definidos, estos modelos se podrá adaptar a todos los puestos de la compañía con el fin de que todo empleado tenga un descriptivo de su puesto.

**8. Organigrama funcional**

Objetivo que se propone establecer gráficamente la cadena de mando y supervisión de todo el personal de Odessa S.A. Además de delimitar las funciones de cada puesto y área.

**9. Establecimiento de las 8p del servicio**

Objetivo, establecer las características de nuestro servicio que difieran de la competencia, y que darán un valor agregado a nuestros clientes, llegando a hacerles fieles a nuestra marca y proporcionándonos una posible ventaja competitiva.

Por último, se puede observar que los objetivos de investigación que se tienen que lograr son bastantes; en este caso tan solo para apoyar oportunamente un capítulo hay que realizar 9 investigaciones menores diferentes. Esta elaboración tiene un precio sí que mayoritariamente se conforma de las horas invertidas en la investigación metodológica de todos los puntos arriba mencionados. Por más que se pueda establecer un precio promedio que un investigador cobraría por hora de trabajo, es muy complicado llegar a contabilizar las horas invertidas en la investigación específica de capítulo en cuestión, más aun tratándose de una investigación realizada por cuatro personas con ritmos y métodos de investigación muy variables. Por lo cual, para estimar el costo de elaboración de este capítulo nos basamos en el costo de elaboración de los capítulos 1 y 2 que fue proporcionado por una consultora profesional. Al hacer un análisis comparativo entre los objetivos de investigación para los capítulos 1 y 2 frente al 3, establecimos que en la investigación requerida para el 3 es aproximadamente un 60% de la de los dos capítulos anterior; por lo cual el costo estimado de elaboración del capítulo 3 será de alrededor de \$3 800 con lo cual se cubriría todos los gastos involucrados en la investigación de los 9 objetivos establecidos y la redacción completa del módulo.



**MODULO 4**  
**ECONOMÍA Y RENTABILIDAD**

## 4. ECONOMIA Y RENTABILIDAD

### 4.1. ESTRUCTURA DE COSTOS Elaborado por: Carolina Valderrama

Para la creación de toda empresa es necesario establecer objetivos, los mismos que deben ser estratégicos y financieros. Ambos tipos de objetivos deben irse alcanzando poco a poco, de acuerdo a las diferentes decisiones que se tomen. Para tomar estas decisiones debe utilizarse un enfoque orientado a la existencia de un costo al mismo tiempo que existe un beneficio.

“Los recursos tienen que gastarse si con ellos se van alcanzar las metas de la compañía en relación con los costos esperados de esos recursos. Los beneficios que se esperan del gasto deberían exceder a los costos esperados. Los beneficios y costos esperados no son fáciles de cuantificar. No obstante, el enfoque de costo-beneficio resulta de utilidad para tomar decisiones en torno a la asignación de recursos” (Horngren, 2007)

Adicionalmente, existen diferentes sistemas de costeos, los mismos que registran el costo de los distintos recursos que se han adquirido, como materiales, mano de obra, y equipo, e identifican la forma en la que se utilizan dichos recursos para producir y vender productos y servicios. Este registro de los diferentes costos de los recursos adquiridos y utilizados permite que los gerentes se den cuenta del comportamiento de los mismos.

Finalmente, los costos se definen como fijos y variables en relación a una actividad específica o a un periodo determinado, por lo que es importante tener en claro estos conceptos que se detallaran en los siguientes subcapítulos. Pero antes de detallarlos es necesario determinar los siguientes datos:

DATOS GENERALES	
N° de pasajeros por bus	39
N° Locales	3
N° Buses	20

CUADRO DE RUTAS		
Rutas Odessa S.A.	Distancia Km	Tiempo Estimado de Viaje hrs
Quito-Guayaquil	385Km	9
Quito-Cuenca	424Km	10
Guayaquil-Cuenca	255Km	4

VALOR PASAJES		
Ruta	Precio por destino	Margen de contribución
Quito-Guayaquil	18,00	7,48
Quito-Cuenca	20,00	8,32
Guayaquil-Cuenca	8,00	3,33
Guayaquil-Quito	18,00	7,48
Cuenca-Quito	20,00	8,32
Cuenca-Guayaquil	8,00	3,33

FRECUENCIA DE VIAJES			
Ruta	Frecuencias de ida (por día)	Frecuencias de vuelta (por día)	Nº buses requeridos
Quito-Guayaquil-Quito	10	10	10
Quito-Cuenca-Quito	4	4	4
Guayaquil-Cuenca-Guayaquil	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

#### 4.1.1. Costos Fijos

“Un costo fijo permanece sin cambios *en total* por un periodo dado, pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales” (Horngren, 2007, pp.30). A continuación se detallarán los Costos Fijos de Odessa S.A.

COSTOS FIJOS MENSUALES	
Servicios básicos	\$ 765,00
Arriendos	\$ 4.500,00
Mantenimiento y limpieza locales	\$ 300,00
Guardianía	\$ 4.500,00
Sueldos	
Personal Administrativo	\$ 6.000,00
Personal por Local	\$ 17.100,00
Personal Directo del Servicio	\$ 78.000,00
IESS	\$ 11.272,65
Honorarios	\$ 4.500,00
Seguros	\$ 8.000,00
Publicidad	\$ 3.000,00
Gastos representación	\$ 2.000,00
Servicio WiFi	\$ 1.200,00
Pago deuda LP	\$ 45.456,53
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 186.594,18</b>

- Servicios Básicos:

SERVICIOS BÁSICOS POR LOCAL	
Servicio	Costo (mensual por local)
Teléfono (Incluido costo Internet)	\$150
Agua	\$35
Luz	\$70
<b>Total</b>	<b>\$255</b>

- Sueldos:

Personal administrativo		Costo por persona
Gerente General (H)	1	\$ 3.000,00
Asistente de gerencia	1	\$ 1.500,00
Servicio externo (H)	1	\$ 1.500,00
<b>Total</b>		<b>\$ 6.000,00</b>

Personal por local		Costo por persona	Total
Ventas	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Limpieza	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Jefe de agencia	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Servicio al cliente	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
	<b>9</b>		\$ 5.700,00
		<b>Total locales</b>	<b>\$ 17.100,00</b>

Personal directo del servicio		Costo por persona	Total al mes
Choferes	60	\$ 600,00	\$ 36.000,00
Jefe de tripulación	30	\$ 500,00	\$ 15.000,00
Azafatas	60	\$ 450,00	\$ 27.000,00
<b>Total</b>	<b>150</b>		<b>\$ 78.000,00</b>

#### 4.1.2. Costos Variables

“Un costo variable cambia *en total* en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total” (Horngren, 2007, pp.30). A continuación se detallarán los Costos Variables de Odessa S.A.

<b>COSTOS VARIABLES MENSUALES</b>	
Servicio Comida	\$ 48.299,68
Combustible	\$ 47.040,00
Mantenimiento buses	\$ 12.800,00
Otros	\$ 2.500,00
<b>Total costos variables</b>	<b>\$ 110.639,68</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 297.233,86</b>

- Servicio de Comida y Bebida

<b>SERVICIO DE COMIDA Y BEBIDA</b>			
<b>Ruta</b>	<b>Tiempo Estimado de Viaje</b>	<b>Precio Pasaje</b>	<b>Costo Comida /Bebida (por persona)</b>
Quito-Guayaquil	9	18,00	3,00
Quito-Cuenca	10	20,00	3,00
Guayaquil-Cuenca	4	8,00	1,50

- Combustible

<b>Combustible</b>			
<b>Ruta</b>	<b>Costo comb. Diario</b>	<b>Costo total diario</b>	<b>Total mensual</b>
Quito-Guayaquil	\$ 50,00	\$ 500,00	
Quito-Cuenca	\$ 60,00	\$ 240,00	
Guayaquil-Cuenca	\$ 22,00	\$ 44,00	
Guayaquil-Quito	\$ 50,00	\$ 500,00	
Cuenca-Quito	\$ 60,00	\$ 240,00	
Cuenca-Guayaquil	\$ 22,00	\$ 44,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 1.568,00</b>	<b>\$ 47.040,00</b>

- Inversión Buses

<b>INVERSION BUSES</b>	<b>\$ 3.200.000,00</b>
------------------------	------------------------

Finalmente, una vez realizados estos dos subcapítulos podemos concluir que los costos fijos representan el 62,78% mientras que los costos variables representan el 37,22%. Adicionalmente, a pesar de tener un total de costos bastante alto, \$297.233,86, resulta rentable la empresa debido a que al alcanzar el punto de equilibrio, representado por un 46% de utilización del bus, Odessa S.A. logra cubrir sus costos tranquilamente. Por lo que si Odessa S.A. logra alcanzar un mayor porcentaje de utilización, estaría generando utilidades bastante beneficiosas para la misma, logrando recuperar su inversión inicial.

