

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Proyecto de negocio Transport Security

Carlos Enrique León Navia

Trabajo Final de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Lic. Administración de Empresas

Quito,

Mayo de 2012

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Pregrado

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

Proyecto de negocio Transport Security

CARLOS ENRIQUE LEÓN NAVIA

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Jean Paul Pinto, Ms.
Profesor, director y miembro del comité de
Trabajo final de titulación

Quito

Mayo de 2012

© Derechos de autor
Carlos Enrique León Navia
2012

Resumen

El presente documento denominado "Proyecto de negocio Transport Security" pretende describir los diferentes aspectos a analizar dentro de una propuesta de negocio. Este plan de negocio busca demostrar la factibilidad de la empresa al describir su investigación de mercado, elaboración de la propuesta de negocio, el plan estratégico y análisis financiero. En la investigación de mercado se detalla los factores del ambiente externo e interno que pueden influir en la puesta en marcha de la empresa bajo condiciones actuales del mercado Ecuatoriano de alquiler de vehículos al sector corporativo. Para esto se utilizaron herramientas de segmentación, posicionamiento y métodos para delimitar el servicio, precio y la promoción de la marca. El trabajo investigativo continuó con la elaboración de un estudio de mercado basado en encuestas y entrevistas a empresas usuarias del sector en mención. De manera subsiguiente, se definió y desarrollo una propuesta estratégica que creara valor en el mercado de alquiler de vehículos al sector corporativo concluyendo con la misión, visión, filosofía, valores y objetivos estratégicos de la organización. Finalmente se procedió a realizar un análisis financiero con el objetivo de constatar la factibilidad del proyecto de negocio Transport Security, logrando en todos los escenarios financieros planteados resultados positivos y rentables. Para esto se utilizaron herramientas como el VAN y el TIR, proyecciones de flujos de caja, manejo de estados financieros y balances generales.

Abstract

The current document called "Proyecto de negocio Transport Security" pretends to describe the different aspects in a business plan. For this purpose, this paper will show the practicability of a company by defining a market research, creating a business plan, market strategy and a financial analysis. The market research involves external and internal factors that might influence the implementation of this project in the Ecuador's rent a car market focused on corporate services. With this objective in mind, this document includes market segmentation, market positioning and methods to delimitate the service, price and future promotion plan of Transport Security. This work continued with a market research based on corporate users' interviews and surveys. Subsequently, the strategy plan was defined and developed in order to create value for the company in the current rent a car corporate market. As a conclusion of this part of the document the vision, mission, philosophy, values and strategy objectives of Transport Security were established. At the end of the following paper it will be showed a financial analysis that includes finance tools such as IRR (Internal rate of return), VNP (Net present value), cash flows projection, financial and balance sheet. As a result, the company's projections are positive in the three scenarios given which are negative, estimated and positive scenarios. With this, the business plan proved to be well done and the company to be profitable.

Empresa alquiler de carros TRANSPORT

Antecedentes

A raíz de los constantes cambios en los reglamentos del SRI sobre la compra de vehículos para la producción y su monto máximo para deducir impuestos que no debe superar los 35.000 dólares, se creó un nuevo nicho de mercado en lo que alquiler de carros se refiere. En el 2008, el arrendamiento de flotas de vehículos a largo plazo, más conocido como renting entró en el mercado ecuatoriano diseñado para el sector empresarial y corporativo. Renting Pichincha, del grupo financiero pichincha calculó que en el 2008 esperaba cubrir una flota de 120 a 180 autos con inversiones superiores a los 2 millones de dólares. Lo que se buscaba era que dichos vehículos no figuraran en los activos permitiendo que las obligaciones de los mismos figuraran como pasivos dentro de la empresa, lo que a su vez permitiría que en el balance de resultados estos valores se pudieran reportar como gastos deducibles de impuestos.

Desde entonces el mercado Ecuatoriano en esta modalidad ha avanzado progresivamente, con ello se han creado empresas de alquiler de vehículos, tipo leasing, logrando incrementar los beneficios para las empresas usuarias y aumentando la demanda de estos servicios en lo que a corporativo se refiere.

El alquiler se efectúa entre dos a cinco años, y dentro del canon de arrendamiento se incluye mantenimiento, seguro, impuestos y Soat.

**Entrevista Andrés Hernández gerente de Renting Pichincha, 9 de Junio del 2008.
Diario el Universo.**

Tabla de contenido

1.	ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	8
1.1.	METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	8
1.1.1.	Análisis del macro-entorno	8
1.1.2.	Priorización y selección de las variables de mayor impacto	8
1.1.3.	Análisis por variable	9
1.1.4.	MATRIZ EFE	14
1.3.	ANALISIS DE LAS 5 FUERZA DE PORTER	19
1.4.	PROPUESTA DE VALOR.....	23
1.4.1.	Creación de un Océano Azul	23
2.	ESTUDIO DE MERCADO	26
2.1.	DEFINICION DE PROBLEMA.....	26
2.4.	NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	29
2.7.1.	PLAN MUESTRAL	38
3.2.8.	División Publicidad	63
3.2.9.	Departamento Financiero	64
3.2.10.	División operaciones	64
3.2.11.	Departamento Administrativo	64
3.2.12.	Objetivos estratégicos.....	64
4.7.1.	Análisis de situación inicial.....	75
4.7.2.	Objetivos de marketing.....	76
4.7.3.	Segmentación.....	77
4.7.4.	Posicionamiento.....	78
4.7.5.	Estructura marketing mix.....	80
5.1.	Financiamiento de la inversión	86
5.2.	Estructura de la inversión total.....	87
5.3.	Proyección total de ventas.....	93
5.3.1.	Costos directos e indirectos de fabricación	93
5.6.1.	Cálculo punto de equilibrio	98
5.6.2.	Estados Financieros.....	99
5.6.3.	Estados de Resultados	99
5.6.4.	Balance General	101

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

1.1. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Para el análisis del ambiente externo es necesario analizar los factores de manera externa afectan a la industria o al mercado de alquiler de vehículos al sector empresarial.

1.1.1. Análisis del macro-entorno

Dentro del macro-entorno vamos a analizar como agentes externos del entorno influyen el futuro del proyecto de negocio Lugar de Entretenimiento.

1.1.2. Priorización y selección de las variables de mayor impacto

La metodología a utilizar en esta sección esta basada en la calificación de los factores externos según su nivel de implicación.

Tabla No.1

0	La variable no tendrá influencia
1	La variable tendrá una influencia muy débil
2	La variable tendrá una influencia débil
3	La variable tendrá una influencia media
4	La variable tendrá una influencia fuerte
5	La variable tendrá una influencia muy fuerte ¹

Para esto el primer paso para en la elaboración de una propuesta estratégica es el análisis de las variables que a continuación se presentan y que fueron obtenidas en base a la calificación por personas conocedoras de manera amplia sobre el tema a

¹ Tabla No.1 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

investigar. Primero se elaboró una lista de posibles variables de impacto para luego ser ponderadas de acuerdo a los consultados, logrando obtener un nivel de importancia ubicado en la última columna a la derecha del siguiente gráfico.

Tabla No.2

VARIABLES DE MAYOR IMPACTO	Jhonatan Espinoza	Michelle Bosquez	Marcelo Bedoya	Andres Romero	Angel Valdez	IMPORTANCIA
Variables	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
Leyes impositivas	1	0	0	3	3	7
Regulacions SRI	1	2	3	0,5	2	8,5
Crecimiento economico Urbano	0	4	0	3	0	7
Tasa de desempleo	0,5	1	1	0	0	2,5
Nivel de educacion	0	1	3	1	2	7
Seguridad personal	0	0	0	0	0	0
Creacion de empleo	0	0	4	0	0	4
Servicio de comunicación global	1	0	0	0	1	2
Alto comfort	0,5	0	0	0	0	0,5
Incremento del ingreso urbano	0,5	2	0	2	0,5	5
Crecimiento del sector automotriz	1	0	0	0	0	1
Numero de empresas de alquiler de vehiculos	3	4	0	0	0	7
PIB Ecuador	2	0	2	1	0,5	5,5
Comercio exterior impuestos especiales	0	0	0,5	2	0	2,5
Precio final vehiculos	2	0	0	1	3	6
Situacion de indole vial	0,5	2	0,5	1	0	4
Incremento en el tamaño de empresas	4	0	0	0,5	3	7,5
Consumo nacional en aumento	0	1	0	2	1	4
Incentivos para la creacion de empresas	1	0	2	0	0	3
Disponibilidad de las empresa para alquilar un vehiculo	2	3	4	3	4	16
TOTAL	20	20	20	20	20	100 ²

1.1.3. Análisis por variable

Se realiza al análisis y detalle de cada variable previamente mencionada y seleccionada.

Ámbito social:**Mantenimiento, seguridad, nivel de educación, culturales**

1. Nivel de educación alto (sofisticación)
2. Seguridad social y personal
3. Creación de empleo (mantenimiento talleres)

Dentro del ámbito social podemos mencionar la educación como un factor que influenciará de manera importante la demanda de este servicio pues se basa en la sofisticación que pueda tener el cliente, y esto dependerá de la experiencia o la educación previa que haya tenido. El segundo aspecto a mencionar es la seguridad social y personal pues por lo general la alta gerencia requiere seguridad personal todo el tiempo para prevenir acontecimientos que puedan afectar al funcionamiento de la empresa dado el cargo de la persona o llegar incluso afectar a la sociedad si fuese una empresa de bienes primarios o de alta importancia social.

Por último la creación de empleo es un factor social pues llegará a influir directamente en los ciudadanos en el momento de la ejecución del proyecto, pues creará fuentes de empleo estable y constante en el tiempo.

Ámbito político:

1. Creación de nuevas leyes que regulen de manera limitante el creciente número de empresas de este tipo
2. Regulaciones tributarias hacia este tipo de operaciones comerciales
3. Regulaciones hacia la importación de vehículo de clase de gama alta
4. Regulación SRI que castiga a vehículos declarados como activos fijos de una empresa.

De acuerdo a la reforma tributaria del SRI del Ecuador a Diciembre del 2011 se concluye que los gastos relacionados con la adquisición, uso o propiedad de vehículos utilizados en el ejercicio de la actividad económica generadora de la renta tales como:

² Tabla No.2 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

1. Depreciación o amortización
2. Canon de arrendamiento mercantil
3. Intereses pagados en préstamos obtenidos para su adquisición
4. Tributos a la propiedad de los vehículos

Si el avalúo del vehículo a la fecha de adquisición, supera los USD \$ 35.000 de acuerdo a la base de datos del SRI para el cálculo del Impuesto anual a la propiedad de vehículos motorizados de transporte terrestre, no aplicará esta deducibilidad sobre el exceso, a menos que se trate de vehículos blindados o los siguientes:

1. Los de servicio público o transporte de personas o carga
2. Los de una tonelada o más, de propiedad de personas naturales o de empresa, que los utilicen exclusivamente en sus actividades productivas o de comercio como es el caso de transporte colectivo de trabajadores, materias primas, productos industrializados, alimentos, combustible y agua.

De acuerdo a este texto del SRI entendemos que los vehículos para la producción mayores a \$35.000 dólares no podrán ser deducibles de impuestos sobre el valor que supere esta cantidad. Por consiguiente, el valor de vehículos considerados de lujo no será una opción de compra razonable de parte de la empresa pues el vehículo aumentara su valor considerablemente. En esta situación es donde las empresas de alquiler de vehículos entran para suministrar este servicio que les resultará a las empresas una solución para el uso de los mismos sin la necesidad de pagar valores exorbitantes.

Es de considerar de igual manera que estas regulaciones por parte del SRI son cambiantes en muchos casos cada año, pero como hemos visto en antecedentes tienden a controlar ya desde el 2008 la compra de autos de gama alta para la producción en las empresas.

Por otro lado dentro de las nuevas leyes y modificaciones vigentes sobre la importación de vehículos se encuentran las limitaciones en el número de importaciones que en este año se ha definido en 15 mil a 20 mil unidades menos de vehículos importados en el 2012. Esto creara un incremento de entre el 5% al 10% del valor del vehículo que encarecería su valor final.³

Ámbito Tecnológico:

1. Servicio de comunicación globales
2. Sistemas de seguridad tipo Blindaje, rastreo satelital entre otros
3. Alto confort

Las empresas que demandan un servicio de alquiler de vehículos lo hacen por que se ven en la necesidad de transportar a su alta gerencia sin descuidar la comunicación de su gerente y la empresa o negocios relacionados con la misma. Es importante saber si la empresa es nacional o una multinacional, pues dependiendo del nivel de comunicación los servicios de comunicación variarán desde un teléfono con conectividad nacional a dispositivos satelitales que le permitirán al usuario conectarse en tiempo real por medio de una videoconferencia desde la comodidad de su vehículo.

Los sistemas de seguridad es otro aspecto relevante de la tecnología que hará posible que el miembro de la empresa que use el servicio de alquiler de autos se sienta seguro con sistema de blindaje, protección anti pinchadura de llantas entre otros. Los aspectos antes mencionados no tendrían sentido sin un confort adecuado para el usuario que permite aprovechar su tiempo en el vehículo para el beneficio personal y de la empresa.

Ámbito económico:

1. Incremento del ingreso urbano per cápita
2. Disminución de la tasa de desempleo urbana
3. Aumento en el consumo nacional

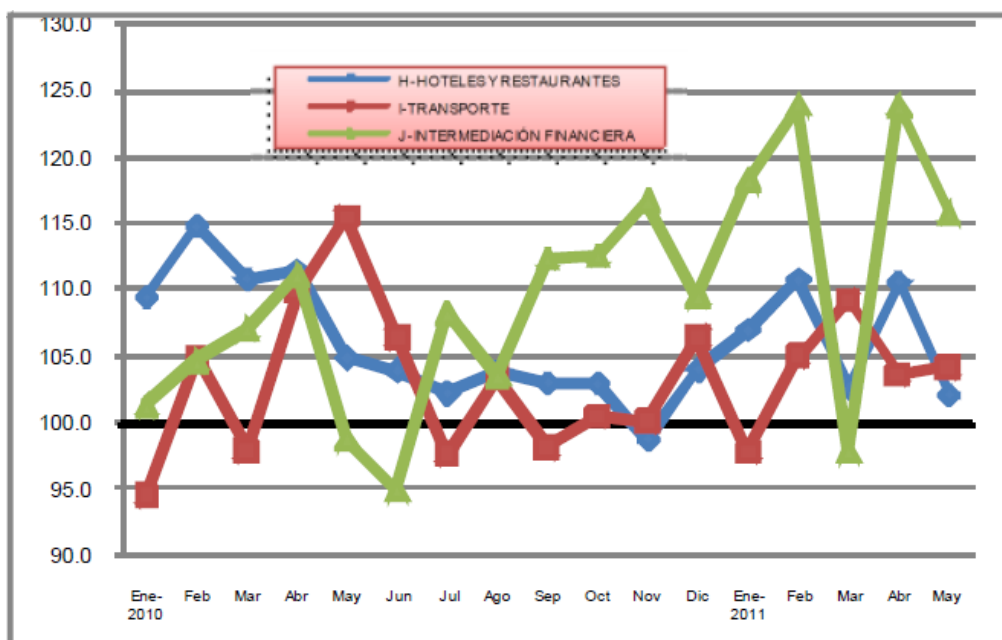
³ Consulta realizada en mayo 2012. Artículo modificaciones SRI. Comercioexterior.com

4. PIB en constante incremento
5. Incremento en numero de empresas del sector automotriz

De acuerdo al banco central la tasa de desempleo en el Ecuador en los últimos 5 años a disminuido considerablemente de un 7.06 % en el 2007 a un 5.01% hasta enero del 2012, esto a permitido que con la fuerte inversión publica desemboque en un consumo nacional muy alto. Por otro lado, vale tomar en consideración el incremento de la inflación en los últimos 5 años ha aumentando de 2.68% en el 2007 a un 5,41% hasta diciembre del 2011. (Banco Central del Ecuador)

En el 2011 de acuerdo al Banco Central del Ecuador el PIB del Ecuador subió de 5,2% al 6,5%, como resultado la economía ecuatoriana creció en el 2011 en un 9% en promedio. Estos datos demuestran el desarrollo del país en el sector público como en el privado que se beneficia de la fuerte inversión publica que este gobierno impulsa para lograr una económica en constante alza.

Cuadro No.1



Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
H-2 0 10	109.4	114.8	110.8	111.5	104.9	103.9	102.2	103.9	103.0	102.9	98.7	104.0
H-2 0 11	106.9	110.8	102.6	110.6	102.1							
I-2 0 10	94.6	104.9	97.9	109.9	115.5	106.4	97.6	103.4	98.1	100.5	100.1	106.4
I-2 0 11	97.7	105.0	109.2	103.6	104.2							
J-2 0 10	101.2	104.6	107.0	111.1	98.8	95.0	108.3	103.6	112.3	112.5	116.7	109.5
J-2 0 11	118.2	123.9	97.9	123.7	115.7							

4

Los datos de ventas corrientes que se utilizan en el cálculo del INA-R, provenientes de los registros fiscales del SRI, demuestran una evolución similar a los datos de ventas obtenidas por el INEC a través de entrevistas directas a establecimientos económicos, los cuales, conjuntamente con la variable existencia, son utilizados para calcular el Índice de Volumen Industrial (IVI).