## **4.2. PROYECCIONES DE VENTAS Elaborado por: Leo Burri**

Para proyectar las ventas de Odesa S.A. nos apoyamos en la utilización de nuestra capacidad instalada inicial; es decir, en la capacidad diaria de transportar cierto número de pasajeros por ruta. Inicialmente, contaremos con 16 buses, considerando los siguientes tiempos de viaje: Quito-Guayaquil/Guayaquil-Quito 9 horas, Quito-Cuenca/Cuenca-Quito 12 horas, y Guayaquil-Cuenca/Cuenca-Guayaquil 4 horas, la distribución de los buses será la siguiente: Quito-Guayaquil/Guayaquil-Quito 10 buses, Quito-Cuenca/Cuenca-Quito 4 buses, y Guayaquil-Cuenca/Cuenca-Guayaquil 2 buses. Esto nos lleva a un total de 44 viajes o frecuencias diarias.

Más allá, considerando que cada uno de nuestros buses tiene una capacidad para 39 pasajeros, entre nuestras 44 frecuencias tenemos una capacidad diaria total de 1716 pasajeros, aplicando 30 días por mes tenemos una capacidad mensual de 51 480; finalmente, consideramos 360 días anuales lo cual nos lleva a una capacidad anual de 617 760 asientos disponibles.

Vale resaltar que estas capacidades disponibles consideran una utilización del 100% de los asientos, en cuanto a ventas y operación un valor de ocupación de 100% es completamente utópico; por lo cual, nuestros escenarios de ventas están basado en diferentes porcentajes de utilización de esta capacidad disponible.

Por último, también hay que tomar en cuenta los precios establecidos para nuestras diferentes rutas. En promedio estos precios son del doble cobrado normalmente en estas rutas por cooperativas tradicionales. Los precios considerados por rutas son los siguientes: Quito-Guayaquil o viceversa \$16, Quito-Cuenca o viceversa \$24, Guayaquil-Cuenca \$10.

### **4.2.1. Proyección de equilibrio**

La primera, y a la vez es la más importante es la proyección de equilibrio, esta nos indica cual es el porcentaje de ocupación que nos genere el suficiente ingreso para cubrir todos nuestros costos y gastos; es decir, con este porcentaje de ocupación no obtenemos ni pérdidas ni ganancias, es el porcentaje promedio mínimo que requerimos para sobrevivir como empresa. En el caso de nuestra empresa este equilibrio se da con una ocupación del 45%, considerando los precios del punto anterior esto nos dejaría con un ingreso bruto de \$290.190 mensuales, justo suficiente para cubrir nuestros costos y gastos. El detalle del ingreso de equilibrio mensual es el siguiente:

Tabla 1. Proyección de equilibrio al 45%de ocupación

Ruta	Asientos disponibles	Asientos ocupados	Ingresos brutos
Quito-Guayaquil	11.700	5.256	\$94.608
Guayaquil-Quito	11.700	5.256	\$94.608
Quito-Cuenca	4.680	2.102	\$42.048
Cuenca-Quito	4.680	2.102	\$42.048
Guayaquil-Cuenca	2.340	1.051	\$8.410
Cuenca-Guayaquil	2.340	1.051	\$8.410
Total	37.440	16.819	\$290.130

#### 4.2.2. Proyección realista

La proyección realista es la cual tras estudiar todo el mercado se refleja como la más probable en darse, en este escenario lograríamos un ocupación del 50% de nuestra capacidad instalada; esto nos dejaría un ingreso mensual bruto de \$322.920, con esto lo cual podríamos cubrir todos nuestros gastos y además obtener una ganancia considerable. A continuación el detalle:

Tabla 2. Proyección realista al 50% de ocupación

Ruta	Asientos disponibles	Asientos ocupados	Ingresos brutos
Quito-Guayaquil	11.700	5.850	\$105.300
Guayaquil-Quito	11.700	5.850	\$105.300
Quito-Cuenca	4.680	2.340	\$46.800
Cuenca-Quito	4.680	2.340	\$46.800
Guayaquil-Cuenca	2.340	1.170	\$9.360
Cuenca-Guayaquil	2.340	1.170	\$9.360
Total	37.440	18.720	\$322.920

#### 4.2.3. Proyección optimista

En la actualidad la proyección optimista es la menos probable; sin embargo, tras una fase inicial de defunción de la marca, y un óptimo manejo de los recursos es plenamente alcanzable. Para este escenario consideramos una tasa de ocupación del 80%, dejándonos esto un ingreso mensual bruto de \$516.672 suficiente para cubrir todos los gastos y obtener además un beneficio significativo. En la tabla siguiente se detallan los rubros.

Tabla 3. Proyección optimista al 80% de ocupación

Ruta	Asientos disponibles	Asientos ocupados	Ingresos brutos
Quito-Guayaquil	11.700	9.360	\$168.480
Guayaquil-Quito	11.700	9.360	\$168.480
Quito-Cuenca	4.680	3.744	\$74.880
Cuenca-Quito	4.680	3.744	\$74.880
Guayaquil-Cuenca	2.340	1.872	\$14.976
Cuenca-Guayaquil	2.340	1.872	\$14.976
Total	37.440	29.952	\$516.672

### 4.3. ESTADO DE RESULTADOS, FLUJO DE CAJA Y BALANCE GENERAL PROYECTADOS Elaborado por: María Enríquez

Para realizar el estudio de factibilidad es necesario realizar una proyección de cinco años, tanto en el Estado de Resultados, Flujo de Caja y Balance General. El Estado de resultados "es el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones, la situación financiera de una entidad durante un periodo determinado. Toma como parámetro los ingresos en sus diferentes modalidades: venta de bienes, servicios, cuotas, aportaciones y los gastos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones, entre otros. Estos elementos proporcionan la utilidad neta de la empresa que generalmente acompaña a la hoja del Balance General."<sup>10</sup> En este caso utilizaremos los valores ya antes calculados como lo son: costos, gastos y ventas. Para esto también se debe determinar un valor estimado de crecimiento en ventas y costos, por lo que en este caso hemos tomado en consideración que una organización con objetivos claros y estrategia adecuada debe tener un mínimo de crecimiento del 10% anualmente, es así que tanto las ventas como los costos tienen un crecimiento del 10% cada año con relación al año anterior. Posteriormente necesitamos los datos referentes a la inversión que se realizará para la constitución de la empresa, en este caso debido al monto de la inversión necesitamos de financiamiento bancario o gubernamental.

<sup>10</sup>[https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI\\_PORTAL\\_RRDD/BMI\\_CURSOS\\_ONLINE\\_RRD/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1\\_2/BMI\\_CURSOS\\_GENERAL\\_MOD2\\_CAP16\\_T1/BMI\\_CURSOS\\_CREDITOS\\_CAP16\\_T4](https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI_PORTAL_RRDD/BMI_CURSOS_ONLINE_RRD/BMI_CURSOS_MOD_1/BMI_CURSOS_MOD_1_2/BMI_CURSOS_GENERAL_MOD2_CAP16_T1/BMI_CURSOS_CREDITOS_CAP16_T4)



Tablas de valores a invertir, pagos de intereses y capitales.

INVERSIÓN TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 4,087,000.00
-------------------------------	-----------------

El capital a invertir se encuentra estructurado en un cincuenta por ciento por aporte de los accionistas y el otro cincuenta por ciento por financiamiento bancario o gubernamental.

Estructura inicial	
Capital	\$ 2,043,500.00
Deuda	\$ 2,043,500.00

Los pagos de capital e intereses se lo realizaran anualmente, en cinco pagos, lo cuál quiere decir que al termino del quinto año la empresa será de en su totalidad de propiedad de los accionistas.

#### Amortización deuda e intereses

	1	2	3	4	5
intr.	\$245,220.00	\$209,189.00	\$168,834.28	\$123,636.99	\$73,016.03
pago	\$300,258.35	\$336,289.35	\$376,644.07	\$421,841.36	\$472,462.32
	\$545,478.35	\$545,478.35	\$545,478.35	\$545,478.35	\$545,478.35

A continuación presentamos el estado de resultados de Odessa S. A. proyectado para cinco años.