1.1.4. MATRIZ EFE

La matriz EFE se utiliza para analizar las implicaciones de las variables del macro y micro entorno en referencia al proyecto de empresa que hemos mencionado, es así que mediante esta herramienta podemos definir las amenazas y oportunidades y en nivel de impacto que tendrán las mismas en nuestro giro de negocio. Este proceso se

⁴ Cuadro elaborado por INEC del Ecuador, mayo 2012.

hace mediante la ponderación de un número mayor de variables por parte de personas con un buen conocimiento del tema a tratar, así podemos definir el nivel de importancia que cada variable tiene en referencia al tema y poder determinar las variables principales con las que trabajaremos en la matriz EFE. La calificación final de la empresa es la que nos va a definir si la empresa se encuentra preparada o no para la afectación positiva o negativa de las variables definidas.

Tabla No.6

Matriz EFE

Principales oportunidades	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad R.	calificación total
Regulaciones SRI	2	2,90	0,29	1	2,90
Incremento en el tamaño de empresas	7,5	10,87	1,09	2	21,74
Crecimiento económico Urbano	7	10,14	1,01	1	10,14
Nivel de educación	7	10,14	1,01	2	20,29
Creación de empleo	4	5,80	0,58	1	5,80
PIB Ecuador	5,5	7,97	0,80	2	15,94
Principales amenazas		0,00	0,00		
Precio final vehículos	6	8,70	0,87	1	8,70
Disponibilidad de las empresa para alquilar un vehículo	16	23,19	2,32	2	46,38
Leyes impositivas	7	10,14	1,01	1	10,14
Número de empresas de alquiler de vehículos	7	10,14	1,01	1	10,14
calificación total de los 10 principales factores	69	100,00			152,17
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
Calificación final de la empresa					1,52

⁵Elaboración: El autor¹

De acuerdo a la matriz EFE como resultado de un análisis de variables externas y su implicación en la empresa de alquiler de carros podemos concluir que su respuesta ante variables de alto impacto para el negocio es baja, pues como vemos tiene un valor de 1,52 estando por debajo de lo recomendado 2,5 que necesita una empresa para estar catalogada como una empresa que responde de manera fuerte antes sus variables externas.

Con este resultado, es importante que la empresa desarrolle estrategias para contrarrestar variables externas como precio final de vehículos, leyes impositivas,

⁵ Tabla No.6 adaptado de la clase Trabajo de titulación, Ing. Jean Paul Pinto.

regulaciones SRI y el número de la competencia para contrarrestar los problemas que un futuro tendrían si estas variables se presentarían de forma negativa afectando el giro del negocio

1.1.5. Construcción del espacio morfológico

En esta sección vamos analizar el impacto a corto y largo plazo de las variables externas e internas que enfrentaría la empresa si se lograra realizar el proyecto.

1.1.5.1. Evolución negativa

Si variables de mayor impacto empeoran en 5 años la empresa tendrá que desarrollar para ese entonces un plan de contingencia con el alquiler de vehículos de gama menos alta que no sean castigados por impuestos y que generen rentabilidad constante.

1.1.5.2. Evolución tendencial

Si llegaran a mantenerse las variables actuales en 5 años la empresa se habría establecido en el alquiler de vehículos de alta gama con opción a compra al final del periodo contratado. La empresa estaría posicionada en el mercado de alquiler de carros para empresas cuyas altas gerencias necesiten seguridad, confort, comunicación y movilización enfocada hacia esta área de servicio.

1.1.5.3. Evolución positiva

En 5 años de mejorar las variables esta empresa se expandiera a ciudades de menor población pero de economía creciente que comiencen a solicitar los servicios que brinda la empresa en el sector corporativo.

1.2. ANALISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1. Barreras de entrada

Las barreras de entrada permiten o no la entrada al mercado de una empresa nueva. Analizaremos en esta sección como los principales factores intervienen en el mercado de alquiler de vehículos para el sector empresarial.

1.2.1.1. Análisis de barrera de entrada

Para este análisis se calificaran los factores que intervienen para crear barreras de entrada en una industria, siendo 1 el más baja relevancia y 5 el de más relevancia.

Capital requerido

Una empresa de servicios de alquiler de vehículos requiere una inversión fuerte en la adquisición de automóviles de alta gama que aproximadamente es de \$ 100.000,00 dólares. Estos valores son variables de acuerdo a la empresa y el sector que apunten, en el sector corporativo el valor especificado es el mencionado en aproximaciones.

Producto diferenciado

Dentro de la industria que se investiga se toma muy en cuenta al servicio en su calidad y costo. Así, el producto se diferencia en su trayectoria renombre en el mercado y vehículos y planes a disposición del usuario final.

Marca fuerte

Por la calidad de servicio y el tipo de servicio las empresas que se encuentren en esta industria tendrán un posicionamiento de marca fuerte, en el mercado actual existen dos empresa dedicadas a servicios similares a los de Transport Security que son AVIS y Renting Pichincha por lo que si existe lealtad a estas empresas siempre.

Accesos a canales de distribución

Los canales de distribución en esta industria se concentran en emailing, presentaciones en empresas y sobre todo en recomendaciones por medio de usuarios que han tenido el servicio de otras empresas.

Normas legales

En este tema esta industria desde hace unos años esta industria es motivada a crecer, pues actuales reformas tributarias como la detallada al comienzo del documento informan sobre un des favorecimiento al sector empresarial en la compra de vehículos de alta gama para temas productivos.

Las barreras de entrada se resumen básicamente el alto costo de capital de trabajo en esta industria, que seria el costo de los vehículos y su mantenimiento así como también los gastos implicados en el uso de los mismos.

El siguiente gráfico resume en un valor las calificaciones obtenidas por las secciones presentadas.

Tabla No.3

Amenza de entrada a nuevos competidores	Calificación
Capital requerido	5
Producto diferenciado	3
Marca fuerte	4
Acceso a canales de distribución	4
Normas legales	5
	4,2⁶

1.2.1.2. Análisis de barrera de salida

Las barreras de salida se refieren al costo económico que una empresa asume al salir de una industria o mercado.

Costo de salida

Considerando la inversión alta en este tipo de empresas, se debe entender que este sea un determinante para alto costo de salida.

⁶ Tabla No.3 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

Activos fijos especializados

Los activos fijos son de oportunidad igualitaria en su adquisición por lo no que constituyen una barrera de salida grave.

Imagen de la empresa

La culminación de una empresa en este sector de la industria automovilística y de servicio no sería difícil pues la empresa podría seguir funcionando con un aliado estratégico como actualmente sucede en el mercado.

Las barreras de salida en este tipo de negocio se concentran en sus activos fijos que les permiten operar los autos. Y es que, considerando que son activos con alto nivel de depreciación y endeudamiento el salir de esta industria resultaría en un costo económico muy alto pues la venta de estos autos sería a pérdida.

El siguiente cuadro resume las variables definidas anteriormente.

Tabla No.4

Barreras de salida	Calificación
Costos de salida	5
Activos fijos especializados	2
Imagen de la empresa	1
	2,7 ⁷

1.3. ANALISIS DE LAS 5 FUERZA DE PORTER

Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter nos permitirán analizar de acuerdo a las fuerzas comparativas como costes de entrada, rivalidad de la industria, poder de negociación de compradores, poder de negociación de los clientes y las amenazas de sustitutos y complementarios el entorno al mercado corporativo de renta de vehículos. Este análisis que se basa en calificar estas fuerzas comparativas como bajas, medias o altas con

⁷ Tabla No.4 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

relación al impacto que tendrá en la industria mencionada. Así obtenemos el siguiente cuadro basados en datos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que influirán en el presente y futuro del mercado que estamos investigando.

Tabla No.5

FUERZAS COMPARATIVAS (Michael Porter)	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Costes de Entrada (Amenaza de nuevos Competidores)		↓				↓
Rivalidad de la Industria (entre Competidores)		↓				↓
Poder de Negociación de los Compradores (Clientes)			↓		↓	
Poder de Negociación de los Proveedores		↓				↓
Amenaza de Sustitutos y Complementarios		↓				↓

89

Esto nos permite inducir que las oportunidades de entrar a este mercado de la industria automotriz son buenas y son ahora, pues en un futuro cercano resultaría muy difícil el entrar dado el constante alto nivel de costos de entrada por las regulaciones impositivas del Gobierno Nacional mencionadas en la sección de macro entorno, la mismas que llegan a limitar el numero de carros importados encareciendo el precio de los mismos. Esto reduce el poder de negociación de los clientes pues se vuelve más difícil negociar un bien escaso. Por otro lado, los productos sustitutos como motos o buses públicos resultan tener un nivel más alto de relevancia a futuro en este mercado pues constituyen una alternativa al producto de alquiler de carros que se busca ofrecer. Un ejemplo de esto, es el tren que se construirá en la ciudad de Quito brindando un servicio de transporte seguro, eficaz y de bajo costo. Un ejemplo de esto, es el tren que se construirá en la ciudad de Quito brindando un servicio de transporte seguro, eficaz y de bajo costo.

1.3.1. Rivalidad entre competidores

⁸ Tabla No.5 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

En la industria de alquiler de vehículos tenemos varios competidores entre ellos los dos más grandes competidores son AVIS y Renting Pichincha con un market share de 70% del mercado en cuanto a sector corporativo se refiere.

Rivalidad entre competidores	Puntuación
Variedad competidores en la industria	2
Barrera de entrada	3
Posicionamiento de la marca	4
Diferenciación	3
Promedio	3

1.3.2. Amenaza de nuevos competidores

Las amenazas de nueva competencia se resumen en las altas barreras de entrada que la industria podría tener y el mercado que están en crecimiento constante.

Amenaza de nuevos competidores	Puntuación
Altas barreras de entradas	2
Mercado en crecimiento	3
Promedio	2,5

1.3.3. Poder de negociación consumidores

Los usuarios de servicio de alquiler de vehículo corporativo se encuentran bien informados, tenían variedad de equipo y tienden a tener lealtad a la marca que satisface de mejor manera sus necesidades.

Poder negociación consumidores	Puntuación
Consumidor informado	4
Variedad de servicios	4
Lealtad	4
Promedio	4

1.3.4. Amenaza de nuevos sustitutos

No existen muchos sustitutos en el mercado actualmente de alquiler de vehículos, los precios de estos bienes están constantemente incrementándose y sustitutos de menor valor se vuelven cada ve más básica en su servicio.

Amenaza de nuevos sustitutos	Puntuación
Muchos sustitutos	2
Sustitutos de menor valor	3
Promedio	2,5

1.3.5. Poder de negociación proveedores

Los proveedores están sujetos en la actualidad a un fuerte cambio regulatorio que puede variar de un periodo comercial al otro, es por eso que aunque este sea un mercado emergente los proveedores no llegan a ser muchos, las economías de escala todavía no son aplicables al mercado actual y las condiciones de venta no son estables.

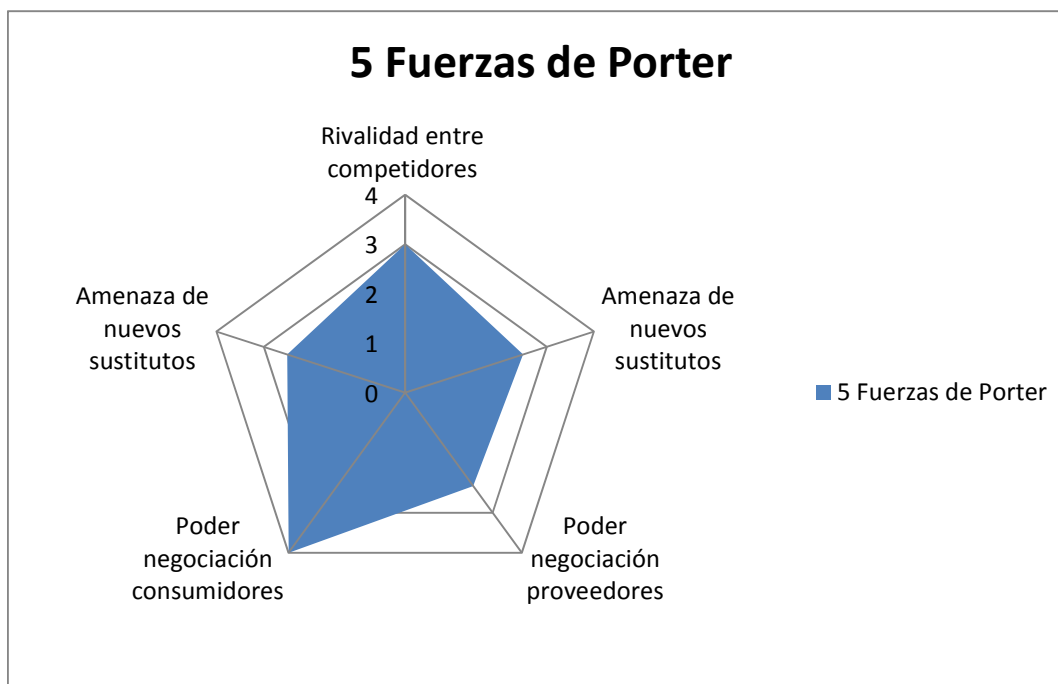
Poder negociación proveedores	Puntuación
Condiciones de venta	3
Cantidad de proveedores	2
Economías de escala	2
Promedio	2,33333333

Para poder analizar de mejor manera resumimos los valores obtenidos en los análisis individuales en la tabla siguiente.

5 Fuerzas de porter	
Rivalidad entre competidores	3
Amenaza de nuevos sustitutos	2,5
Poder negociación proveedores	2,33333333
Poder negociación consumidores	4
Amenaza de nuevos sustitutos	2,5

De acuerdo a este gráfico podemos ver los diferentes valores adquiridos que demuestran en su mayoría una fuerza media de la industria. El siguiente gráfico lo demuestra.

El siguiente gráfico ilustra el diamante de Porter que reúne el análisis previo



1.4. PROPUESTA DE VALOR

1.4.1. Creación de un Océano Azul

La creación de un Océano Azul comprende la creación de un gráfico llamado lienzo azul que nos permite diferenciar las variables más importantes en la competencia del tipo de empresas que nosotros deseamos competir. Así, los factores de competitividad vendrían a estar definidos por: Beneficios adicionales que ofrece la compañía de alquiler de vehículos, precios del servicio, variedad de servicios, imagen de marca, cobertura geográfica, gama de productos y finalmente la inversión en publicidad que tengan. Estos factores fueron definidos por personas con conocimiento del tema por estar relacionada directamente en la contratación de estos servicios en sus empresas. El siguiente cuadro es un resumen de las calificaciones adquiridas por empresa y factor a analizar.

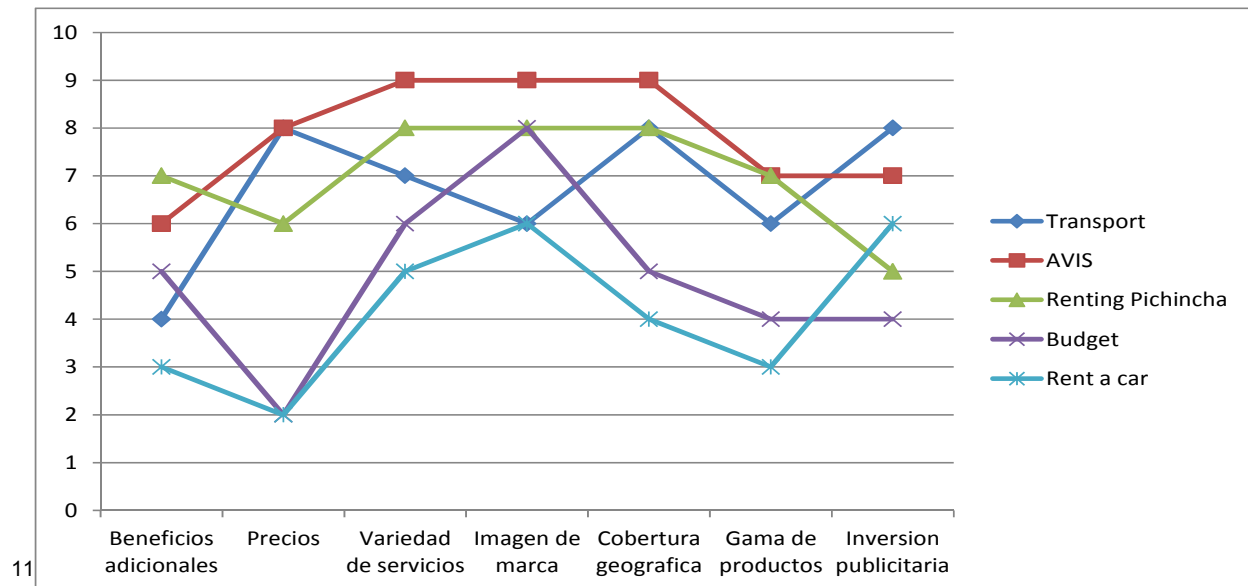
Tabla No.7

Variables	Transport	Renting Pichincha	Budget	Rent a car	AVIS
Beneficios adicionales	4	7	5	3	6
Precios	8	6	2	2	8
Variedad de servicios	7	8	6	5	9
Imagen de marca	6	8	8	6	9
Cobertura geografica	8	8	5	4	9
Gama de productos	6	7	4	3	7
Inversion publicitaria	8	5	4	6	7

1.4.2. Gráfico Lienzo Océano Azul

En este gráfico Océano Azul podemos ver la posición de los principales competidores del mercado de alquiler de vehículos al sector corporativos y sus calificaciones de acuerdo a los factores de competitividad.

Cuadro No.2



Elaboración: El autor

A partir de este análisis podemos determinar lo que voy a crear, eliminar, reducir y/o aumentar dentro de estas variables de competencia.

¹⁰ Tabla No.7 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

¹¹ Cuadro No. 2 adaptado de la clase Trabajo de titulación, Ing. Jean Paul Pinto.

Lo que voy a crear es un producto diferente que mas allá de concentrarse en el alquiler del vehículo se preocupe por las necesidades de la alta gerencia de una empresa como lo es la seguridad, comunicación, confort y un servicio de choferes profesionales destinados a cumplir con estas características que demanda este nicho de mercado. De esta forma crearé un producto único en el mercado llevando a mi competencia a competir en otro nivel en donde podre sacar ventaja dada mi orientación específica a este servicio completo propuesto. De esta forma voy a eliminar la competencia directa sobre el alquiler de carros pues estaría brindando un paquete completo y diferenciado del servicio usual en este tipo de industria. Voy a reducir gastos en reparación o mantenimiento excesivo por el mal uso de los carros, pues las personas a manejar estos carros serán entrenados para ese fin.

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2. ESTUDIO DE MERCADO

En este estudio se llevará a cabo las investigaciones analíticas y cuantitativas sobre la información que se desea obtener, y se concluirá con resultados obtenidos y la interpretación de los mismos para Transport Security.

2.1. DEFINICION DE PROBLEMA

La presente investigación tiene objetivo analizar si existe una oportunidad para entrar al mercado de alquiler de carros con un servicio diferenciado que permita satisfacer las necesidades de las empresas en el sector corporativo.

La definición del problema seria el análisis de las preferencias de los consumidores de este segmento de mercado, así como también conocer la proporción de mercado que las compañías competidoras tienen actualmente.

El siguiente cuadro resumen las principales hipótesis sobre los problemas que se este trabajo tiene como objetivo resolver.

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Quiénes son los que adquieren el servicio de alquiler de carros?	Empresas de todo tipo de tamaño mediano-grande
¿Por qué compran, que criterios siguen cuando deciden contratar el servicio?	Buscan confianza, buenos precios, atención al cliente y un trato diferenciado
¿Bajo que circunstancia adquieren este tipo de servicios?	Por movilización de altos ejecutivos y su seguridad
¿Qué tipo de productos prefieren?	Variedad en la gama de productos que sean rápidos de adquirir, confiables y con crédito
¿A qué precio?	El precio debe estar alrededor de USD 120 por día
¿Cuál va a ser la diferenciación?	La diferenciación esta el producto integral diseñado para empresas.
¿A quién estará dirigido?	El producto estaría dirigido a altos ejecutivos que necesiten movilización, seguridad y confort.
¿Dónde se venderá el producto?	El producto se venderá locales ubicados en la ciudad de Quito inicialmente
¿Con que frecuencia el servicio será contratado?	El servicio se contratará bajo contrato por un año mínimo o con planes corporativos mensuales
¿Qué tipo de servicio de productos prefieren los consumidores?	Automóviles de altas prestaciones en seguridad, confort

12

¹² Cuadro elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.2. DEFINICION OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad de la implementación de un servicio diferenciado con relación al alquiler de vehículos.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Establecer el perfil de los potenciales consumidores.
2. Identificar preferencias del consumidor de servicios corporativos
3. Establecer el nivel de aceptación del nuevo servicio
4. Conocer con qué frecuencia contratarían dichas empresas el servicio de alquiler de carros.
5. Identificar a la competencia directa e indirecta existente en la ciudad de Quito.
6. Establecer un precio promedio para el servicio propuesto.
7. Definir las características que debería tener el servicio.

2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación de mercado contará como fuentes de información primarias ligadas a las entrevistas a profundidad, dirigidas a directivos o personas encargadas de las decisiones de contratación de este tipo de servicios, así como también las encuestas personales a los usuarios finales del servicio. Por otro lado, las fuentes secundarias serán definidas por datos como estadísticas del sector a investigar, estudios en libros, revistas, bases de datos en internet, etc.

2.3.1. Las instituciones que facilitaran esta información son:

- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Ministerio de Comercio Exterior. MICIP.
- Superintendencia de compañías

- Comunidad Andina. CAN.
- Cámara de la Pequeña Industria y Cámara de Comercio de Quito.
- CORPEI
- Revistas y boletines económicos (Gestión, Lideres, Ekos, entre otros).
- Internet.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Otros trabajos de titulación.

Al final de esta investigación analizaremos los resultados obtenidos de los trabajos de investigación realizados para llegar a generar una propuesta de valor que nos permita comprobar o modificar nuestro océano azul.

2.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Las necesidades de información serán basadas en las fuentes que se puedan obtener de los participantes de un mercado, competencia y consumidores.

2.4.1. Competencia

- ♦ Cantidad de empresas de alquiler de carros en la ciudad de Quito
- ♦ Publicidad y marketing
- ♦ Precios practicados por los competidores.
- ♦ Segmentos de mercado a los que se dirigen.
- ♦ Análisis de los Canales de Distribución.
- ♦ Principales fortalezas y debilidades.

2.4.2. Consumidores

- ♦ Perfiles de las empresas que contratarían el servicio
- ♦ Razones de decisiones de contratación.
- ♦ Frecuencia de contratación.
- ♦ Importancia otorgada a la calidad.
- ♦ Importancia otorgada al precio.
- ♦ Personas que intervienen en el proceso de compra.

- ♦ Perfil del consumidor del nuevo servicio.
- ♦ Satisfacción de los clientes con el servicio actual de alquiler de carros

2.4.3. Mercado

- ♦ Tamaño del mercado.
- ♦ Tendencias en los últimos años (crecimiento, decrecimiento).
- ♦ Segmentos presentes en la población.
- ♦ Tendencias futuras en el segmento de alquiler de carros corporativos.

2.5. METODOLOGÍA

La metodología consistirá en dos enfoques básico como lo es la investigación cualitativa y cuantitativa.

2.5.1. Investigación Cualitativa

Herramientas a utilizar:

Las herramientas a utilizar en la investigación cualitativa son las entrevistas a profundidad.

La **Investigación Cualitativa**¹³, no esta estructurada, es exploratoria, proporciona conocimiento y entendimiento del problema u oportunidad del mercado de bebidas de frutas. Las herramientas a utilizarse serán entrevistas de profundidad.

En las entrevistas nos vamos a enfocar en las personas relacionadas directamente con el sector de alquileres de carros. Así, entrevistaremos a los departamentos comerciales de las empresas más importantes de este segmento de mercado, así como también a usuarios de estos servicios o que poseen vinculación alguna.

⁵ Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 39.

2.5.1.1. Informe de investigación cualitativo

Este informe plantea la interpretación de los resultados de las entrevistas a profundidad con la finalidad de conocer el nivel de aceptación que podría tener el negocio propuesto.

Se realizaron 5 entrevistas a personas relacionadas directamente con la contratación de servicio de alquiler de automóviles. Las entrevistas se relacionaron a las empresas SGS, Ivanhoe Energy Ecuador, Pegazo, Fresflor y Schlumberger, las mismas que fueron entrevistadas en el mes de abril del presente año.

Las entrevistas fueron transcritas a papel previo su almacenamiento en un archivo de audio. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 15 a 20 minutos y fueron realizadas en su totalidad por el autor del presente trabajo.

2.5.1.2. Metodología de Análisis de Información

La metodología utilizada para el análisis de la información obtenida a raíz de las entrevistas realizadas se basa en el análisis de contenido, siguiendo los siguientes puntos.

2.5.1.3. Transcripción de los Datos

En tiempo real las entrevistas fueron apuntadas en hojas de papel sobre los puntos más destacados y de mayor relevancia. En los archivos de audio se procedió a transcribir en un archivo Excel la información más relevante, ubicando cada enunciado y frase del entrevistado.

2.5.1.4. Elaboración de los Cuadros de Análisis

La elaboración de los cuadros de análisis fueron estructurados en un archivo Excel en categorías de acuerdo a los objetivos de este investigación, las respuestas a las entrevistas y el conocimiento sobre el objeto de estudio.

La codificación de estos cuadros se dio en función de la obtención de información relevante siguiendo las siguientes características: Evolución del mercado,

situación de mercado, fortalezas y debilidades de la competencia, elementos diferenciadores, importancia atributos, cambios innovación competidores, océano azul, influencia del mercado, negocio ideal y fuentes de insatisfacción.

Interpretación de las Entrevistas en Profundidad

2.5.1.5. Evolución del mercado

La evolución de mercado fue medida por nuestros entrevistados obteniendo como evolución positiva de 5 mientras que la evolución negativa no tuvo ninguna afirmación.

Las principales afirmaciones fueron que en los últimos años este mercado se ha ampliado por las medidas reguladoras por parte del SRI, también en parte por el desarrollo de las empresas medianas y grandes del Ecuador.

Afirmaciones como “La evolución del mercado en los últimos 3-4 años ha sido significantes, debido a las constantes reformas sobre la compra de automóviles en las instituciones privadas” por parte de la empresa Ivanhoe Energy formaron parte de esta evaluación del mercado.

Tabla No.7

Tabla resumen de la evolución del mercado	
Respuestas	Evolución en número de frases
Evolución positiva	5
Evolución negativa	0
Total frases	5

4

2.5.1.6. Situación del mercado

La situación del mercado es analizada de acuerdo a las oportunidades y amenazas que consideraron los entrevistados, así tenemos un participación en frases de 65% que representan oportunidades del sector de alquiler de automóviles seguido de un 35% que representan las frases que incluyen amenazas para la industria en mención.

¹⁴ Tabla No.7 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

Una de las frases de la empresa entrevista Schlumberger afirma: “El alto costo de los vehículos para las empresas debido a los impuestos implicados desde hace unos años es indudablemente una oportunidad para el negocio de alquiler de carros”.

Tabla No.8

Tabla resumen de las oportunidades y amenazas del mercado		
	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Oportunidades	4	65%
Amenazas	3	35%
TOTAL	7	100%

15

2.5.1.7. Competidores

La competencia es resumida por el cuadro ubicado arriba que las empresas entrevistadas definen a lo largo de cada entrevista. De acuerdo a este cuadro podemos observar que las fortalezas son más nombradas en las frases a diferencia de las debilidades, con un 60% y 40% respectivamente. Esto no da la idea clara que los competidores actualmente tiene un buen nivel de aceptación de calidad del servicio que ofrecen. “El crédito de 30 días que nos ofrece Renting Pichincha es de gran ayuda pues otras empresas no trabajan así” Juan Carlos Bonilla, Ivanhoe Energy Ecuador.

Tabla No.9

Tabla resumen de las fortalezas y debilidades de los competidores		
Respuestas	Fortalezas y debilidades en número de frases	Fortalezas y debilidades (en % de frases)
Fortalezas	6	60%
Debilidades	4	40%
Total frases	10	100%

16

2.5.1.8. Elementos diferenciadores

¹⁵ Tabla No.8 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

¹⁶ Tabla No.9 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

En las entrevistas se les pidió que nombraran elementos que las empresas que contratan este tipo de servicio creen que podrían ser diferenciadores entre las diferentes ofertas de alquiler de carros que hay en el mercado cooperativo. Algunas de estos elementos fueron mencionado por la empresa Pegazo que definió como el precio, beneficios adicionales al servicio y el servicio al cliente como elementos diferenciadores. Los mismos que tuvieron bastante relevancia en la participación de frases con un 30%.

Tabla No.10

Tabla resumen de los elementos diferenciadores de los competidores		Tabla resumen del futuro que se podría dar a un aeropuerto pequeño
Respuestas	Elementos diferenciadores en número de frases	Elementos diferenciadores (en % de frases)
Elemento 1	4	30%
Elemento 2	4	30%
Elemento 3	4	30%
Elemento 4	2	10%
Total frases	14	100%

2.5.1.9. Importancia atributos

Los atributos se definieron previamente y el valor de participación varió entre cada respuesta de las entrevistas, así en un 35% de las frases se mencionaron que el precio es el atributo más importante seguido con un 38% de frases donde se hace relación a los servicios adicionales y gama de productos.

Tabla No.11

Tabla resumen de la importancia de los atributos		Tabla resumen de la importancia de los atributos
Respuestas	Importancias en número de frases	Importancias (en % de frases)
Precio	7	35%
Servicios adicionales	6	28%
Gama de productos	6	28%
Cobertura	5	19%
Total frases	24	100%

2.5.1.10. Cambios innovación competidores

Con respecto a la innovación en los competidores las respuestas se resumieron en cuatro categorías permitiendo obtener los resultados que se muestran en la

tabla resumen de arriba. Los nuevos productos con un 35% es lo que consideran los entrevistados como los atributos que más deben ser tomados en cuenta al momento de ofrecer este servicio de alquiler de carros.

Tabla No.12

Tabla resumen de la importancia de los atributos		Tabla resumen de la importancia de los atributos
Respuestas	Importancias en número de frases	Importancias (en % de frases)
Nuevos servicios	6	25%
Nuevos productos	7	35%
Mejoras	6	25%
Innovaciones	5	25%
Total frases	24	100%

2.5.1.11. Océano Azul

Uno de los aspectos más importantes en el momento de hacer las entrevistas fue medir el nivel de aceptación de la propuesta de valor/ océano azul que proponemos. Resumiendo las respuestas de las entrevistas se definió previamente las categorías que pueden verse en la columna respuestas de la tabla resumen de arriba. Así, el 100% de las respuestas afirmaron que se debe aumentar la propuesta de valor ya existente.

Tabla No.13

Tabla resumen sobre la opinión de Océano Azul		Tabla resumen sobre la opinión del Océano Azul
Respuestas	Océano azul en número de frases	Océano azul (en % de frases)
Opinión eliminar	0	0%
Opinión crear	0	0%
Opinión reducir	0	0%
Opinión aumentar	4	100%
Total frases	4	100%

2.5.1.12. Influencias en la compra

Los aspectos que definen la contratación del servicio de alquiler de carros por parte del sector corporativo se resumen en dos categorías principalmente. El precio con 45% del total de frases, mientras que la experiencia en el mercado de la empresa que ofrece el servicio también es representado por un 45% de las

frases de los entrevistados. Empresas como Ivanhoe Energy definieron a la experiencia con la industria corporativa como uno de los aspectos más importantes en el momento de decidir la contratación de esta clase de servicios.

Tabla No.14

Tabla resumen sobre quien influye más		Tabla resumen sobre quien influye más
Respuestas	Quien influye en número de frases	Quien influye (en % de frases)
Precio	2	45%
Contactos	0	0%
Referencias	1	10%
Experiencia en el mercado	2	45%
Total frases	5	100%

2.5.1.13. Negocio ideal

El negocio ideal se resume en 3 características principales como son servicio adicional que ofrece la compañía a ser contratada, los precios competitivos y los beneficios adicionales. La primera característica mencionada representa el 65% de las respuestas a las entrevistas, lo que da a denotar una alta necesidad de servicios adicionales por parte del sector contratante.

Tabla No.15

Tabla resumen sobre negocio ideal		Tabla resumen sobre negocio ideal
Respuestas	Negocio ideal en número de frases	Negocio Ideal (en % de frases)
Servicio Adicionales	5	65%
Precios competitivos	3	25%
Beneficios adicionales	1	10%
Total frases	9	100%

2.5.1.14. Fuentes de insatisfacción

Las fuentes de insatisfacción fueron mencionadas al igual que las fuentes de satisfacción en cinco oportunidades, representando un 50% de la percepción de los consumidores.

Entre las principales respuestas obtuvimos el servicio al cliente y los vehículos. Mientras que la insatisfacción de los usuarios de ésta clase de servicio se basa en

los precios y en las limitaciones del servicio contratado, dejando un claro indicio de necesidades insatisfechas por empresas de alquiler de vehículos.

Tabla No.16

Tabla resumen de la fuente de insatisfacción en los competidores		
Respuestas	Percepción competidores	Percepción competidores
	en número de frases	(en % de frases)
Fuentes de satisfacción	5	50%
Fuentes de insatisfacción	5	50%
Total frases	10	100%

2.6. CONCLUSIONES A LAS ENTREVISTAS DE PROFUNDIDAD

A manera general las entrevistas a los usuarios finales y personas relacionadas con la contratación de estos servicios se definieron de la siguiente manera.