ESTADO DE RESULTADOS ODESSA S.A.	ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	1	2	3	4
	<b>Ingresos</b>					
	Ventas Locales Netas	3,875,040.00	4,262,544.00	4,688,798.40	5,157,678.24	5,673,446.06
	<b>Total Ingresos</b>	<b>3,875,040.00</b>	<b>4,262,544.00</b>	<b>4,688,798.40</b>	<b>5,157,678.24</b>	<b>5,673,446.06</b>
	<b>Egresos</b>					
	Total Costos Variables (sin remuneraciones)	1,327,676.15	1,460,443.76	1,606,488.14	1,767,136.95	1,943,850.64
	Total Costos Fijos (sin remuneraciones)	836,658.35	920,324.18	1,012,356.60	1,113,592.26	1,224,951.48
	Costo en Sueldos, Salarios y demás remuneraciones Variables que constituyen materia gravada de IESS + Beneficios Sociales, Indemnizaciones y Otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	135,271.80	148,798.98	163,678.88	180,046.77	198,051.44
	Gasto Honorarios	54,000.00	59,400.00	65,340.00	71,874.00	79,061.40
	Gasto en Depreciaciones	645,800.00	645,800.00	645,800.00	642,800.00	642,800.00
Intereses pagados a terceros	245,220.00	209,189.00	168,834.28	123,636.99	73,016.03	
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>3,244,626.29</b>	<b>3,443,955.92</b>	<b>3,662,497.89</b>	<b>3,899,086.96</b>	<b>4,161,731.00</b>	
<b>Utilidad antes Participación e Impuestos</b>	<b>630,413.71</b>	<b>818,588.08</b>	<b>1,026,300.51</b>	<b>1,258,591.28</b>	<b>1,511,715.07</b>	
15% Trabajadores	94,562.06	122,788.21	153,945.08	188,788.69	226,757.26	
25% Impuesto a la Renta	133,962.91	173,949.97	218,088.86	267,450.65	321,239.45	
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>401,888.74</b>	<b>521,849.90</b>	<b>654,266.58</b>	<b>802,351.94</b>	<b>963,718.36</b>	

Como podemos ver los valores obtenidos como utilidad antes de participación trabajadores e impuestos es positiva, así como también la utilidad neta, entonces hasta ahora podemos decir que el proyecto es rentable. Pero necesitamos adicionalmente a esto calcular los flujos de efectivo futuros mediante la elaboración del Flujo de Efectivo.

El Flujo de Efectivo “es un estado contable que presenta información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes. Las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento forman parte de las categorías del estado de flujo de efectivo. El flujo de caja operacional indica el efectivo recibido o gastado como resultado de las actividades básicas de la empresa. El flujo de caja de inversión hace lo propio respecto a los gastos en inversiones (de capital, adquisiciones, etc.), mientras el flujo de caja de financiamiento considera el efectivo resultante de la recepción o pago de préstamos, las emisiones o recompra de acciones y el pago de dividendos”<sup>11</sup>.

Este estado financiero nos ayudará a estudiar y analizar la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VAN), con ello obtener a ciencia cierta la factibilidad o no de nuestra empresa y la liquidez que esta presente durante el tiempo.

Siendo así, procedemos a la elaboración de estado de flujo de efectivo por el método directo, que presentamos a continuación.

---

<sup>11</sup><http://definicion.de/flujo-de-efectivo/>

FLUJO DE CAJA METODO DIRECTO		Año 0	1	2	3	4
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	Saldo Inicial Caja/Banco	850,000.00	1,597,430.39	2,428,790.95	3,352,213.45	4,375,524.03
	Ingresos Operacionales					
	Cobros periodo actual	3,875,040.00	4,262,544.00	4,688,798.40	5,157,678.24	5,673,446.06
	<i>Total Ingresos Operacionales</i>	<b>3,875,040.00</b>	<b>4,262,544.00</b>	<b>4,688,798.40</b>	<b>5,157,678.24</b>	<b>5,673,446.06</b>
	Egresos Operacionales					
	Roles de Pago (Nómina y honorarios)	189,271.80	208,198.98	229,018.88	251,920.77	277,112.84
	Gastos de constitución	-				
	Costos y Gastos					
	Periodo actual	2,164,334.49	2,380,767.94	2,618,844.74	2,880,729.21	3,168,802.13
	<i>Total Egresos Operacionales</i>	<b>2,353,606.29</b>	<b>2,588,966.92</b>	<b>2,847,863.61</b>	<b>3,132,649.97</b>	<b>3,445,914.97</b>
	Flujo de Caja Operativo	<b>1,521,433.71</b>	<b>1,673,577.08</b>	<b>1,840,934.79</b>	<b>2,025,028.27</b>	<b>2,227,531.09</b>
	Ingresos de Inversión					
	Venta de Activos	-	-	-	-	-
	<i>Total Ingresos de Inversión</i>	-	-	-	-	-
	Egresos de Inversión					
	Compra de Activos Fijos	4,087,000.00				
	<i>Total Egresos de Inversión</i>	<b>4,087,000.00</b>				
	Flujo de Caja de Inversión	<b>- 4,087,000.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	Ingresos Financieros					
	Préstamos	\$ 2,043,500.00				
	Fondos No Rembolsables					
	Aportes Accionistas	\$ 2,043,500.00				
	Otros Aportes					
	<i>Total Ingresos Financieros</i>	4,087,000.00	-	-	-	-
	Egresos Financieros					
	Pago de Intereses	245,220.00	209,189.00	168,834.28	123,636.99	73,016.03
	Pago de Prestamos	\$300,258.35	\$336,289.35	\$376,644.07	\$421,841.36	\$472,462.32
	Participación trabajadores	\$94,562.06	\$122,788.21	\$153,945.08	\$188,788.69	\$226,757.26
	Pago Impuesto	\$133,962.91	\$173,949.97	\$218,088.86	\$267,450.65	\$321,239.45
	<i>Total Egresos Financieros</i>	774,003.32	842,216.53	917,512.28	1,001,717.68	1,093,475.06
Flujo de Caja Financiero	<b>3,312,996.68</b>	<b>- 842,216.53</b>	<b>- 917,512.28</b>	<b>- 1,001,717.68</b>	<b>- 1,093,475.06</b>	
Flujo de Caja Total	747,430.39	831,360.55	923,422.51	1,023,310.58	1,134,056.03	
Saldo Final de Caja/Banco	1,597,430.39	2,428,790.95	3,352,213.45	4,375,524.03	5,509,580.07	

Al finalizar la elaboración del flujo de caja podemos ver que la liquidez de la compañía es muy buena, con estos valores podemos pasar a calcular los índices financieros, para el debido análisis, pero también a la elaboración del Balance General proyectado, mismo que refleja el estado financiero de una empresa en un momento determinado, contablemente refleja los activos que es todo lo que posee la empresa, los pasivos que son deudas con terceras personas y el patrimonio que es la inversión de los accionistas y la rentabilidad de la misma que se ve reflejada en la cuenta utilidad. Siendo así presentamos el Estado de Situación de Odessa S.A. proyectado a cinco años:

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		-	1	2	3	4
ESTADO DE SITUACION ODESSA S.A.	<b>Activos</b>					
	<b>Caja Bancos</b>	1,597,430.39	2,428,790.95	3,352,213.45	4,375,524.03	5,509,580.07
	Bienes muebles y enseres	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
	(-) Depreciación acumulada	- 2,000.00	- 4,000.00	- 6,000.00	- 8,000.00	- 10,000.00
	Equipo de computación	9,000.00	9,000.00	9,000.00	-	-
	(-) Depreciación acumulada	- 3,000.00	- 6,000.00	- 9,000.00	-	-
	Equipo de soporte técnico y comunicación	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
	(-) Depreciación acumulada	- 800.00	- 1,600.00	- 2,400.00	- 3,200.00	- 4,000.00
	Bienes muebles (vehículos)	3,200,000.00	3,200,000.00	3,200,000.00	3,200,000.00	3,200,000.00
	(-) Depreciación acumulada	- 640,000.00	- 1,280,000.00	- 1,920,000.00	- 2,560,000.00	- 3,200,000.00
	<b>Total Activos</b>	<b>4,188,630.39</b>	<b>4,374,190.95</b>	<b>4,651,813.45</b>	<b>5,032,324.03</b>	<b>5,523,580.07</b>
	<b>Pasivos</b>					
	Pasivo Largo Plazo	1,743,241.65	1,406,952.31	1,030,308.24	608,466.88	136,004.56
	Intereses por pagar	-	-	-	-	-
	Participación trabajadores por pagar	-	-	-	-	-
	Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
	<b>Total Pasivos</b>	<b>1,743,241.65</b>	<b>1,406,952.31</b>	<b>1,030,308.24</b>	<b>608,466.88</b>	<b>136,004.56</b>
	<b>Patrimonio</b>					
	Capital	2,043,500.00	2,043,500.00	2,043,500.00	2,043,500.00	2,043,500.00
	Utilidades no distribuidas		401,888.74	923,738.64	1,578,005.22	2,380,357.15
Utilidades del periodo actual	401,888.74	521,849.90	654,266.58	802,351.94	963,718.36	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,445,388.74</b>	<b>2,967,238.64</b>	<b>3,621,505.22</b>	<b>4,423,857.15</b>	<b>5,387,575.51</b>	
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>4,188,630.39</b>	<b>4,374,190.95</b>	<b>4,651,813.45</b>	<b>5,032,324.03</b>	<b>5,523,580.07</b>	

Al terminar con estas proyecciones consideramos que este proyecto es rentable, debido a su crecimiento constante y la liquidez con la que puede contar para continuar expandiéndose dentro del mercado nacional.