1. Existe una evolución positiva del mercado de alquiler de automóviles, Existen oportunidades casi en la misma medida que amenazas por lo que el tiempo de puesta en marcha del proyecto debe ser rápido.
2. La competitividad es alta y su tendencia no demuestra lo contrario, las empresas se encuentra con un buen nivel de fortalezas haciendo que el ingreso al mercado se torne más complejo y competitivo.
3. Los elementos diferenciadores toman importancia cuando se ve que los precios del mercado actual son considerados por parte de los usuarios como altos y anuncian oportunidades de negocio si se ofreciera mejora y beneficios adicionales en el servicio.
4. La propuesta de valor océano azul es aceptada pero necesita ser reforzada y aumentada.

2.7. INVESTIGACION CUANTITATIVA

La **Investigación Cuantitativa**¹⁷, busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés. El método que se utilizará será el muestreo aleatorio estratificado¹⁸, mediante la encuesta personal.

Con las encuestas nos concentraremos en hacerlas a clientes o usuarios de este servicio con pequeñas preguntas claves como el nivel de satisfacción que tienen del producto y que otras necesidades creerían que le faltan al servicio. Esto nos permitirá en parte combinado con las entrevistas previas hechas, conocer un poco más sobre lo que está haciendo bien las empresas que se dedican a esto y lo que no, identificando oportunidades para entrar al mercado.

El modelo muestra el esquema del cuestionario utilizado para las encuestas se encuentra en anexos.

2.7.1. PLAN MUESTRAL

2.7.2. Población

Se entiende como **Población o universo**: al conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra¹⁹. Es el grupo entero al que se quiere describir o del que se va a sacar conclusiones²⁰.

La **población del estudio** es el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra²¹. La población a considerar en esta investigación de mercado se basará en la participación de mercado de las 10 empresas más grandes de consumo de este servicio de alquiler de vehículos alrededor de Quito que representan más del 50% del consumo total del servicio. La forma en que procedemos a definir esta cantidad de empresas es basado en el tamaño y la ubicación de las mismas.

¹⁷ Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 137.

¹⁹ Kinneer Taylor, Investigación de Mercados, 4ª Edición, 1993, Pág. 401.

²⁰ Edwin Galindo, Estadísticas para la Administración y la Ingeniería, 1ª Edición, 1999, Pág. 354.

²¹ Kinneer Taylor, Investigación de Mercados, 4ª Edición, 1993, Pág. 403.

2.7.3. Muestra

La técnica a aplicar en esta sección es una **muestra aleatoria**, en función de la información previa sobre las empresas de mayor dimensión en Ecuador siendo estas las de mediana y gran tamaño, tomando como parámetros sus ingresos: deben superar el 1 millón de dólares para ser una empresa grande, mientras que si se encuentra entre 100.000 y 1 millón de dólares se las considerará como medianas.

La muestra a analizar de la población que ya definimos en esta sección constará de varias empresas que tengan representación nacional y se encuentren en la ciudad de Quito para facilidad de esta investigación de mercado encuestaremos 25 personas con relación directa a la contratación de servicio de alquiler de vehículos.

Para definir la muestra primero debemos hacer un plan muestral que consistirá en el siguiente cuadro que nos permitirá tener definir la población y muestra en lo posterior.

Tabla No.17

EMPRESAS MEDIANAS	EMPRESAS GRANDES	UNIVERSO O POBLACION	Sector
4192	5082	9274	Ecuador total
1083	2819	3902	Quito
2392	1590	3982	Guayaquil
717	673	1390	Otras provincias

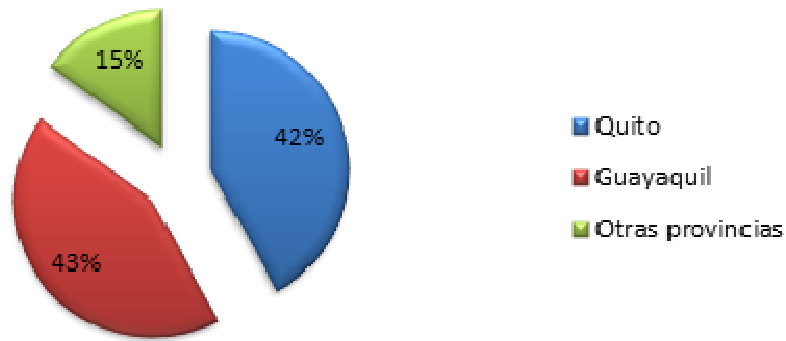
*Estimaciones basadas en los ingresos anuales de las empresas, Ranking 5000 Revista Ekos.

22

²² Cuadro 2.2 Ingresos anuales por sector geográfico, Revista Ekos top 5000, 2011.

Cuadro No.3

Universo empresas medianas y grandes



23

Las fuentes para la elaboración de este cuadro fueron el SRI y la Superintendencia de Compañías, cuyos datos fueron procesados por la Revista Ekos negocios.

Una vez que hemos definido la población y el marco muestral vamos a definir la muestra mediante la siguiente fórmula que constará con un error predeterminado de 10% y un nivel de confianza de 95,5%.

$$n = \frac{N}{N e^2 + 1}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra a determinar

N es el tamaño de la población

p es el número de eventos favorables

q es el número de eventos desfavorables (1 – p)

²³ Cuadro 2.3 Gráfico población de empresas medianas y grandes, fuente SRI y SUPERCIAS.

e es el margen de error predeterminado 6.5%

Ejecutando la formula obtenemos el valor de la muestra de 117. Este será el número de encuestas a realizar. Cabe mencionar que por dificultad de acceso a la alta gerencia de las empresas seleccionadas para esta investigación se realizaron 25 encuestas en empresas dentro de la población de medianas y grandes.

2.7.4. Interpretación de encuestas

En esta sección procederemos a interpretar los gráficos obtenidos en el proceso de tabulación de datos que obtuvimos en las 25 encuestas realizadas, de esta forma buscamos consolidar opiniones, recomendaciones y preferencias de los usuarios actuales del servicio de alquiler de automóviles. las 25 empresas consultadas de mediano y gran tamaño forman parte de estos resultados.

2.7.4.1. Contratación de servicio de alquiler de carros

Cuadro No.4

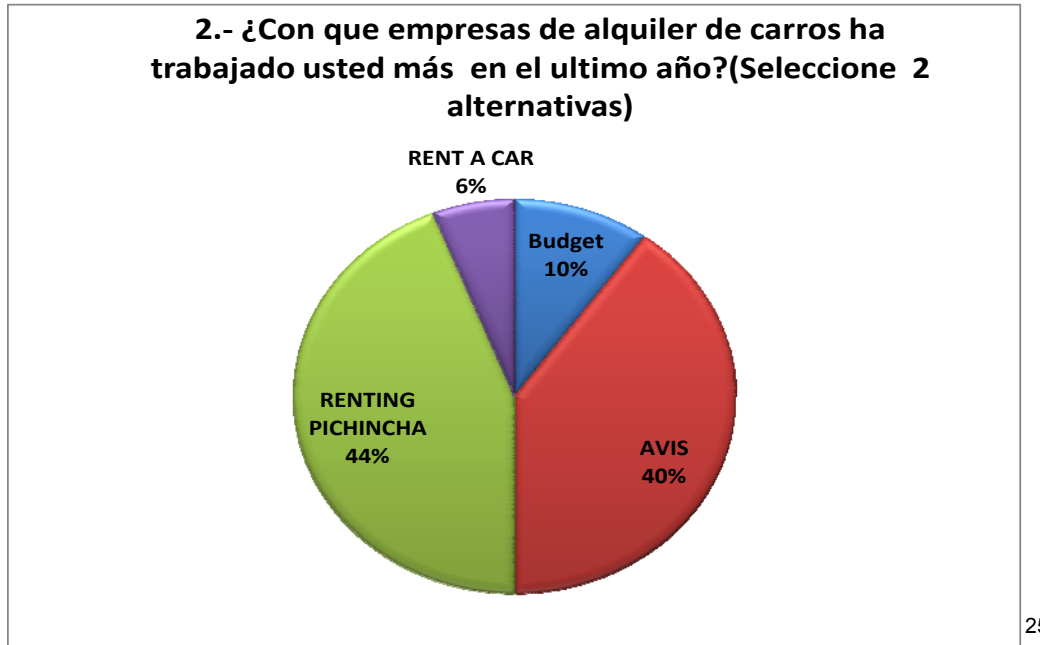


De acuerdo al grafico podemos constatar que las empresas encuestadas contrataron en su mayoría este servicio en el transcurso del mes de abril del 2012.

²⁴ Cuadro 2.4 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.2. Porción de mercado de las empresas de servicio de alquiler de automóviles

Cuadro No.5

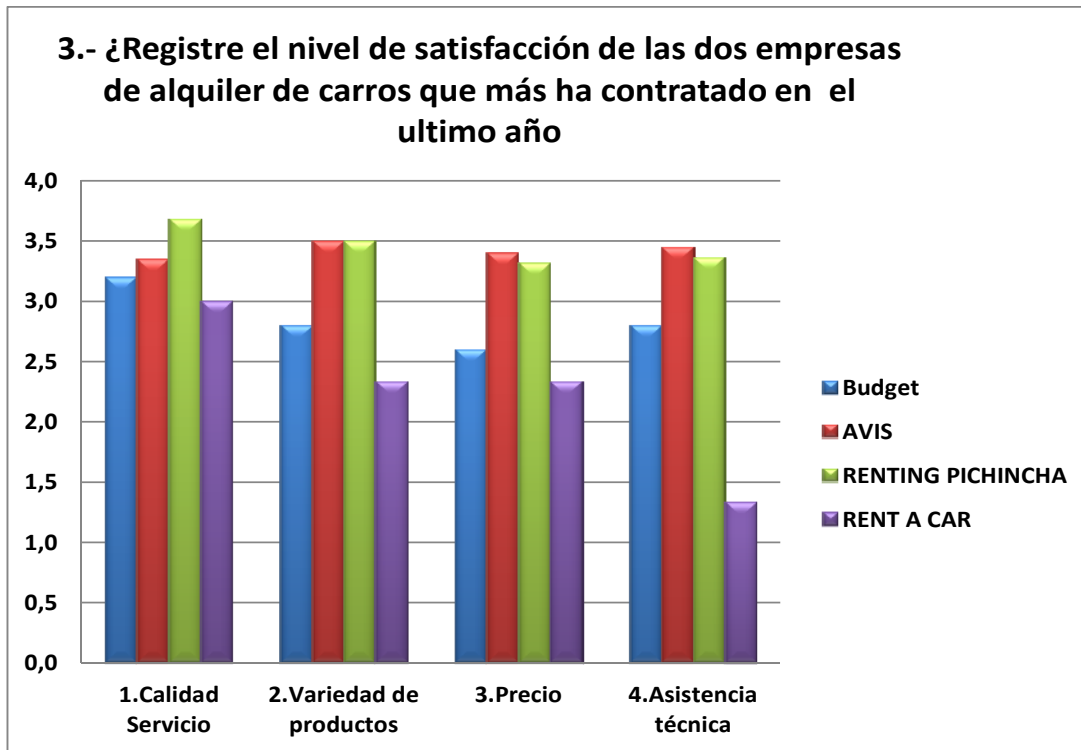


Como podemos ver el gráfico las empresas con más porción en el mercado corporativo son Renting Pichincha de Consorcio Pichincha y AVIS, esta última es una multinacionales con presencia en más de 60 países. La razón por que las otras dos empresas resulten tan baja su participación podría deberse a que su giro de negocio es dirigido para personas particulares y no empresas como tal.

2.7.4.3. Nivel de satisfacción clientes

²⁵ Cuadro 2.5 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

Cuadro No.6



26

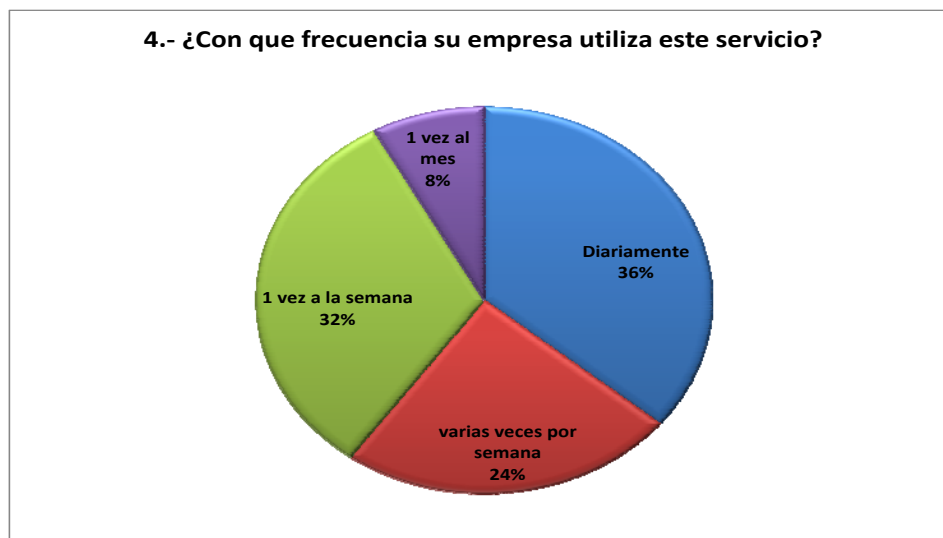
Este cuadro nos permite medir el nivel de satisfacción de los usuarios de este servicio considerando 1 como muy insatisfactorio, 2 como insatisfactorio, 3 como satisfactorio y 4 como muy satisfactorio.

Podemos ver claramente que las dos empresas mejor calificadas son AVIS y Renting Pichincha, nuestra principal competencia. Pero, también podemos ver que existen deficiencias sustanciales en variedad de productos, precio y asistencia técnica, sobre todo las empresas Budget y Rent a Car.

²⁶ Cuadro 2.6 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.4. Frecuencia de consumo

Cuadro No.7



La frecuencia de contratación de este servicio nos ayuda a definir la demanda actual, esto lo podemos medir en el gráfico de arriba que nos muestra que la mayoría de empresas utilizan este servicio diariamente al igual que varias veces por semana.

2.7.4.5. Usuarios finales dentro de la empresa

Cuadro No.8

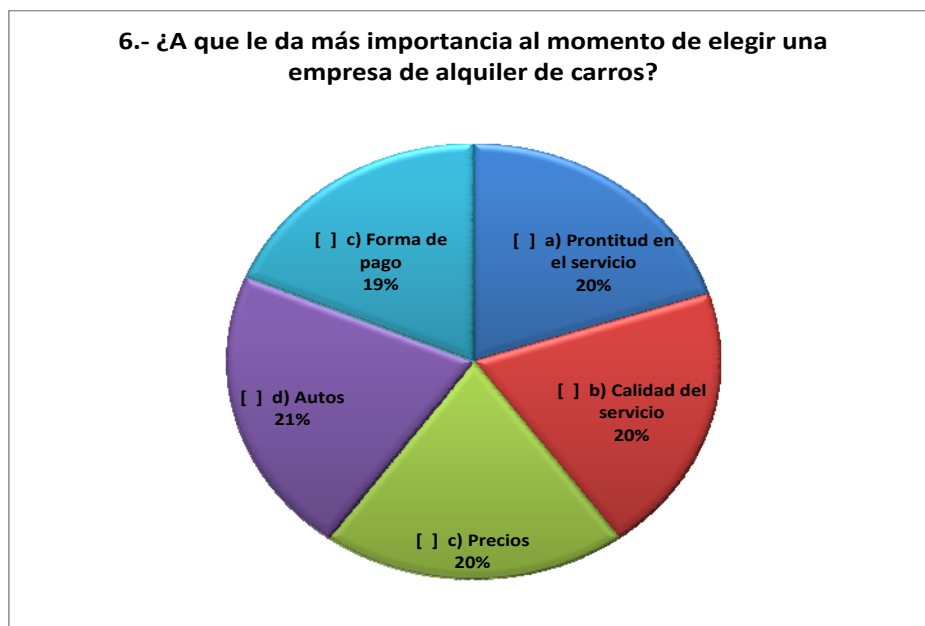


²⁷²⁷ Cuadro 2.7 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

Los departamentos que más alquilan o rentan carros son operaciones y ventas, en donde por lo general debido a su tamaño de empresa necesitan movilizarse y movilizar en muchos casos a sus posibles clientes.