#### **4.4. TIR, VAN, MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO** **Elaborado por: Alejandra Jiménez**

Al llegar a la etapa final de este plan de negocios, dentro del cual hemos podido analizar varios factores para la realización del mismo, es necesario obtener los índices que nos indicarán la factibilidad de nuestro proyecto y las probabilidades de que Odessa S.A. tenga éxito o no. Para saber esto, debemos sacar los índices más importantes dentro del ámbito financiero, los cuales son el VAN y el TIR que serán analizados a continuación.

**-VAN:** El Valor Actual Neto o Valor Presente Neto se define como la “diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo”. (Ross, 2006). Esta es una medida que nos dice cuánto valor se crea hoy al realizar una inversión. Por lo mismo, “Se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo” (Ross, 2006).

Al realizar los cálculos respectivos con nuestros valores obtenidos dentro de los balances de Odessa S.A., pudimos ver lo siguiente en la tabla incluida más adelante:

Nuestro Valor Actual Neto es de \$ **3.982.104,90**. Esto quiere decir que el índice financiero analizado nos demuestra que el proyecto de Odessa S.A. es rentable; se debe aceptar la inversión ya que el valor presente es positivo.

**-TIR:** La Tasa Interna de Retorno es “la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero (...) Con base en la regla del TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse.” (Ross, 2006).

Conocemos que el TIR debe ser mayor a la tasa de mercado actual, la cuál es del 12%; al ser mayor al 12% se comprueba que es mejor invertir el dinero en nuestro negocio que optar por la alternativa de hacer la inversión dentro de un banco

Al observar que nuestra tasa interna de retorno tiene es del **30,16%**, podemos concluir que el proyecto de la Cooperativa de buses Odessa S.A. es un proyecto muy rentable. Vemos que la inversión requerida es inmensa, por lo que debemos tener capital inicial propio y también una gran cantidad de dinero obtenida a base de un crédito. Sin embargo, al analizar las ventas proyectadas y las ganancias que genera el negocio, vemos que vale la pena el invertir en estos buses de primera que brindarán el mejor servicio, comodidad y seguridad a nuestros clientes, ya que seremos capaces de cubrir nuestros costos fijos y variables, y obtener cierta cantidad de ganancia adicional por el servicio prestado a los consumidores.

		1	2	3	4	5	Perpetuidad	
<b>Saldo Final Caja/Banco</b>		\$ 747.430,39	\$ 831.360,55	\$ 923.422,51	\$ 1.023.310,58	\$ 1.134.056,03	\$ 9.450.466,95	
								<b>VAN</b>
<b>VAN</b>	<b>-\$4.087.000,00</b>	\$667.348,57	\$662.755,54	\$657.273,90	\$650.332,37	\$643.493,85	\$4.787.900,67	<b>\$ 3.982.104,90</b>
								<b>TIR</b>
<b>TIR</b>	<b>-\$4.087.000,00</b>	\$747.430,39	\$831.360,55	\$923.422,51	\$1.023.310,58	\$1.134.056,03	\$9.450.466,95	<b>30,16%</b>

**-Margen de Contribución:**

El índice del Margen de Contribución básicamente nos brinda información acerca de la utilidad obtenida el primer año de funcionamiento de la empresa ODESSA S.A. Al hacer nuestros cálculos, obtuvimos lo siguiente:

<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	
Ventas	\$ 322,920.00
Costos variables	\$ 110,639.68
Personal directo	\$ 78.000,00
Margen \$	\$ 134,280.32
Margen %	41,58%

El Margen de Contribución obtenido es de 41,58%, y el valor monetario del mismo es de \$134,280.32. Considerando que la mayoría de empresas buscan el crecimiento de la utilidad del 10% o más cada año, y puesto que este es un análisis del primer año de funcionamiento de éste negocio, podemos concluir que la utilidad de ODESSA S.A. es excelente. De ésta manera la inversión inicial se puede recuperar rápidamente, y también se puede utilizar la utilidad ganada para invertir en el negocio y de ésta manera crecer como empresa cada año.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Lovelock, Christopher. *Services Marketing*. 6th ed. Pearson. Print.
- Horngren, Charles T. *Contabilidad de Costos*. Decimosegunda Ed. Pearson. México, 2007.
- Thompson Jr, Arthur. *Administración Estratégica*. Decimoquinta Ed. Mc Graw Hill. México, 2008.
- "Tema 4 Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa".  
Internet. <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>  
Acceso: Enero 30, 2012
- "Capítulo I. Análisis del Entorno Empresarial" Internet.  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/194/2/CAPITULO%20I.pdf>. Acceso: Enero 30, 2012
- "Banco Central del Ecuador". Internet.  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo). Acceso: Enero 30, 2012
- "Canasta básica mantiene aumento progresivo". (Mayo 9, 2011).  
Internet. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/canasta-basica-mantiene-aumento-progresivo-474250.html>. Acceso: Enero 30, 2012
- "Resultados del Censo 2010 INEC".  
Internet. [http://www.elcomercio.com/sociedad/resultados-censo-Censo de Poblacion y Vivienda-INEC ECMFIL20110905\\_0005.pdf](http://www.elcomercio.com/sociedad/resultados-censo-Censo de Poblacion y Vivienda-INEC ECMFIL20110905_0005.pdf). Acceso: Enero 30, 2012
- "Según censo 2010 el Ecuador alcanza los 14 millones de habitantes" (Enero 27, 2011). Internet. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/guayas-es-la-provincia-mas-poblada-segun-censo-2010-455488.html>. Acceso: Enero 30, 2012
- "Historia del Transporte en el Ecuador". Internet.  
<http://www.slideshare.net/cabodero76/historia-e-importancia-del-transporte-terrestre-en-el>. Acceso: Febrero 4, 2012
- "Consorcio para el derecho socio ambiental" Internet. <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ley-Transporte-Terrestre-Transito-Seguridad-Vial-1.html>. Acceso: Febrero 4, 2012



- "Infraestructura del transporte del Ecuador". Internet.  
[www.ceap.espol.edu.ec/.../vilema\\_2010\\_reporte3\\_piceap2.pdf](http://www.ceap.espol.edu.ec/.../vilema_2010_reporte3_piceap2.pdf). Acceso: Febrero 4, 2012
- "¿Cómo es el servicio de transporte en el Ecuador?" Internet.  
[http://www.eueomecuador.org/ES/PDF/NUEVA\\_CONSTITUCION\\_DEL\\_ECUADOR.pdf](http://www.eueomecuador.org/ES/PDF/NUEVA_CONSTITUCION_DEL_ECUADOR.pdf). Acceso: Febrero 4, 2012.
- "Ferrocarril Ecuador". Internet.  
[http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=260&codi\\_seccion=0&cod\\_seccion=5&codigo=3R94rLtY](http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=260&codi_seccion=0&cod_seccion=5&codigo=3R94rLtY). Acceso: Febrero 4, 2012.
- "Rafael Correa". Internet. [es.wikipedia.org/wiki/Rafael\\_Correa](http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa). Febrero 4, 2012.
- "TransEsmeraldas". Internet. [www.tranesmeraldas.com](http://www.tranesmeraldas.com). Acceso: Marzo 22, 2012.
- "Distancias entre ciudades". Internet. [mx.answers.yahoo.com](http://mx.answers.yahoo.com). Acceso: Marzo 22, 2012
- "Distancia entre Quito-Guayaquil". Internet.  
<http://www.guiatelefonica.com.ec/?inf=distancias>. Acceso: Marzo 22, 2012.
- "Scania Group". Internet. <http://www.scania.es/about-scania/scania-group/>. Acceso: Marzo 23, 2012.
- "Chasis de la Serie K". Internet. <http://www.scania.es/buses-coaches/intercity-coach/chassis/k-series/>. Acceso: Marzo 23, 2012.
- Valencia Rodríguez, Joaquín. *Administración Moderna de Personal*. Séptima Ed. CagageLearning Editores. México, 2007. Internet.  
[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rRPAPT\\_pExoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Proceso+de+contrataci%C3%B3n+de+personal&ots=W7pMdFUnMV&sig=EBBjN\\_U58W9WZgYAGXxOPzABAGw#v=onepage&q=Proceso%20de%20contrataci%C3%B3n%20de%20personal&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rRPAPT_pExoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Proceso+de+contrataci%C3%B3n+de+personal&ots=W7pMdFUnMV&sig=EBBjN_U58W9WZgYAGXxOPzABAGw#v=onepage&q=Proceso%20de%20contrataci%C3%B3n%20de%20personal&f=false). Acceso: Marzo 23, 2012.
- Cid Oliveira, Cristina. "¿Qué es la publicidad?" Abril 7, 2011. Internet. <http://cristina-cid-oliveira.suite101.net/que-es-la-publicidad-a47719>. Acceso: Marzo 23, 2012.
- "Módulo 2. Concepto de estado de Resultados". Internet.  
[https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI\\_PORTAL\\_RRDD/BMI\\_CURSOS\\_ONLINE\\_RRDD/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1/BMI\\_CURSOS\\_MOD\\_1\\_2/BMI\\_CURSOS\\_GENERAL\\_MOD2\\_CAP16\\_T1/BMI\\_CURSOS\\_CREDITOS\\_CAP16\\_T4](https://www.bandesal.gob.sv/portal/page/portal/BMI_PORTAL_RRDD/BMI_CURSOS_ONLINE_RRDD/BMI_CURSOS_MOD_1/BMI_CURSOS_MOD_1_2/BMI_CURSOS_GENERAL_MOD2_CAP16_T1/BMI_CURSOS_CREDITOS_CAP16_T4). Acceso: Abril 13, 2012.
- "Definición de Flujo de Efectivo". Internet. <http://definicion.de/flujo-de-efectivo/>. Acceso: Abril 13, 2012.
- "Definición de Balance General" Internet. <http://definicion.de/balance-general/>. Acceso: Abril 13, 2012.

- Quito Turismo. "Terminal Terrestre - Quitumbe". Internet. [http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=188&Itemid=144](http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=188&Itemid=144). Acceso: Enero 23, 2012.
- Terminal Guayaquil. "Terminal Terrestre Guayaquil". Internet. <http://www.terminalguayaquil.com/secciones.php?sec=cooperativas>. Acceso: Enero 23, 2012.
- CNTTTSV. "Agencia Nacional de Transito". Internet. <http://www.cntttsv.gob.ec/>. Acceso: Enero 23, 2012.
- Quiport. "Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre". Internet. <http://www.quiport.com/www/frontEnd/main.php>. Acceso: Enero 23, 2012.
- Hoy. "Gobierno Extiende tres años plan renova", 25/Febrero/2011. Internet. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-extiende-tres-anos-plan-renova-460671.html>. Acceso: Febrero 19, 2012.
- La Hora. "Nuevo aeropuerto de Quito estará listo antes que rutas de acceso", 2/Febrero/2011. Internet. [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101088757/-1/Nuevo\\_aeropuerto\\_de\\_Quito\\_estar%C3%A1\\_listo\\_antes\\_que\\_rutas\\_de\\_aceso.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101088757/-1/Nuevo_aeropuerto_de_Quito_estar%C3%A1_listo_antes_que_rutas_de_aceso.html). Acceso: Febrero 19, 2012.
- Ecuador Inmediato. "Ecuador concluirá en 2012 rehabilitación vial con inversión millonaria, 11/Enero/2012. Internet. [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=165046&umt=ecuador\\_concluiren\\_2013\\_rehabilitacion\\_vial\\_con\\_inversion\\_millonaria](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=165046&umt=ecuador_concluiren_2013_rehabilitacion_vial_con_inversion_millonaria). Acceso: Febrero 19, 2012.
- Hoy. "Gobierno ha enrolado a 92 mil funcionarios, dice Fedesep", 30/Octubre/2011. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gobierno-ha-enrolado-a-92-mil-funcionarios-dice-la-fedesep-510822.html>. Acceso: Febrero 19, 2012.
- El Universo. "Subsidio del diesel quedaría solo para transporte pesado", 14/Enero/2011. <http://www.eluniverso.com/2011/01/14/1/1356/subsidio-diesel-queria-solo-transporte-pesado.html>. Acceso: Febrero 20, 2012.
- El Telégrafo. "Nuevas rutas aéreas llegan a los aeropuertos localizados en el interior del Ecuador", 10/Abril/2012. [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=35513&Itemid=11](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=35513&Itemid=11). Acceso: Abril 15, 2012.

# **ANEXOS**

## **6.1. ENCUESTAS REALIZADAS**

## 6.2. TABULACIÓN DE ENCUESTAS Y GRÁFICOS

encuestas			preguntas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1	27	3	2.3	1,2,5	2	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	3	3
2	2	32	2	4	1.5	2	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	3
3	1	21	3	2.5	1	1	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	1
4	2	52	2	5	1	1	1	3	2	3	2.4:Manabi	2	2
5	1	59	3	2	1	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	1
6	2	24	3	3	1	2	1	2	3	4:paseo	2	2	3
7	2	23	3	2.4	1.2	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	2
8	2	25	2	4	1	1	1	2	2	3	2	2	3
9	1	24	2.3	2,3,4,6	1.2	1	1	3	2	4:paseo	2	4	3
10	2	22	3	2	1	1	1	2	3	4:paseo	2	3	2
11	1	32	3	5.7	1	1	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	1
12	2	22	3	5	5	2	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	3	3
13	2	23	3	2,4,5	1.2	1	1	1	2	4:paseo	1.4:Manabi	2	3
14	1	22	3	5.6	2	2	2	2	2	4:paseo	4:Esmeraldas	3	2
15	2	22	2	4.5	1.2	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	4	4
16	2	21	3	5	4	1	2	2	2	4:paseo	4:Ibarra	3	2
17	2	22	3	3	1	2	1	3	3	4:paseo	2	2	2
18	1	22	3	2	1	1	1	3	2	4:paseo	2	2	2
19	2	21	3	2.5	2	1	1	2	3	4:paseo	4:El Oro	2	3
20	1	23	2	2	1	2	2	3	1	4:paseo	1.3	1	3