2.7.4.6. Características del servicio

Cuadro No.9



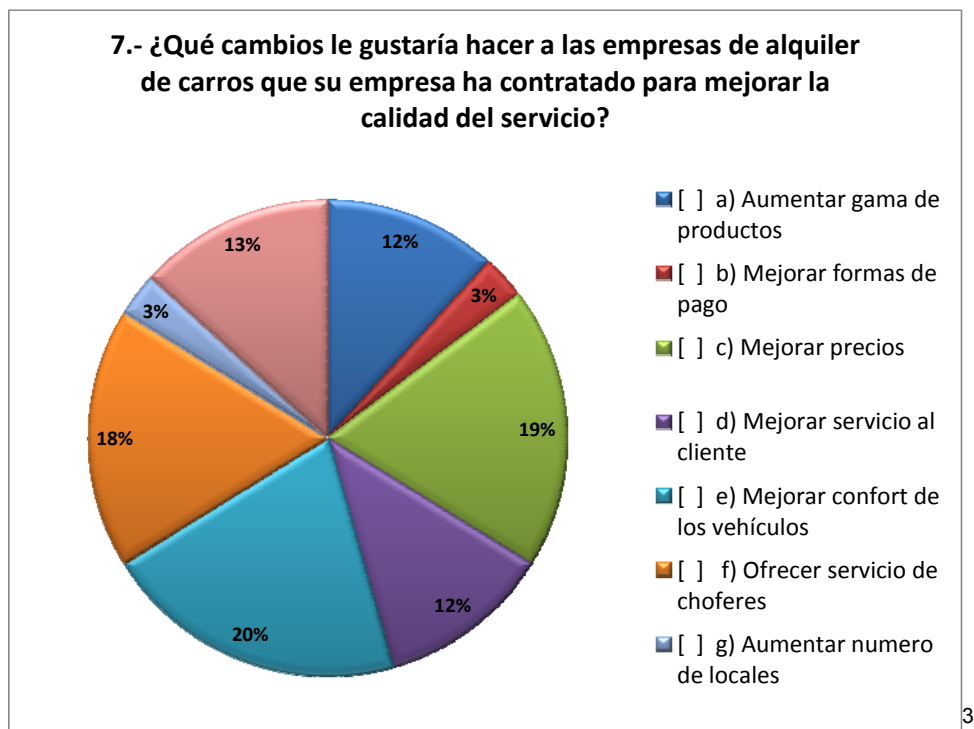
Las decisiones de compra se analizan en esta pregunta pues mediante este cuadro podemos ver casi de manera igualitaria que el servicio disponga de al menos 4 aspectos importantes, como lo son el precio, calidad en el servicio y los automóviles que serán alquilados.

²⁸ Cuadro 2.8 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

²⁹ Cuadro 2.9 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.7. Mejoras al servicio

Cuadro No.10

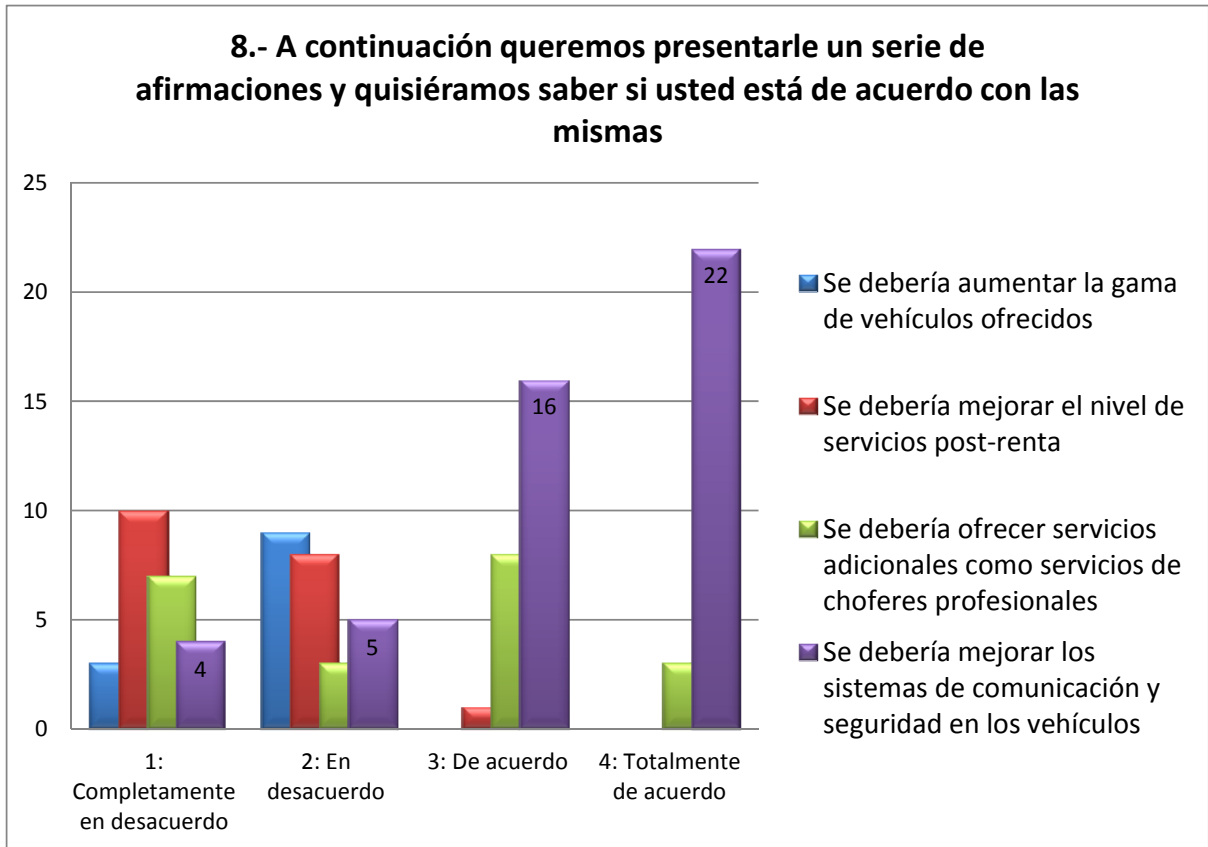


De manera contundente podemos ver en este cuadro lo que el usuario común de este servicio está necesitando actualmente por parte de las compañías de alquiler de automóviles. Así, podemos resumir que el 20% de los usuarios necesitan mejorar en el confort de los vehículos así como también un servicio adicional de choferes y mejorar el servicio brindado en la actualidad.

³⁰ Cuadro 2.10 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.8. Afirmaciones

Cuadro No.11



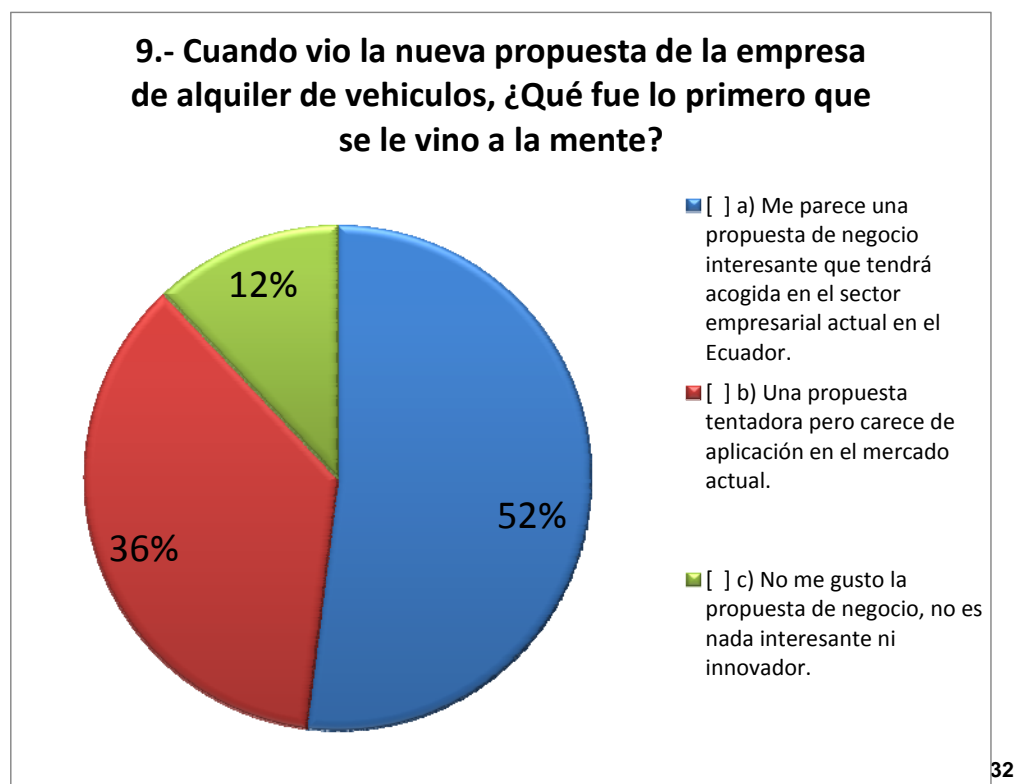
31

Por medio de esta pregunta 8 buscamos saber si las propuestas de valor que queremos integrar a nuestra empresa son aceptadas por el usuario del servicio en la actualidad, de esta forma vemos si es viable o no parte de nuestra propuesta diferenciadora. Como podemos constatar en el gráfico la afirmación de mejorar los sistemas de comunicación y seguridad en los vehículos es la de mayor aceptación por los encuestados, así como también ofrecer servicios adicionales como choferes profesionales. Por otro lado, como muestra el gráfico no existe mayor aceptación en mejorar los niveles post-renta y de igual manera la gama de productos a ofrecer.

³¹ Cuadro 2.11 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.9. Aceptación propuesta de valor

Cuadro No.12



Lo siguiente es la propuesta de valor que se menciona en la encuesta:

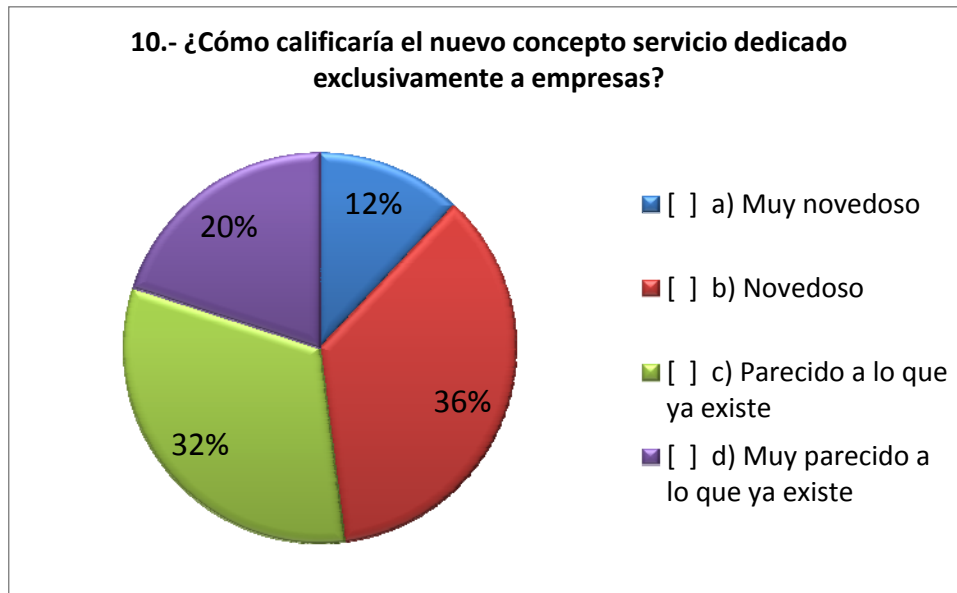
“Esta es una empresa que se enfocara en las necesidades de transportación de su organización ofreciendo un servicio completo desde vehículos y choferes profesionales hasta servicios de seguridad dirigidos hacia la alta gerencia”

De acuerdo a esto una mayoría de 52% supieron responder que es una propuesta interesante que pudiera tener aplicación en la actualidad, seguido de un 36% que la encuentra interesante pero no cree que exista aplicación en estos momentos.

³² Cuadro 2.12 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.10. Calificación servicio propuesto

Cuadro No.13

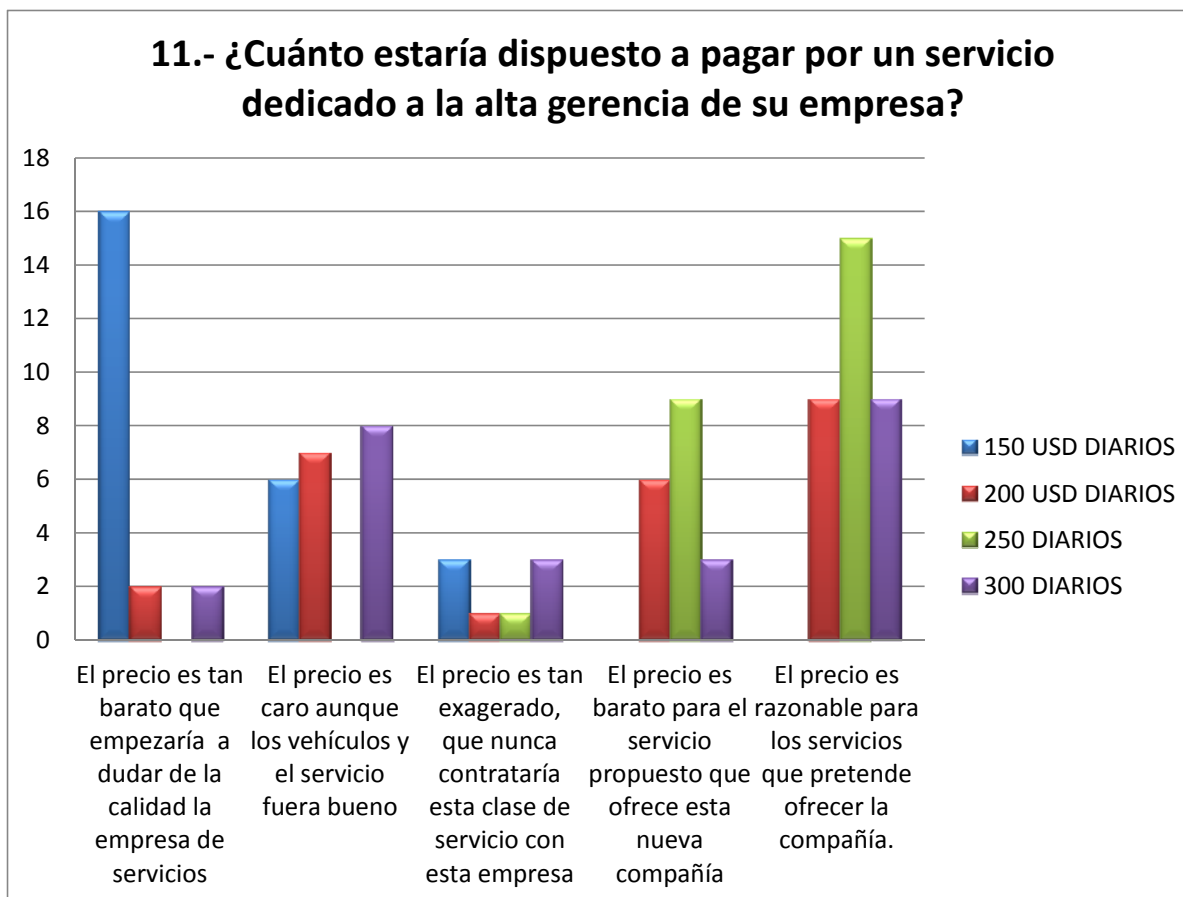


Los resultados más significantes de esta pregunta se reflejan en el 32% de encuestados que afirman que el servicio ofrecido es parecido a lo que ya existe mientras que el 36% concluye que es un productos novedoso para el mercado, lo que nos da pautas para mejorar la propuesta de valor en un futuro.

³³ Cuadro 2.13 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.11. Precio del nuevo servicio propuesto

Cuadro No.14



34

Una de los aspectos claves de la investigación de mercado que se realiza en este documento es el definir precios competitivos, que sean rentables y que sean atractivos para el futuro cliente. A partir de esto se considera por parte de los encuestados de acuerdo al grafico mostrado en la parte superior que el precio propuesto de 250 dólares diarios para vehículos de alta gama superiores a los 50.000 dólares más el servicio de chofer profesional sería un precio barato y razonable al mismo tiempo.

³⁴ Cuadro 2.14 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

2.7.4.12. Ubicación local comercial

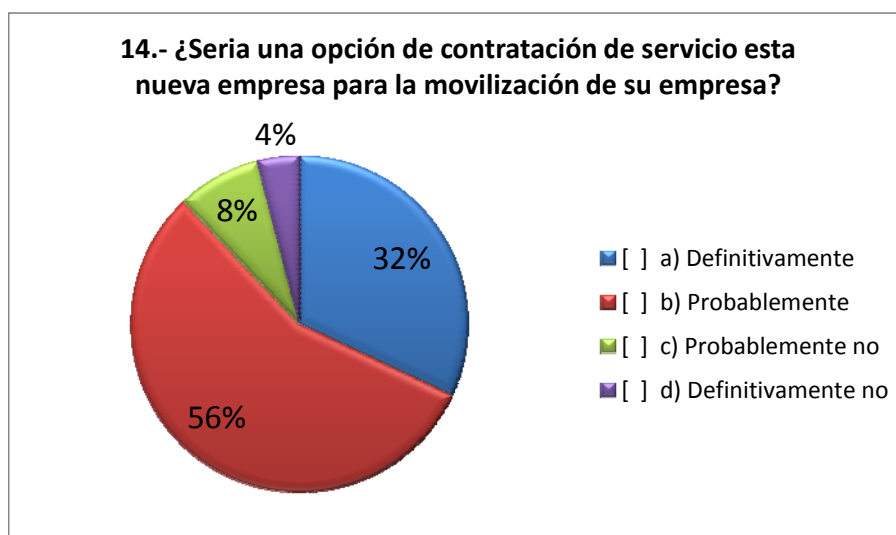
Cuadro No.15



La ubicación de nuestra empresa se analizará de manera más profunda en un momento de mayor avance en el proyecto, sin embargo este cuadro evidencia los sectores en donde los encuestados desearían que este ubicada nuestra empresa en el futuro, así el 40% señala el norte de Quito, seguida del 32% que menciona que el sector aeropuerto sería un buen lugar para nuestra ubicación.

2.7.4.13. Respuesta a la propuesta planteada

Cuadro No.16

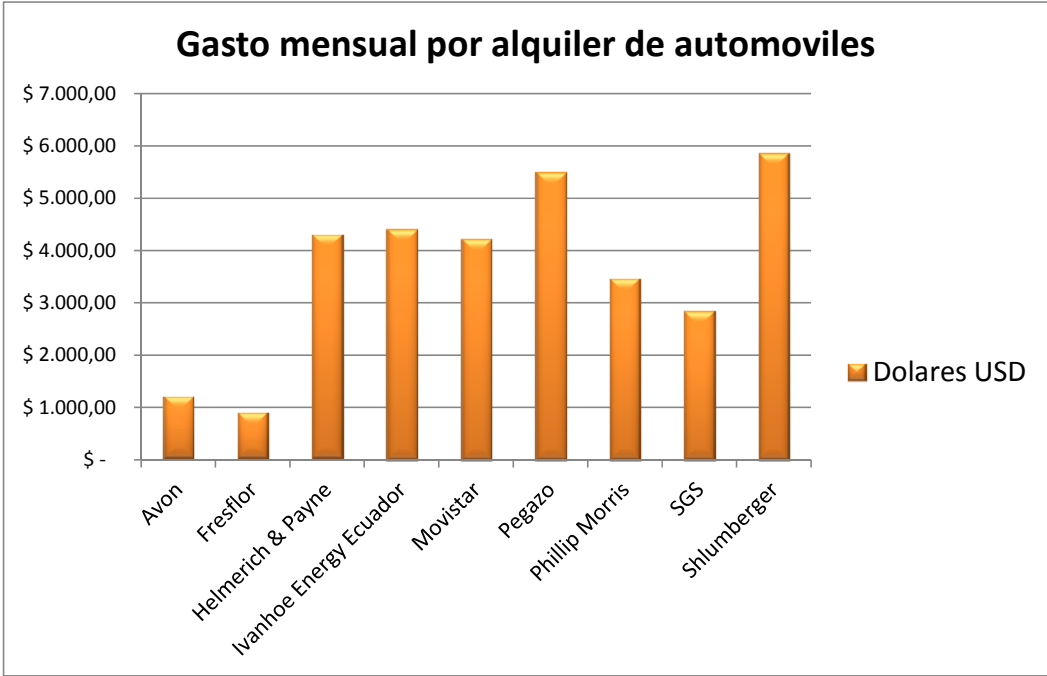


³⁵ Cuadro 2.15 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

Los encuestados en esta investigación respondieron a si en un futuro contratarían a esta empresa para alquiler o rentar un vehículo un 56% con un afirmación de probablemente, seguido de un 32% que si contrataría definitivamente.

2.7.4.14. Gasto alquiler vehículos

Cuadro No.17



Finalmente como parte de la encuesta optamos por preguntar el gasto estimado del servicio de alquiler de automóviles por parte de las compañías encuestadas. Los valores sobresalientes de promedio USD \$3,628 dólares dedicados al pago de este servicio por mes. Entre empresas de tamaño grande se encuentran Pegazo con USD \$5500 de gasto mensual y Schlumberger con USD \$5,870 de gasto mensual.

2.8. CONCLUSIONES ENCUESTAS

De manera general las encuestas nos mostraron participación de mercado de las empresas más importantes del sector de alquiler de automóviles, el comportamiento de consumo por parte de los usuarios que este caso son

empresas de igual manera y las características de la oferta de este servicio en el sector corporativo. Resumimos de la siguiente manera el valor de las encuestas:

- Existe una alta frecuencia de uso de este servicio por parte de las empresas que se resumen en un 92% de uso semanal.
- Los departamentos que consumen más de este servicio en las empresas son el de ventas y operaciones con un 72%.
- Mejorar precios, confort y servicios adicionales representa un 57% de las necesidades que necesitan ser mejoradas en el servicio.
- Los temas de seguridad y comunicación resultaron tener un alto nivel de importancia entre el sector corporativo.
- La propuesta de valor debe de ser revisada pues el 52% de las personas piensa que es un servicio muy parecido al existente.
- El precio estimado para el servicio ofrecido es de 250 dólares diarios que incluiría servicio de choferes profesionales de carácter seguridad y el servicio de alquiler de automóviles de alta gama.
- El norte de Quito fue escogido por un 72% de los encuestados como el lugar de ubicación de las oficinas de Transport.
- Un 56% de los encuestados probablemente contrataría el servicio en un futuro.
- El gasto promedio de consumo de este servicio es de USD \$3.628,78

2.9. RESULTADOS INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación tanto cualitativa como cuantitativa nos indican que existe una oportunidad de negocio en el sector de servicios alquiler de automóviles. Los principales factores que inducen a esta afirmación radican en las necesidades insatisfechas por los usuarios que pueden ser tomadas como oportunidad de ingreso al mercado. Estas necesidades insatisfechas se resumen en la falta de servicios adicionales así como también el alto costo de este servicio.

2.10. CONFIRMACIÓN O REPLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor u océano azul deberá ser modificada y aumentada para su correcta implementación y en términos de eficacia en el momento de relacionarla con la estrategia de mercado a tomar. Dado los resultados de la investigación que define como un alta nivel de influencia la experiencia en el mercado en el proceso de contratación de esta clase de servicios debemos realizar una alianza estratégica como un proveedor actual con prestigio en el mercado, de tal forma que nuestro ingreso este asegurado y respaldado. Con esto se busca por una parte ingresar al mercado generando confianza y por otra parte aumentando el valor agregado a nuestra propuesta de incluir el servicio de choferes profesionales de carácter seguridad. Este aumento en nuestra propuesta de valor existente será ampliada y detallada en el plan de marketing que se presenta en el próximo capítulo.

Para tener una idea de la industria de alquiler de automóviles en el Ecuador este cuadro representa en millones de dólares los montos manejados por este sector de la economía durante el 2004 hasta el 2009.

Monto en millones de dólares de la industria de alquiler de automóviles en el Ecuador.

CAPITULO III: PROPUESTA ESTRATÉGICA

3. ESCENARIO FUTURO

Transport en los últimos 5 años que se encuentra en el mercado de alquiler de carros, en el sector corporativo, ha podido alcanzar altos estándares de calidad consolidando una imagen de marca fuerte. Los productos ofertados varían desde el alquiler de vehículos con estándares de seguridad (con opción leasing); servicio de choferes profesionales capacitados en seguridad; servicio de transporte de personal altamente importante; apoyo logístico y de seguridad a unidades de transporte ya organizadas; preparación y estudio de rutas para el transporte seguro y evacuación emergente. Transport se encuentra en la actualidad operando en Ecuador con su local principal en la ciudad de Quito, sector norte y un local sucursal en la ciudad de Guayaquil. El número de clientes que actualmente la empresa maneja es alrededor de 12 empresas bajo contratación anual de servicios, más las contrataciones eventuales que bordean las 30 empresas por año.

Transport utiliza una tecnología de punta en sistema de rastreo satelital y de comunicación global que es constantemente actualizada y mejorada. Los equipos son suministrados por empresas de seguridad de renombre y el personal operativo es constantemente capacitado por G4S empresa de seguridad (la más grande en el Ecuador). La compañía cuenta con 30 empleados directamente contratados y más de 50 empleados bajo contratación indirecta por la empresa G4S. El personal administrativo de similar manera es capacitado en términos de venta, servicio al cliente y asistencia técnica y de apoyo las 24 horas del día.

La responsabilidad social empresarial se realiza mediante fundaciones como el albergue la dolorosa, también ayudamos a la ciudadanía con charlas sobre seguridad ciudadana en el tema de transporte en escuela, colegios e instituciones del sector público y privado. **VISION**

Transport en el 2017 estará transportando a colaboradores de al menos 42 empresas del mercado ecuatoriano, representando entre el 15% y el 20% del

mercado total de la ciudad de Quito. Con una imagen consolidada a través de los últimos 5 años, Transport ofertará productos de alquiler de carros (con opción a leasing), servicio de choferes entrenados en seguridad corporativa, apoyo logístico y de seguridad al transporte de colaboradores, y estudios de rutas para el transporte seguro y evacuación emergente. La empresa manejará tecnología de punta en todas sus operaciones. Transport contará con más de 30 empleados directos y más de 50 empleados bajo contratación indirecta. Transport mejorará la calidad de vida de los ciudadanos ofreciendo charlas sobre la seguridad en el transporte, así como también su ayuda se centrará en las necesidades de diferentes albergues de la ciudad.

3.1. Lineamientos Estratégicos

1. Cobertura nacional con empresas públicas y privadas con sede en el Ecuador
2. Soluciones al transporte corporativo
3. Implementación de recursos tecnológicos para la seguridad en el transporte
4. Contribuir a la concientización de la seguridad vehicular en el Ecuador
5. Capacitación constante e innovación

3.1.1. Misión

Transport es una empresa comprometida con la seguridad corporativa en el transporte que satisface las necesidades de seguridad, bienestar y comunicación en el en el sector corporativo Ecuatoriano. Transport mediante un trato personalizado, responsable y eficaz busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Ecuador y sus empresas.

3.1.2. Filosofía Institucional

Transport será una empresa con procesos internacionales de seguridad corporativa y manejo de información confidencial. Los colaboradores de Transport estarán siempre correctamente capacitados y en búsquedas de nuevos conocimientos como parte del desarrollo profesional que les permita lograr una excelencia en el servicio que brindamos. Los técnicos en vehículos de seguridad

de igual manera tendrán oportunidades únicas en el Ecuador para instruirse sobre temas específicos en la instalación y modificación de implementos de seguridad vehicular. Los colaboradores externos serán de igual manera instruidos sobre la filosofía de la empresa antes de su integración en la oferta del servicio.

3.1.3. Valores

1. Honestidad: En todo proceso operativo siempre mantener la honestidad al hacer las cosas.
1. Respeto: El respeto a los demás como factor importante para las relaciones entre el personal.
2. Confianza: Creer y confiar en el trabajo de los demás crea un ambiente de confianza.
3. Dedicación: El esfuerzo puesto cada día al trabajo que hacemos nos hará buscar la excelencia en el trabajo realizado.
4. Trabajo en equipo: Sin equipo no hay resultados, el trabajo en equipo resulta esencial en el servicio brindado por tanto debemos saber y querer trabajar en equipo.
5. Mejoramiento continuo: Siempre en búsqueda de mejorar procesos, servicios y atención al cliente en todo lo que hacemos.
6. Innovación: La innovación nos hace diferente, mejores y más eficientes.

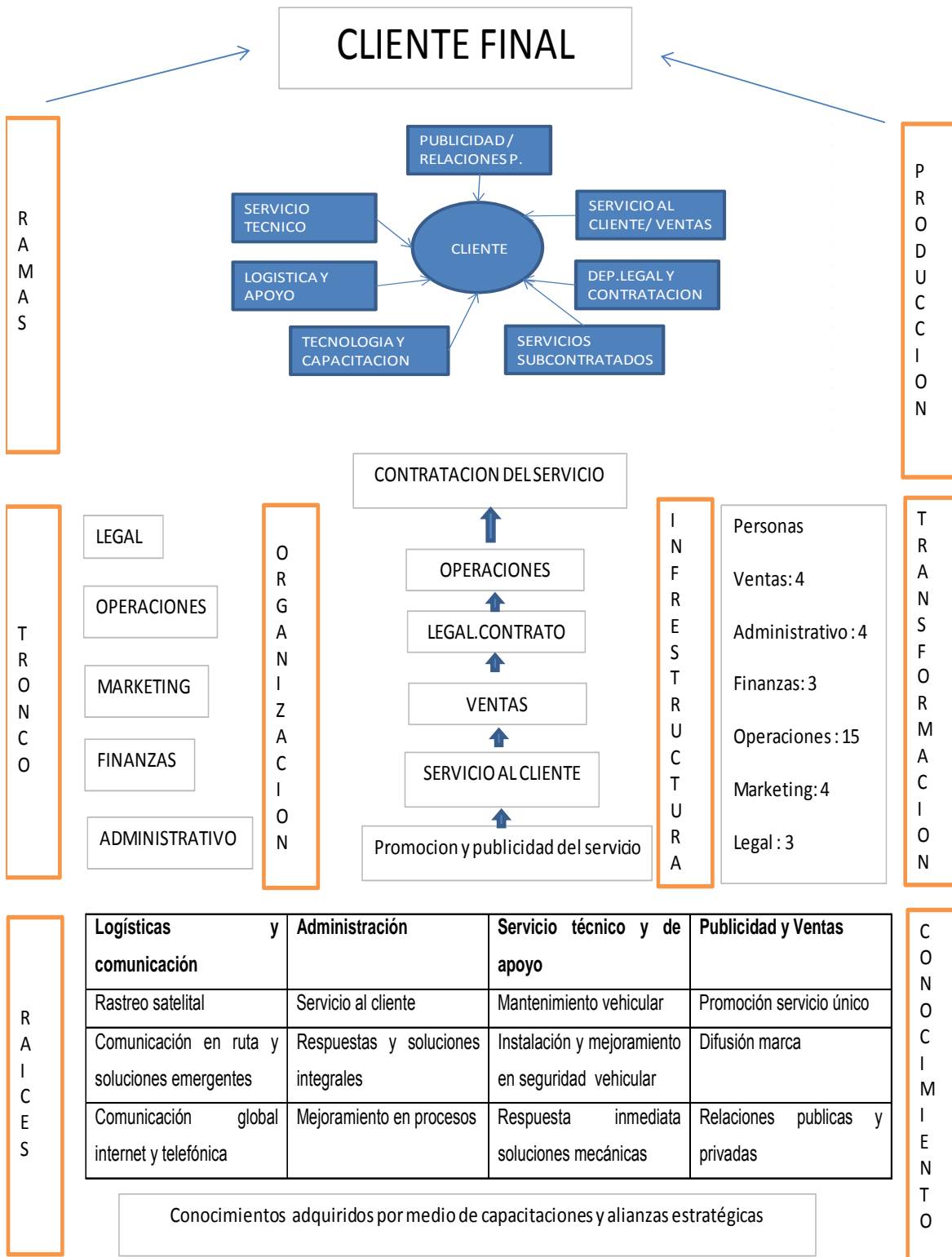
3.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

3.2.1. Árbol de competencias

En esta sección se explicará las tres partes en la que consiste un árbol de competencias.

A continuación se presenta el árbol de competencias de la empresa Transport.

Cuadro No.18



Logísticas y comunicación	Administración	Servicio técnico y de apoyo	Publicidad y Ventas
Rastreo satelital	Servicio al cliente	Mantenimiento vehicular	Promoción servicio único
Comunicación en ruta y soluciones emergentes	Respuestas y soluciones integrales	Instalación y mejoramiento en seguridad vehicular	Difusión marca
Comunicación global internet y telefónica	Mejoramiento en procesos	Respuesta inmediata soluciones mecánicas	Relaciones publicas y privadas

Conocimientos adquiridos por medio de capacitaciones y alianzas estratégicas

3.2.2. Raíces

Conocimientos que la empresa debe tener para su correcto funcionamiento. Para esto hemos definido como principales conocimientos a la logística y comunicación, administración, servicio técnico vehicular y finalmente publicidad y ventas.

A continuación se muestra un cuadro detallando las raíces y los conocimientos sobre cada una de ellas.

Tabla No.18

Logísticas y comunicación	Administración	Servicio técnico y de apoyo	Publicidad y Ventas
Rastreo satelital	Servicio al cliente	Mantenimiento vehicular	Promoción servicio único
Comunicación en ruta y soluciones emergentes	Respuestas y soluciones integrales	Instalación y mejoramiento en seguridad vehicular	Difusión marca
Comunicación global internet y telefónica	Mejoramiento en procesos	Respuesta inmediata soluciones mecánicas	Relaciones publicas y privadas

3.2.3. Tronco

En esta parte detallaremos el organigrama del negocio, los equipos y herramientas con los que contaremos en la empresa. Mediante este grafico explicaremos también como se crea valor en la empresa.

Cuadro No.19



De acuerdo al grafico ilustrado en la parte superior, podemos observar el organigrama del negocio que consta de los servicios y herramientas que vamos a tener en la empresa para generar valor en nuestros servicios.

En primera instancia tenemos la publicidad/marketing y las relaciones publicas que van de la mano por tratarse de tema directamente relacionados. En esta parte se manejaran los diferentes procesos de marketing, con una imagen de marca que se manejará en términos de relaciones públicas. Por otro lado, el servicio al cliente se unirá con el departamento de ventas para mantener siempre una sinergia desde el momento que tenemos el contacto con el cliente hasta la venta del servicio. De esta forma buscamos mejorar procesos que de manera conjuntan serán mejor realizados.