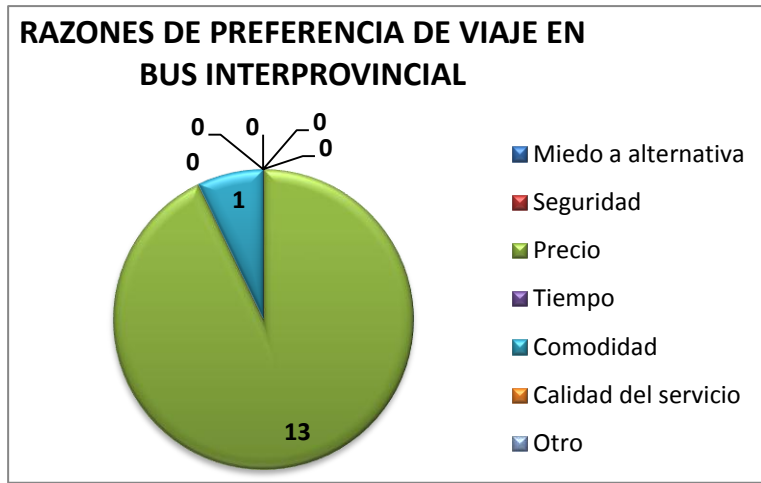
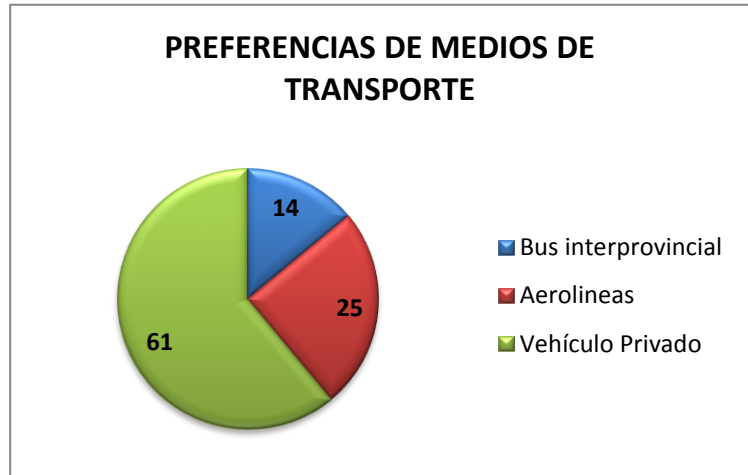
<b>21</b>	2	22	2	5	2	2	1	2	3	4:paseo	2	4	3
<b>22</b>	2	22	3	5	1	2	1	3	4	4:paseo	4:Ambato	2	3
<b>23</b>	2	24	3	3,4,5	1,2	2	2	2	2	4:paseo	4:Ambato	3	3
<b>24</b>	2	21	3	5	2	1	1	2	3	4:paseo	4:Ninguna	3	2
<b>25</b>	1	25	3	2,3,4	1,2,4	1	1	1	3	4:paseo	4:Manabi	1	1
<b>26</b>	2	32	1	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2
<b>27</b>	1	30	2	4	1	1	1	1	2	3	3	4	2
<b>28</b>	1	21	2	2	1	1	1	1	2	3	2	1	2
<b>29</b>	1	61	2	4,5	1	1	1	4	3	4:paseo	4:Esmeraldas	4	3
<b>30</b>	2	35	1	3	4	1	1	3	2	3	4:Manabi	2	2
<b>31</b>	1	21	1	3	1	1	1	3	3	4:paseo	4:Manabi	4	2
<b>32</b>	2	34	1	3	4	1	1	4	3	4:paseo	4:Esmeraldas	4	2
<b>33</b>	2	36	2	4,5	1	1	1	3	2	3	2	4	2
<b>34</b>	2	38	1	3	4	1	1	3	3	4:visitas	4:Latacunga	4	2
<b>35</b>	2	18	3	4	1	1	1	2	3	4:paseo	2,4:Esmeraldas	2	2
<b>36</b>	1	19	3	5	1	1	1	3	3	4:compromisos	4:Ibarra, Esmeraldas	2	2
<b>37</b>	1	26	3	5	1,2	2	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	4
<b>38</b>	1	18	2	4,5,6	2	2	1	2	3	4:paseo	1,4:Manabi	2	3
<b>39</b>	2	21	3	1,2,5	1,2	1	1	3	4	4: visitas	3,4:Ambato	4	1
<b>40</b>	1	22	3	4,5	2	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	4	1
<b>41</b>	1	23	3	5	1,2	2	1	3	3	4:paseo	2,4:Ambato	1	4

42	1	24	3	4	1	1	1	1	3	3	2	1	3
43	2	24	3	5	1	2	1	2	3	4:paseo	4:Riobamba Ibarra	1	3
44	1	50	3	2,3,4,5	1	2	1	2	2	4:paseo	2,3	4	1
45	2	23	3	3,4,5	4	1	2	3	3	4:paseo	2,3,4:Esmeraldas	3	3
46	1	30	1	3	4	1	1	4	3	4:paseo	1	4	2
47	2	42	1	3	4	1	1	4	3	4:paseo	1	4	3
48	1	43	1	3	4	1	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	4	2
49	2	25	3	2,4,5	1,2	2	1	2	1	3,4:paseo	2	1	3
50	2	31	1	3	4	1	1	4	3	4:paseo	2	4	2
51	1	25	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2
52	1	22	3	2,3,5	1	1	1	3	3	4:diversion	3	3	3
53	2	30	2	2	1	1	1	3	2	3	2	1	2
54	1	22	3	5	1	2	1	2	3	4:paseo	2	1	2
55	1	43	2	4,5	2	2	1	2	1	3, 4: paseo	2	1	3
56	2	44	2	4,5	2	2	1	2	1	3,4:paseo	2	1	3
57	2	54	3	4	1	1	1	3	3	3	2	1	3
58	1	15	2	2,4,5,6	1,2	2	1	4	2	4:paseo	4:Manabi	2	2
59	1	24	3	2,4,5	1,2	1	1	2	4	d: ninguno	d:Ninguno	2	4
60	2	18	3	2	4	1	1	3	3	4:paseo	2	1	3
61	2	21	3	1,5	5:tiempo	1	1	3	3	4:paseo	2	2	1
62	1	19	3	5	1	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	2
63	1	21	3	2,5	1,2	1	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	2

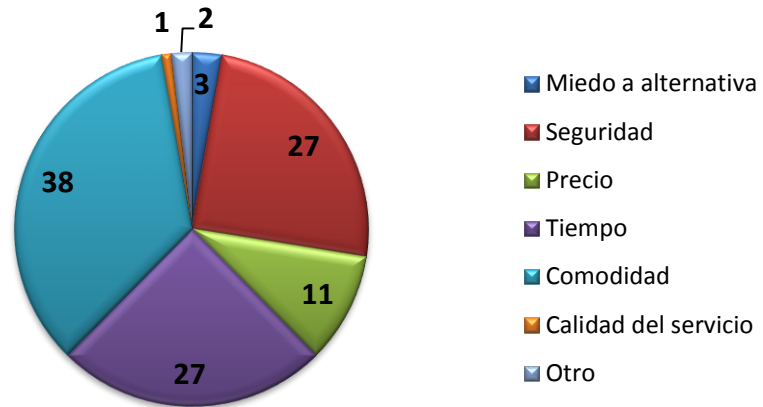
<b>64</b>	2	50	2	2	1	2	1	1	2	3	2	1	3
<b>65</b>	1	52	1	5	4	1	2	2	1	3	1	1	1
<b>66</b>	2	48	1	3	4	1	2	3	2	4:paseo	2	1	1
<b>67</b>	2	18	2	5	1	1	1	3	2	4:paseo	4:Esmeraldas	3	3
<b>68</b>	1	24	3	2	1	2	1	3	3	3	4:Ibarra	4	4
<b>69</b>	1	72	3	2	1	1	1	2	2	4:paseo	2	2	1
<b>70</b>	1	48	3	5	1	1	1	3	3	4:paseo	4:Tungurahua	1	1
<b>71</b>	2	21	3	2,4,5	4	1	1	4	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	3
<b>72</b>	1	19	3	2	1	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	2
<b>73</b>	1	21	2	1,2	1	1	1	2	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	1
<b>74</b>	2	22	3	5	1,2	1	1	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	1	2
<b>75</b>	1	42	1	3	1	1	1	3	1	4:familia	4:Macas	2	2
<b>76</b>	1	20	1	3	4	1	1	3	2	4:paseo	4:Esmeraldas/Manabí	1	1
<b>77</b>	2	20	2	2,3,4	1,2,5:tiempo	1	1	2	3	4:paseo	2,4:Esmeraldas	2	3