Cabe mencionar que el departamento legal se encargará de hacer el ultimo proceso para la venta del servicio como lo es el contrato sea este eventual o por periodos establecidos por el cliente final. En este departamento también se manejarán temas relacionados con la empresa desde el punto de vista legal como lo son las obligaciones con los empleados, entre otros.

Los servicios subcontratados tendrán la responsabilidad de contratar a las choferes profesionales capacitados en términos de seguridad con la empresa de seguridad G4S o empresa afines. Cualquier otro tipo de contratación externa se realizará por medio de este departamento.

El departamento de tecnología y capacitación se encargará de mantener actualizados los conocimientos de los empleados de acuerdo al área que efectúen. Aquí, se pondrá prioridad a la atención al cliente, capacitación técnica del grupo logístico y de apoyo entre otros. Estos grupos de apoyo manejarán toda la logística en la ruta de transportación de los empresarios, en otras realizarán itinerarios en donde se podrán observar las rutas, tiempo de salida y llegada, rutas de evacuación y de desvío por reparación de vías; todos estos estudios se realizarán previa información al cliente que será manejada en tiempo real si así fuere el caso.

Finalmente el departamento técnico será el responsable de las instalación, mantenimiento y mejoramiento de los vehículos en razón de comunicación global, monitoreo y rastro satelital, así como también en relación con seguridad vehicular física.

Organigrama de la futura empresa

Cuadro No.19



La empresa va a contar con una junta directiva en donde se resolverán las decisiones de la empresa cuando sea pertinente. Las políticas de dividendos, financiamiento, endeudamiento entre otras se definirán mediante esta junta.

El presidente de la empresa será a su vez el gerente general para hacer más prácticos y efectivos estos dos cargos. A partir de él los departamentos legales, publicidad, financiero, operaciones y administrativo serán los que generan operaciones en la empresa.

El departamento legal se encargará de realizar los contratos respectivos para cada cliente procurando respetar las leyes y procedimientos administrativos. Temas como las patentes municipales, permisos de funcionamiento, autorizaciones en otros temas legales se manejarán en este departamento. Por otro lado las relaciones públicas y manejo de marca, así como también los proyectos y planes de marketing se manejarán en el área de publicidad de la empresa.

El departamento financiero se encargará de todo el registro de las operaciones de la empresa así como también las declaraciones de impuestos, facturación, manejo de nómina e inversiones.

Las operaciones de la empresa serán manejadas en términos de logística y estudios sobre las rutas de transporte, así como también los técnicos y grupos de apoyo de los vehículos estarán a cargo de esta división de la empresa. Finalmente, el departamento administrativo contará de todo el manejo de oficinas y actividades relacionadas con la administración de sucursales y casa matriz. Las capacitaciones al personal, servicio al cliente y regulaciones dentro de la empresa sobre procedimientos básicos estarán a cargo de esta división.

Es importante mencionar que para cada división en la empresa habrá una persona encargada a manera de gerente o director del área.

3.2.4. Personal

La empresa va a tener personas calificadas que con las respectivas pruebas previas entrarán a ser parte de Transport. Dependiendo del área, los procesos de

selección pueden variar enfatizando las necesidades de cada división y las funciones a cumplir dependiendo del cargo. El manejo de recursos humanos va a estar a cargo de la división administrativa.

3.2.5. Equipos

La empresa se va a concentrar en la compra de vehículos de gama alta, repuestos e implementos de monitoreo y rastreo satelital, así como también de cualquier material de comunicación para vehículos y oficina que fuere necesario.

3.2.6. Políticas institucionales

Las políticas institucionales en este negocio nos permitirán definir las normas y reglamentos para cada departamento o división de la empresa con el objetivo de mantener el valor de la marca y promulgar los valores institucionales dentro de la empresa.

3.2.7. Departamento Legal

La eficiencia en términos de tiempo y excelencia en el trabajo realizado permitirá a la compañía tener un ritmo positivo en los diferentes procesos que este departamento está a cargo.

Verificar de manera mensual el cumplimiento de fechas y valores establecidos por los clientes y Transport, así como también los deberes legales de la empresa hacia las diferentes instituciones públicas.

3.2.8. División Publicidad

Realizar continuamente actualizaciones en las diferentes campañas publicitarias que tiene la empresa.

Corregir o mejorar las relaciones publicas y monitorear las diferentes noticias positivas o negativas respecto a la imagen de la empresa.

3.2.9. Departamento Financiero

Cumplir con las fechas de entrega de los datos contables y los análisis financieros. Desarrollar políticas de cobro y pago siempre en búsqueda de la maximización de los beneficios de la empresa.

Realizar de forma anual análisis integrales de inversión y desarrollo en la industria de alquiler de carros.

Actualización de conocimiento sobre normas financieras y contables de manera trimestral.

3.2.10. División operaciones

Realizar revisiones continuas a los vehículos de alquiler, mejorar rendimiento y utilización de equipos instalados.

Realizar de forma semestral actualizaciones de conocimiento en las áreas de logística, apoyo 24/7 y servicio técnico.

3.2.11. Departamento Administrativo

Realizar de formas trimestral o semestral planes de capacitación en las áreas de servicio al cliente, ventas, departamento legal y administrativo en general.

Desarrollar políticas internas que beneficien el funcionamiento de la empresa en los puntos de venta.

Monitorear trimestralmente el rendimiento de los colaboradores y verificar el cumplimiento de sus funciones.

3.2.12. Objetivos estratégicos

En esta sección analizaremos con mayor detalle los objetivos estratégicos del negocio en base a los lineamientos estratégicos que previamente fueron definidos. Estos objetivos tienen relaciones la misión y visión de la empresa Transport.

Cuadro No.20

LINEAMIENTOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1. Cobertura nacional a empresas públicas y privadas con sede en el Ecuador	Obtener un market share importante en el sector corporativo de alquiler de vehiculos y seguridad
2. Soluciones al transporte corporativo vehicular	Diseñar sistemas integrales para el transporte corporativo
3. Implementación de recursos tecnológicos para la seguridad en el transporte	Implementacion de productos tecnológicos para la comunicación, monitoreo y control del transporte corporativo
4. Contribuir a la concientización de la seguridad vehicular en el Ecuador	Concientizacion por medio de charlas, cursos para empresas y la ciudadanía sobre la seguridad vehicular en el País.
5. Capacitación constante e innovación	Innovación en procesos y constante capacitacion del personal

En el primer objetivo estratégico abordamos el lineamiento uno que previamente habíamos definido. Obtener una cuota de mercado de al menos el 20% en 5 años es lo que espera obtener la empresa. En el siguiente objetivo estratégico mencionamos el diseño de sistemas integrales de seguridad vehicular que cubre el lineamiento de soluciones al transporte corporativo vehicular, con esto pretendemos ofrecer un diseño de rutas de acceso y de evacuación, apoyo logístico vehicular a empresas que ya posean transporte pero que requieran reforzar la seguridad del mismo; manejo de itinerarios entre otros temas que se detallaran más adelante.

La implementación de la tecnología es otro objetivo a alcanzar, mediante este objetivo buscamos realizar programas integrados que abarquen las necesidades del cliente en los campos de comunicación, monitoreo y control de los vehículos y de los usuarios de los mismos. El lineamiento cuatro es manejado bajo el objetivo estratégico de difusión de información sobre la seguridad vehicular en el Ecuador, con ello buscamos que se tome importancia y acciones posteriores sobre la implementación de sistemas de seguridad vehicular para las altas gerencias en las empresas. Esto nos beneficiaría a su vez puesto que la intención de estas campañas de sensibilización es despertar la necesidad en los clientes de que se contraten nuestros servicios.

Finalmente abordamos el último lineamiento con la innovación en procesos y capacitación personal para mejorar continuamente el servicio prestado y también para aumentar nuestras ventas y participación de mercado.

3.3. ACCIONES A EJECUTAR

Para cada objetivo estratégico plantearemos acciones a ejecutar, evaluadas según su capacidad de gestión y control, con esto podremos analizar de mejor manera la propuesta estratégica que presentamos en esta unidad.

Obtener un Market Share importante en el sector corporativo de alquiler de vehículos y seguridad

Tabla No.19

Acciones a ejecutar	Capacidad de gestion y control		
	Alta	Media	Baja
Publicidad intensa sobre el nuevo servicio a ofrecer	x		
Estrategia de costos para entrar al mercado	x		
Convenios entre empresas públicas o privadas	x		
Implementación de mayor fuerza de venta		x	

Las acciones a ejecutar se concentran en mejorar el posicionamiento de marca y la participación de mercado de Transport. La publicidad y una estrategia de precios bajos se manejarán de manera intensa como medida de penetración de mercado, para esto se realizarán convenios con empresas públicas y privadas. Cabe mencionar que estas acciones son de alta capacidad de gestión y control pues dependen de la empresa en la mayor parte.

Establecer sistemas integrales de seguridad empresarial en el transporte corporativo en el Ecuador.

Tabla No.20

Acciones a ejecutar	Capacidad de gestion y control		
	Alta	Media	Baja
Desarrollar políticas de acción de soluciones especializadas	x		
Conformar grupos estratégicos que puedan accionar planes a efectuar	x		
Obtener información sobres estadísticas sobre metodos de seguridad vehicular		x	
Capacitacion constante en el exterior sobre el tema seguridad vehicular		x	

Realizar programas de seguridad integrados para empresas que requieran de seguridad para sus empleados o de su alta gerencia. Para este objetivo cabe mencionar que se necesitará la ayuda de empresas que de manera conjunta elaboren con Transport dichos programas para el correcto funcionamiento del mismo. Dentro de las acciones más importantes podemos mencionar el desarrollar políticas de acción para soluciones especializadas, que nos ayuden a definir procedimientos estandarizados para el mejor servicio al cliente. Para esto es importante definir un grupo de personas capaces de encontrar y ejecutar soluciones para las empresas contratistas.

Implementación de productos tecnológicos para la comunicación, monitoreo y control del transporte corporativo

Tabla No.21

Acciones a ejecutar	Capacidad de gestion y control		
	Alta	Media	Baja
Importacion de productos tecnológicos		x	
Diseñar proyectos anuales para el mejoramiento de sistemas	x		
Capacitacion personal operativo y tecnicos sobre uso de nuevos sistemas		x	
Informar a los potenciales clientes sobre los nuevos servicios y mejoraras adquiridas		x	

Utilizar herramientas vanguardistas en la comunicación, monitoreo y rastreo satelital de las unidades de alquiler. Contratar y capacitar colaboradores en términos de tecnología para mejorar la eficiencia de las operaciones del negocio. Innovar en la oferta de servicio de alquiler de vehículos al sector corporativo ofreciendo siempre mejoras al servicio y reducción de recursos para Transport y también para las empresas contratantes.

Concientización por medio de charlas, cursos para empresas y la ciudadanía sobre la seguridad vehicular en el País.

Tabla No.22

Acciones a ejecutar	Capacidad de gestion y control		
	Alta	Media	Baja
Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones privadas y públicas	x		
Elaborar proyectos de concientizacion ciudadana en las ciudades de Quito y GYE.	x		
Elaborar cursos especializados por industria para el mercado privado		x	
Capacitacion empleados y personal operativo sobre temas de seguridad vehicular		x	

El objetivo estratégico en esta ocasión va a constar de cuatro acciones entre las más importantes está la de desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones privadas y públicas y al mismo tiempo elaborar proyectos de concientización en estas instituciones que nos permitan alcanzar el objetivo mencionado.

Innovación en procesos y constante capacitación del personal

Tabla No.23

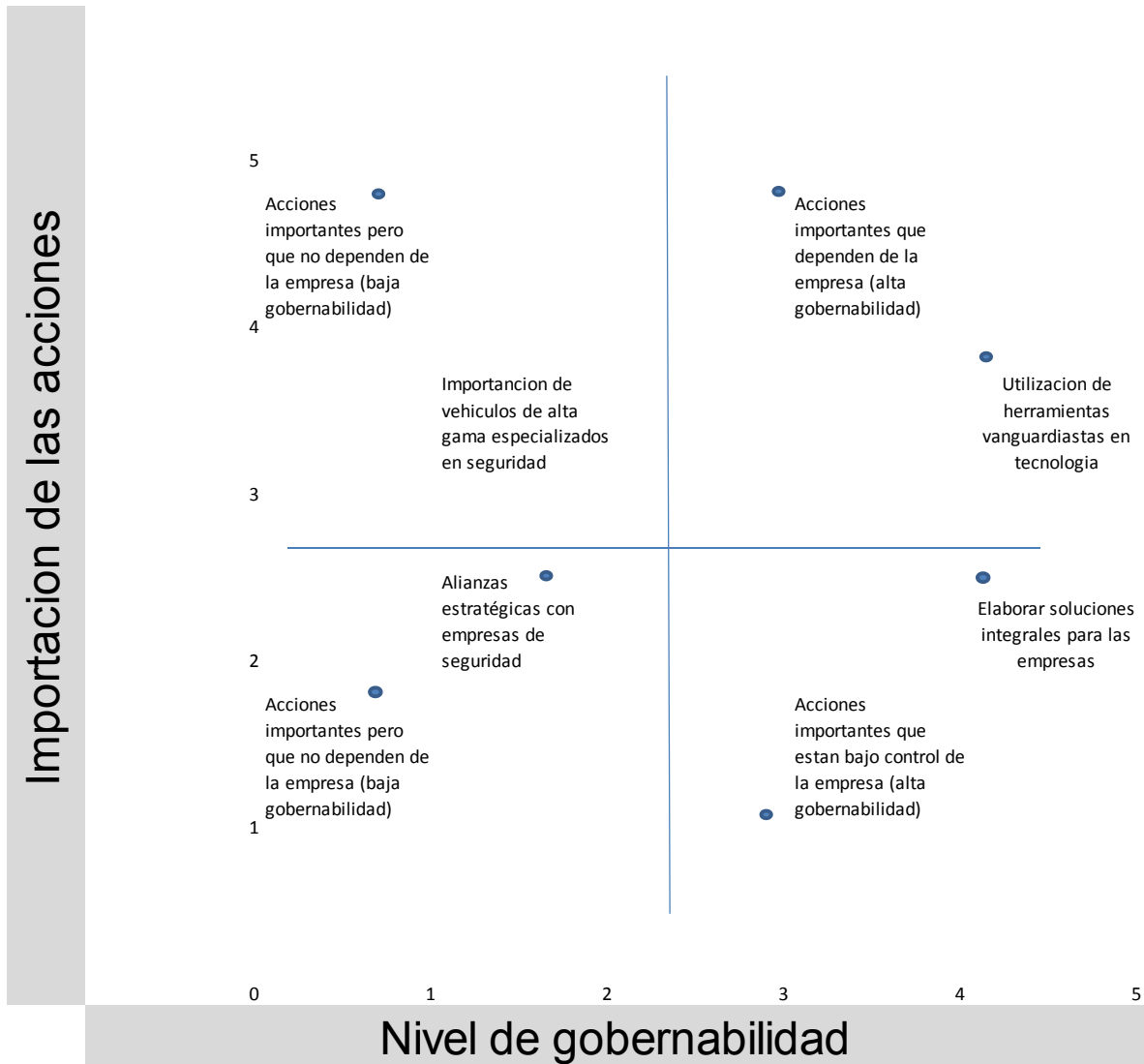
Acciones a ejecutar	Capacidad de gestion y control		
	Alta	Media	Baja
Desarrollar programas de capacitación anual para implementacin de procesos		x	
Conformar grupos de apoyo para mejoramiento de procesos		x	
Contratar empresas especializadas para obtener certificaciones en procesos		x	
Capacitar personal servicio al cliente y grupos operativos		x	

El objetivo de innovación en procesos y capacitación del personal se llevará a cabo ejecutando acciones como desarrollar programas de capacitación anual de acuerdo al área; conformando grupos de apoyo para los mejoramientos de procesos y obteniendo certificaciones en procesos. Estas acciones tienen carácter medio en la capacidad de gestión y control por parte de la empresa.

3.4. MATRIZ DE GOBERNABILIDAD

La matriz de gobernabilidad nos permite evaluar nuestras acciones principales en un plano cartesiano que consta en el eje de la X con el nivel de gobernabilidad de la acción y en el eje de las Y con la importancia de la acción. Se construye la siguiente matriz ubicando nuestras acciones de acuerdo a lo antes mencionado.

Cuadro No.20



Recordemos que en la matriz de gobernabilidad medimos nuestras acciones a futuro en base al nivel de gobernabilidad que tengamos sobre las mismas. Así, podemos ver en el gráfico que la importación de vehículos de alta gama especializados en seguridad es de mucha importancia, pero debido a las constantes regulaciones sobre la importación de vehículos tenemos bajo nivel de gobernabilidad. Un caso parecido sucede con las alianzas estratégicas que si bien son relativamente importantes no tenemos influencia importante pues depende de otros factores externos. Sin embargo, en lo que si tenemos alta incidencia es en la

utilización de herramientas tecnológicas para el cumplimiento de nuestro servicio, así como también somos capaces de realizar soluciones integrales para la transportación de colaboradores de empresas en el sector corporativo.