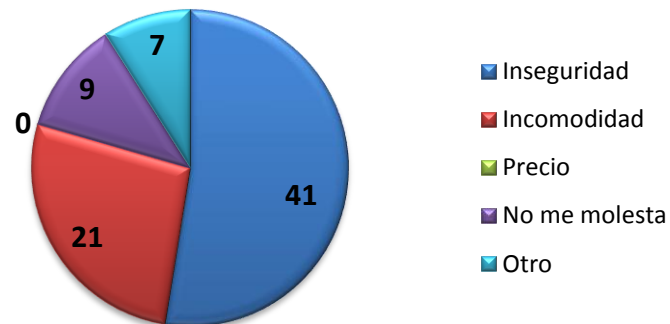
<b>78</b>	1	18	3	2,4,5	1,2,5:tiempo	2	1	2	2	4:paseo, deporte	1,3	4	4
<b>79</b>	2	17	3	2,4,7	1,5:higiene	2	1	2	2	4:paseo/trabajo	4:Galapagos, Ambato	3	4
<b>80</b>	1	18	3	1	1,2	1	1	2	3	4:paseo	2,4:Esmeraldas	2	2
<b>81</b>	2	22	3	2,4,5	1,2	1	2	3	3	2,4:paseo	1,3	4	2
<b>82</b>	1	25	2	4,5,6,	2	1	2	3	2	4:paseo, novio	1,4:Esmeraldas	2	1
<b>83</b>	1	22	3	2,3,5	2	2	1	2	2	4:paseo	3,4:Manabi	3	2
<b>84</b>	2	18	2	2,6	1,2,	1	1	3	2	4:paseo	2	1	2
<b>85</b>	2	22	1	3	4	1	2	3	2	3,4:paseo	3,4:Manabi	2	1
<b>86</b>	1	19	3	2,3,4,5	1,2	2	1	3	3	4:paseo	4:Manabi, Esmeraldas	2	2
<b>87</b>	2	19	2	2,4	1,2	1	1	3	2	4:paseo	2,4:Esmeraldas	1	2
<b>88</b>	1	20	3	4	1	1	2	3	4	4:paseo	4:Esmeraldas	1	3
<b>89</b>	2	20	3	4	1	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	3
<b>90</b>	2	21	3	4	4	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	3
<b>91</b>	1	22	3	4	1	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	3
<b>92</b>	2	22	3	4	1	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	3
<b>93</b>	2	22	3	4	4	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	3
<b>94</b>	1	19	2	5	1	2	1	2	3	4:paseo	4:Manabi	2	2
<b>95</b>	1	19	3	5	4	1	1	3	3	4:paseo	4:Manabi	2	2
<b>96</b>	1	20	3	5	4	1	2	3	3	4:paseo	4:Manabi	2	2
<b>97</b>	1	20	3	5	4	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	2
<b>98</b>	1	21	3	3	4	1	1	2	3	4:paseo	4:Manabi	2	2
<b>99</b>	1	21	3	5	2	1	1	2	3	4:paseo	4:Manabi	2	2
<b>100</b>	1	21	3	5	2	1	2	3	3	4:paseo	4:Esmeraldas	2	2

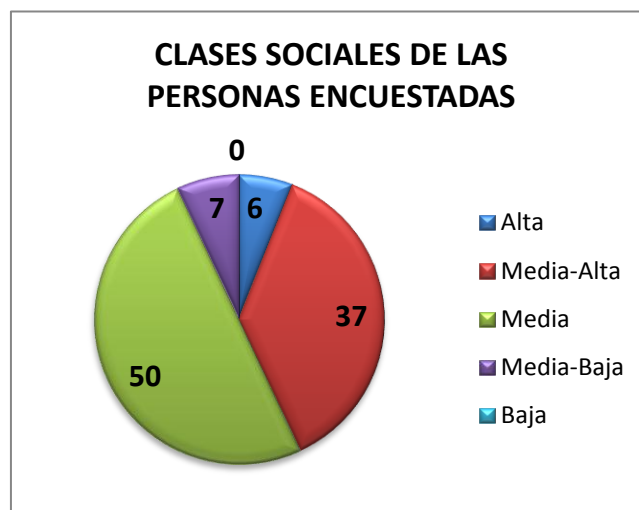
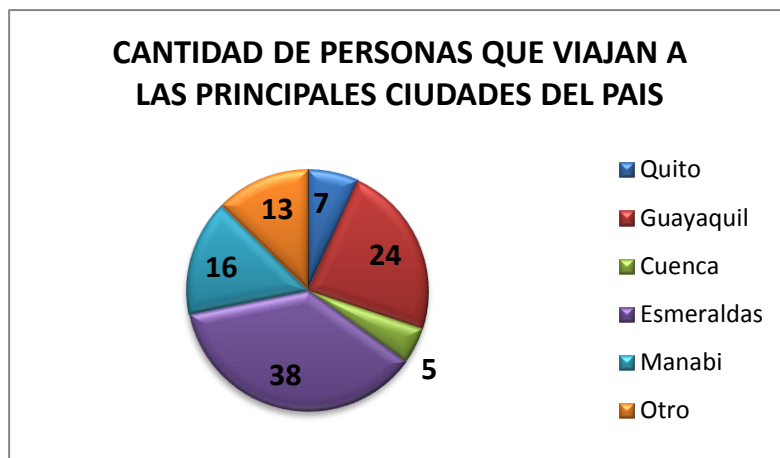
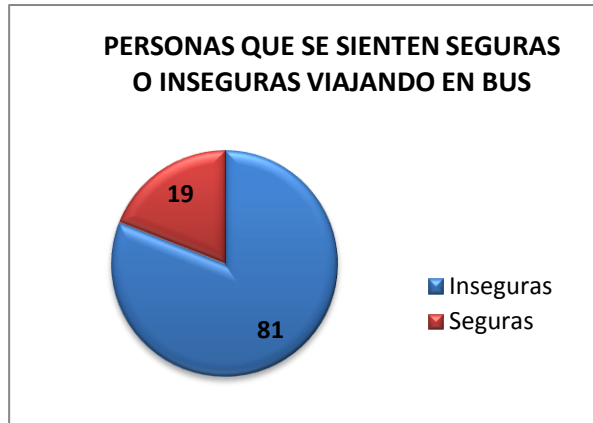


### RAZONES DE PREFERENCIA DE VIAJE EN VEHICULO PRIVADO

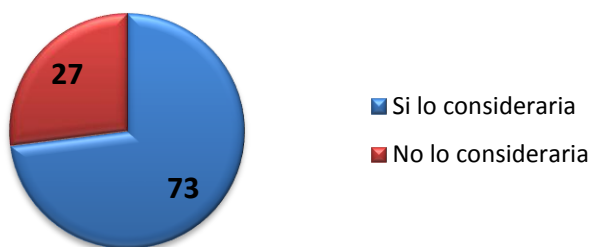


### RAZONES POR LAS QUE LOS QUE PREFIEREN VIAJAR EN VEHICULO EVITAN EL TRANSPORTE EN BUS

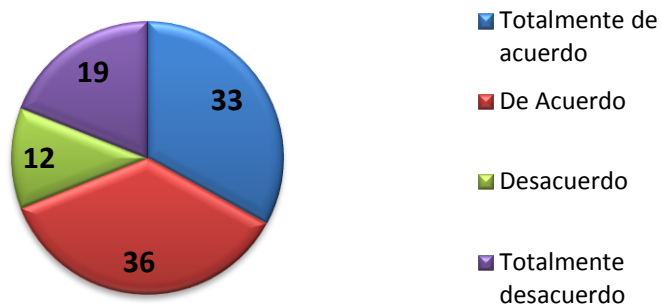




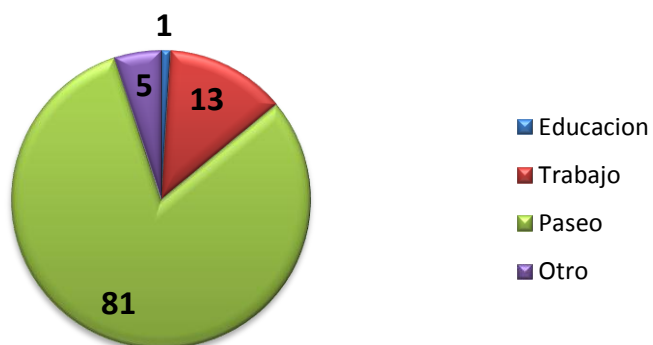
**CONSIDERACIONES DE PERSONAS DE VIAJAR EN NUESTRA COOPERATIVA EN LUGAR DE EN AEROLINEA**



**CONSIDERACIONES DE LAS PERSONAS EN CUANTO A LA INFLUENCIA EN TIEMPO DE VIAJE DEBIDO A UBICACIÓN DE NUEVO AEROPUERTO**



**RAZONES POR LAS QUE LAS PERSONAS VIAJAN HACIA DIFERENTES PROVINCIAS**



### 6.3. OFERTA DE COSTOS DE MÓDULOS 1 Y 2

## PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y MERCADO

8 de marzo de 2012

### I. INTRODUCCIÓN

Para apoyar la gestión de la Empresa se establece desarrollar todas las actividades que permitan estructurar un plan de acción estratégico.

### II. DESCRIPCION DEL TRABAJO PROPUESTO

El plan de trabajo propuesto incluye todas las actividades que son necesarias para cumplir los siguientes objetivos:

11. Definición de la estructura organizacional ideal para la Empresa;
12. Estructuración de procesos estratégicos;
13. Análisis del Entorno;
14. Análisis sectorial;
15. Diseño de procesos operativos;
16. Definición de cargos, funciones y responsabilidades;
17. Diseño de sistemas de comunicación;
18. Diseño de un Plan estratégico;
19. FODA de la situación actual; y
20. Planificación estratégica.

### III. COSTOS

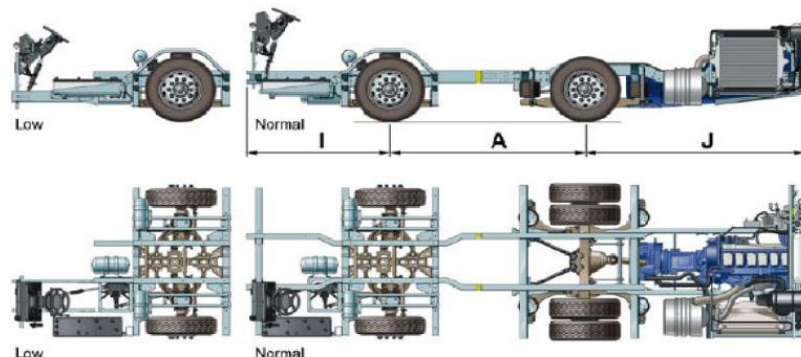
El costo total es de \$ 6.400 más IVA.

## 6.4. ESPECIFICACIONES SCANIA K-320



### K 320 EB4X2

EEV



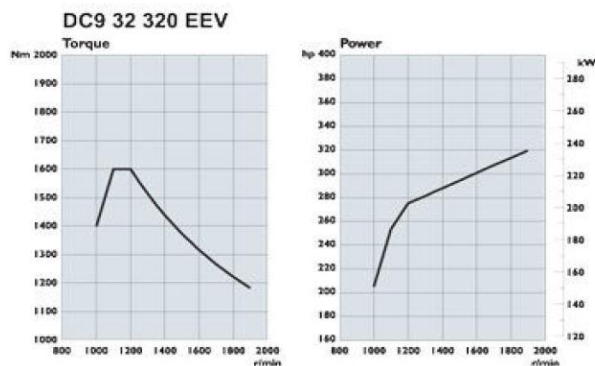
Longitud carrozable: 11,5 - 12,2 m.

#### Dimensiones (mm)

I: 2500  
J: 3290  
A: 3000 (para transporte)

#### Tara (Kg)

Tara total: 5.933  
(En condiciones de transporte)



## CADENA CINEMÁTICA

### Motor

5 cilindros en línea con culatas independientes.

4 válvulas por cilindro. Sistema de inyección de presión extra alta (XPI). Turbo de geometría variable controlado electrónicamente (VGT). Turbo - intercooler.

Nivel de emisiones EEV por recirculación de gases (EGR) con circuito simple de refrigeración.

Gestión electrónica de la inyección (EMS).

Ventilador de refrigeración hidráulico, con velocidad variable, controlado electrónicamente.

Control de crucero

Control de velocidad de descenso

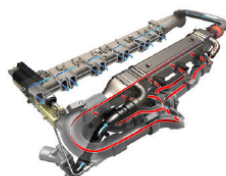
Pre-filtro de admisión (sin mantenimiento)

Filtro de partículas PMFC (sin mantenimiento)

Limitador de velocidad a 100 Km/h

Depósito de gasoil de transporte (30 l.)

- Filtro extra con separador de agua



Cilindrada (cc): 9.290  
Diámetro x carrera (mm): 130 x 140  
Relación de compresión: 17:1  
Potencia máxima: 235 kW (320 cv) a 1900 rpm  
Par máximo: 1600 Nm a 1100 - 1200 rpm  
Potencia del freno de escape: 181 kW a 2400 rpm

SCANIA		K 320 EB4x2 EEV
<p><b>Caja de cambios</b> SCANIA GR876R</p> <p>8 velocidades + 1 marcha atrás. Relación en la marcha más larga: 1:1 Retarder hidráulico integrado. Embrague monodisco en seco.</p> <p><b>OPTICRUISE AUTOMÁTICO</b> 2 pedales con embrague automatizado. Modo maniobra. Mando integrado con el retarder junto al volante. Modo "potencia". Modo manual/automático seleccionables en marcha. Sistema "Hill Hold" de ayuda al arranque en pendiente integrado.</p> <p>• Accionamiento COMFORT SHIFT (CS) En este caso, la caja GR875R dispone de 7 marchas y asistencia electroneumática. Palanca en H simple. Incorpora sistema anti-desgaste del embrague.</p>	<p>• Preparación para sistema de gestión de flotas (FMS). • Sistema completo de gestión de flotas SCANIA Communicator C200. Cuadro de instrumentos versión BASIC con pantalla monocromo de 3.8" Relojes de velocidad, rpm, Tª del motor y nivel de combustible. Ordenador con menú controlado desde el volante. • Cuadro de instrumentos COLOUR PLUS con pantalla TFT de 6.5" en color. Añade reloj de consumo instantáneo y de presión de aceite del motor. Datos de la pantalla programables por el conductor.</p>	<p>Control de velocidad constante en bajada actuado desde el volante. • Freno de puertas abiertas (PMR). • Control de estabilidad (ESP)</p> <p><b>SISTEMA NEUMÁTICO</b></p> <p>Sistema APS de ahorro de energía neumática. Control de tracción (TC). Sistema antibloqueo de ruedas en retenciones (DTC).</p> <p><b>Suspensión</b></p> <p>Neumática con gestión electrónica. Dos fuelles en el primer eje y cuatro en el motriz. Elevación y descenso manual desde el nivel de marcha. • Amortiguamiento con control manual • Protección antivuelco. • Nivel alternativo de conducción Barra estabilizadora en cada eje. Amortiguadores de doble efecto. • Amortiguadores duros (HD).</p>
<p><b>Grupo diferencial</b> SCANIA R660</p> <p>Relación: 2,73:1</p> <p>Régimen a 100 Km/h: 1.428 rpm</p> <p>* En 8ª marcha con Opticruise * En 7ª marcha con Comfort Shift * Con neumáticos 295/80 R22.5</p>	<p><b>EJES Y RUEDAS</b></p> <p><b>Ejes</b> 1º: AMI700D Suspensión independiente. 2º: ADA1300 Indicación en display de la carga por eje.</p> <p><b>Ruedas</b> Llantas: 8,25x22,5 Neumáticos: 295/80 R22.5 X COACH XZ</p> <p>• Llantas de aluminio • Tapacubos (varios modelos) • Sistema TPM de control de la presión de inflado de los neumáticos.</p>	<p><b>SISTEMA ELÉCTRICO</b></p> <p>Sistema CAN bus de comunicación entre unidades electrónicas. Información de diagnóstico a través del panel de instrumentos. Tensión del sistema: 24 v. Alternadores: 100 + 100 A Baterías: 225 Ah. Desconector de baterías en panel de instrumentos. Lámparas tipo H4 (24 v.) Preparación antinieblas delanteros y traseros. • Enchufe de baterías HELLA. • Fusibles magnetotérmicos.</p>
<p><b>CLIMATIZACIÓN</b></p> <p><b>Aire acondicionado</b> Polea de arrastre (230 mm) y correa (longitud según compresor empleado). • Soporte con sistema tensor neumático (sólo para algunos camiones).</p>	<p><b>FRENOS</b></p> <p><b>Frenos</b> Frenos de disco con gestión electrónica del reparto de frenada (EBB). Circuitos independientes: Eje trasero, eje delantero y estacionamiento. Sistema de actuación conjunta del freno de servicio y el retarder. Sistema de control de desgaste uniforme de pastillas con indicación en el cuadro de instrumentos. Válvula de desbloqueo del freno de estacionamiento.</p>	
<p><b>PUESTO DEL CONDUCTOR</b></p> <p><b>Dirección</b> Servohidráulica con volante de 450 mm. Bloqueo máximo de rueda 52° Volante ajustable en altura e inclinación con bloqueo y ayuda neumática. • Volante de piel • Volante de madera/piel</p>	<p><b>Sistemas auxiliares de freno</b> Freno de escape automático. Retarder SCANIA de cinco etapas con actuación manual y automática.</p>	
<p><b>Instrumentos</b> Tacógrafo digital STONERIDGE • Tacógrafo digital VDO SIEMENS Indicador de Tª interior y exterior.</p>		







## 6.5. FLUJO DE PROCESOS DE ODESSA S.A.

### 1 . P R O C E S O S D E O D E S S A S . A .

---

#### 1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

- 1.1.1  Evento de Inicio. El Evento de Inicio indica donde un proceso comenzará.
- 1.1.2  Tarea a llevarse a cabo.
- 1.1.3  Contrapuerta. Las contrapuestas exclusivas (decisiones) son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar dos o más caminos alternativos.
- 1.1.4  Evento de Fin. El Evento de Fin indica donde un proceso terminará.