3.5. METAS E INDICADORES

Las metas e indicadores estarán basados en nuestros objetivos y a diferencia de nuestras acciones, las metas son puntos a llegar que nos permitirán medir el nivel de operación y de eficiencia en el cumplimiento de estos objetivos en el tiempo. Las metas estarán siempre acompañadas de indicadores que son justamente mecanismos cuantificables para la verificación de desempeño de las metas.

Tabla No.24

Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
Obtener un market share importante en el sector corporativo de alquiler de vehiculos y seguridad	Tener una participacion de mercado 3%	2012	Empresas contratistas / Empresas del mercado
	Tener una participacion de mercado 7%	2013	Empresas contratistas / Empresas del mercado
	Tener una participacion de mercado 12%	2014	Empresas contratistas / Empresas del mercado
	Tener una participacion de mercado 17%	2015	Empresas contratistas / Empresas del mercado
	Tener una participacion de mercado 22%	2016	Empresas contratistas / Empresas del mercado

Para el primer objetivo ubicamos la participación de mercado para las metas en el año actual y posterior hasta el 2017. De esta forma vemos que obtenemos un 22% aproximado de participación de mercado que confirma nuestro escenario en los próximos 5 años. Los indicadores a utilizar son el número de empresas contratistas de nuestro servicio sobre el número de empresas que existen en el mercado actual.

Tabla No.25

Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
Diseñar sistemas integrales para el transporte corporativo	Sacar al mercado un nuevo servicio diferenciado en el mercado por año	2012	Servicios ofrecidos por otras empresas similares/ Servicio ofrecidos
	Posicionamiento de mercado de 30%	2013	Servicios ofrecidos por otras empresas similares/ Servicio ofrecidos
	Implementar 1 programa diferente de seguridad vehicular para empresas cada año	2014	Servicios ofrecidos por otras empresas similares/ Servicio ofrecidos
	Obtener certificaciones en procesos ISO 9000, 9001.	2015	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Ser la empresa 1 en top of mind de los consumidores cada año	2016	Servicios ofrecidos por otras empresas similares/ Servicio ofrecidos

Para el objetivo especificado en el cuadro se definen cinco metas que varían de acuerdo al tiempo y están delimitadas bajo un sistema implementado. Así, en el año actual procuramos especializarnos en el servicio que posteriormente ofreceremos para diferenciarnos de las empresas. En este caso el indicador va hacer medible cada 4 meses y será definido por los servicios ofrecidos que otras empresas de similar operación ofertan.

Tabla No.26

Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
Implementación de productos tecnológicos para la comunicación, monitoreo y control del transporte corporativo	1 Alianza estratégica con empresas que ofrezcan sistemas call center y rastreo satelital por año	2012	Costos de oportunidad alianza/ Costos operativos
	Ser la 1 empresa de alquiler de carros con mejores dispositivos tecnológicos	2013	Servicios ofrecidos por otras empresas similares/ Servicio ofrecidos
	Modificar y actualizar 2 procesos de control en la comunicación y monitoreo cada año	2014	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Mantener niveles de rendimiento 90% cada semestre	2015	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Ser # 1 en ventas en el segmento de alquiler de carros corporativos en tecnología.	2016	Ventas propias/ventas totales mercado

36

La implementación de productos tecnológicos aborda temas como las alianzas estratégicas con empresas de call center y de rastreo satelital en el año actual y

³⁶ Tabla No.26 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

posee indicadores cuatrimestrales que se basan en los beneficios adicionales que obtuviéramos con estas metas vs los beneficios que obtuviéramos sin ellas.

Tabla No.27

Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
Concientización por medio de charlas, cursos para empresas y la ciudadanía sobre la seguridad vehicular en el País.	Crear 2 alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas cada año	2012	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Desarrollar 1 programa de ayuda social por año	2013	Monto Rubro donaciones nuevas/ monto donaciones anteriores
	Desarrollar 1 programa de capacitación en temas de seguridad vehicular para empresas cada año	2014	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Ser # 1 en ventas en el segmento de cursos y capacitación sobre la seguridad vehicular empresarial	2015	Ventas propias/ventas totales mercado
	Mantener y desarrollar 2 programas mejorados de cursos de capacitación cada año	2016	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores

El objetivo estratégico cuatro será alcanzado bajo metas de desarrollo de programas de capacitación sobre la importancia de la seguridad vehicular en el Ecuador, así como también por alianzas estratégicas con empresas tanto del sector privado como del sector público. Para esta meta esperamos realizar 2 alianzas estratégicas por año. De igual manera los indicadores de estas metas se resumen en comparaciones de beneficios anteriores con beneficios actuales en lo que a capacitación se refiere, restando los beneficios entre escenarios anteriores y actuales. Otras metas como el liderazgo en la capacitación de esta área de alquiler de carros será evaluado comparando los servicios ofrecidos por Transport sobre los servicios ofrecidos por otras empresas similares.

Tabla No.28

Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
Innovación en procesos y constante capacitación del personal	Crear un cuerpo de colaboradores capaces de convencer al cliente cada año	2012	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Desarrollar 2 sistemas operativos mejorados cada año	2013	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Obtener 2 Certificaciones equipos de apoyo y técnico cada año	2014	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Certificaciones en procesos ISO 9000	2015	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores
	Certificaciones en procesos ISO 9001	2016	Beneficios adicionales obtenidos/ Beneficios anteriores

Finalmente, los el objetivo sobre la innovación en procesos y capacitación de los colaboradores de Transport se realizará bajo metas definidas por el desarrollo de sistemas operativos mejorados que permitan alcanzar en años futuros certificaciones en proceso como ISO 9000 e ISO 9001. En esta ocasión, para todas las metas ubicamos indicadores que serán definidos por los beneficios adicionales obtenidos con estas metas sobre los beneficios anteriores a estas metas. De igual forma los indicadores serán ejecutados cada 4 meses durante el año

3.6. GRAN CUADRO ESTRATEGICO

Para finalizar este proceso de propuesta estratégica se realizará un cuadro que sintetiza lo desarrollado y expuesto en este capítulo, ubicando la visión, misión objetivos estratégicos, metas e indicadores cuantificables en el tiempo que nos permiten resumir la información presentada.

Cuadro No.21

PLANEACION PRÓSPECTIVA ESTRATÉGICA TRANSPORT 2017				
VISION	Transport en el 2017 estará transportando a colaboradores de al menos 42 empresas del mercado ecuatoriano representando entre el 15% - 20% del mercado de la ciudad de Quito. Con una imagen consolidada a través de los años Transport ofertara productos de alquiler de carros (con opción a leasing), servicios de choferes entrenados en seguridad corporativa, apoyo logístico y de seguridad al transporte de colaboradores, y estudios de rutas para el transporte seguro y evacuación emergente. La empresa maneja tecnología de punta en todas sus operaciones. Transport constará con más de 30 empleados directos y más de 50 empleados bajo contratación indirecta. Transport mejorará la calidad de vida de los ciudadanos ofreciendo charlas sobre la seguridad en el transporte, así como también su ayuda se basara en albergues de la ciudad.			
MISION	Transport es una empresa comprometida con la seguridad corporativa en el transporte en el Ecuador que satisface necesidades de seguridad, bienestar y comunicación en el en el sector corporativo Ecuatoriano. Transport mediante un trato personalizado, responsable y eficaz busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del Ecuador y sus empresas.			
OBJETIVOS	Obtener un market share importante en el sector corporativo de alquiler de vehiculos y seguridad			
	Diseñar sistemas integrales para el transporte corporativo			
	Implementacion de productos tecnológicos para la comunicación, monitoreo y control del transporte			
	Concientizacion por medio de charlas, cursos para empresas y la ciudadanía sobre la seguridad			
	Innovación en procesos y constante capacitacion del personal			
CUADRO RESUMEN 2012				
	Objetivos	Metas	Año	Indicadores. Cuatrimestres
1	Obtener un market share importante en el sector corporativo de alquiler de vehiculos y seguridad	Tener una participacion de mercado 3%	2012	Empresas en el mercado/Empresas contratistas
2	Diseñar sistemas integrales para el transporte corporativo	Especializarnos con un servicio diferenciado en el mercado	2012	Beneficios adicionales obtenidos vs anteriores
3	Implementacion de productos tecnológicos para la comunicación, monitoreo y control del transporte corporativo	Crear alianzas estrategicas con empresas privadas y publicas	2012	Beneficios adicionales obtenidos vs anteriores
4	Concientizacion por medio de charlas, cursos para empresas y la ciudadanía sobre la seguridad vehicular en el País.	Crear alianzas estrategicas con empresas privadas y publicas	2012	Beneficios adicionales obtenidos vs anteriores
5	Innovación en procesos y constante capacitacion del personal	Crear un cuerpo de colaboradores capaces de convencer al cliente	2012	Beneficios adicionales obtenidos vs anteriores

37

³⁷ Cuadro No.21 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4. PLAN DE MARKETING

4.2.1. Análisis de situación inicial

La industria de alquiler de carros presenta varias oportunidades entre las más importantes encontramos el crecimiento de la demanda de esta servicios como consecuencia de las regulaciones impuestas por el SRI para el año 2012, sobre la declaración de impuestos de los vehículos para la producción o pertenecientes a empresas. Otra de las oportunidades latentes en esta industria es el incremento de empresas en la industria de transporte de 109 millones en enero del 2010 a 118 millones en enero del 2011; estos datos fueron obtenidos de la página web Ecuador en cifras, y solo en la industria de alquiler de vehículos en el 2009 se manejó \$ 29'370.000 de acuerdo al INEC.

Por otro lado, de acuerdo a entrevistas realizadas en la investigación obtuvimos datos importantes que consideramos oportunidades como son las debilidades de las empresas que actualmente ofrecen este servicio; con un 40% los usuarios entrevistados considera que existen falencias en la entrega de su servicio y que deben ser mejoradas. El incremento del PIB en el Ecuador así como la disminución del desempleo urbano indican un crecimiento sostenible para las empresas lo que beneficia indirectamente al sector de alquiler de vehículos corporativos.

La demanda de este servicio, de acuerdo a los resultados de las encuestas, nos demuestra que cerca del 92% de las empresas utilizan este servicio durante la semana y solo un 8% lo utiliza ocasionalmente, durante 1 mes. Esto nos indica el alto nivel de demanda que tiene este sector de la industria automotriz y que resulta una oportunidad para la entrada al mercado de este proyecto de negocio Transport.

Por otro lado, también existen amenazas. Una de ellas son los constantes cambios o regulaciones a leyes y reglamentos de declaración de impuestos y

manejo de activos en las empresas. La importación de vehículos y repuestos de los mismos se han venido afectando por la constante subida de impuestos a estos bienes de consumo, sin embargo se espera que en los próximos años estas medidas tiendan a regularizarse. Actualmente en el mercado de alquiler de carros existen 3902 empresas, solo en la provincia de Pichincha, de las cuales no todas ofrecen este servicio al sector corporativo pero constituyen una amenaza indirecta para el nicho de mercado al que intentamos entrar. De acuerdo al trabajo investigativo realizado, entre las 4 empresas más grandes que compiten directamente en el sector corporativo encontramos Renting Pichincha que lidera el mercado con un 44% de market share, seguido por AVIS con un 40%, Budget con un 10% y finalmente Rent a Car con un 6%. Estas cifras nos demuestran claramente que existen dos grandes empresas que lideran el mercado de alquiler de vehículos al sector corporativo Transport con esto busca establecerse como una marca que ofrece un servicio diferenciado, que va más allá de un simple servicio de alquiler de vehículos para convertirse en una empresa de seguridad vehicular corporativa que manejará el servicio de alquiler de carro más un servicio de seguridad tanto para choferes profesionales como también en apoyo logístico de unidades de transporte ya organizadas en las empresas.

4.2.2. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing se definirán por el periodo Junio 2012 hasta Junio 2013. Estos objetivos comprenden varias áreas que la empresa espera abarcar para lograr las metas y objetivos planteados en el escenario 2017, es decir desde su comienzo hasta después de 5 años.

1. Objetivos ligados al nivel de satisfacción: Generar un nivel de satisfacción en nuestros clientes no menor al 85% para Junio del 2013.
2. Objetivos ligados al nivel de ventas: Alcanzar un nivel de ventas superior a los 150.000 dólares para que fecha durante el primer semestre del año 2012.

3. Objetivos ligados a la cartera de clientes: Superar para diciembre del 2012 la barrera de las 4 empresas contratistas anuales y 6 empresas de contratos eventuales.
4. Objetivos ligados a la cartera de mercado: Alcanzar para junio del 2013 una participación del 3% del mercado de alquiler de vehículos en la ciudad de Quito.
5. Objetivos ligados a la recordación de marca: Lograr para agosto del 2012 una notoriedad de espontanea superior al 45%. Lograr para agosto del 2012 una notoriedad asistida no menor al 70%.
6. Objetivos ligados a la fidelidad: Generar una tasa de retención no menor al 70% para enero del 2013.
7. Objetivos ligados al posicionamiento: Lograr para Junio del 2013 que la marca sea claramente percibida como una empresa de soluciones integrales en el transporte de seguridad vehicular corporativo.

4.7.3. Segmentación

En esta sección del presente proyecto nos vamos a concentrar para definir a que segmentos de mercado la empresa Transport espera dirigirse con la oferta del servicio. Para delimitar de mejor manera el segmento detallaremos los siguientes aspectos:

Ubicación geográfica: Nuestros servicios se concentrarán en la ciudad de Quito al comenzar pero luego expandirnos hacia Guayaquil y otras ciudades del Ecuador. Las empresas que radican en estas dos ciudades por ende, serán nuestro grupo objetivo.

Tamaño de las empresas: Nuestro mercado se delimitará por el tamaño de las empresas grandes y medianas consideradas con empleados mayores de 100 en el caso de las empresas medianas y en 200 en caso de las empresas grandes.

Por ingreso generados: Otra de las formas que segmentaríamos el mercado sería definiendo a las empresas que poseen ingresos superiores al \$ 1.000.000 de dólares y son consideradas medianas y grandes.

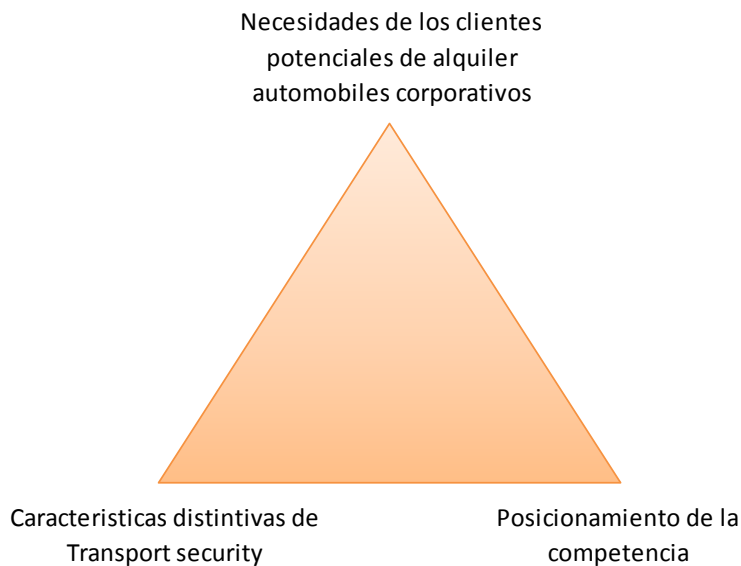
El servicio de alquiler de automóviles será ofrecido a un segmento del mercado corporativo de altos ingresos económicos. No tendrá distinción alguna sobre las características del usuario final, siempre y cuando éste no incumpla las con normas y leyes vigentes. Es importante segmentar el mercado de acuerdo a las necesidades que tiene cada cliente por eso nos concentraremos en el nicho de mercado corporativo de empresas medianas y altas, así como también a multinacionales, que como parte de sus políticas internas tengan el uso de estos servicios para la alta gerencia.

4.7.4. Posicionamiento

La marca Transport para ubicarse en la mente de las empresas grandes y medianas utilizará el siguiente esquema del triángulo de oro del posicionamiento.

Triángulo de oro del posicionamiento

Cuadro No.22



Necesidades de los clientes potenciales de alquiler de automóviles corporativos

Las necesidades se las obtuvo en la investigación de mercados que se llevó a cabo anteriormente. De acuerdo a esta investigación los atributos o características que los consumidores buscan en el servicio son:

- Precios finales
- Prontitud en el servicio
- Formas de pago
- Gama de productos
- Calidad en el servicio

Características distintivas de Transport Security

Las características distintivas o sobresalientes del servicio a ofrecer son las siguientes:

- Servicio integral que combina seguridad y alquiler de vehículos
- Servicio de monitoreo, rastreo y apoyo logístico en los vehículos de alquiler
- Servicio de capacitación en seguridad vehicular para empresas
- Apoyo logístico y de seguridad al transporte corporativo organizado

Posicionamiento de la competencia

De acuerdo a la investigación de mercado realizada podemos definir las marcas mejor posicionadas como AVIS y Renting Pichincha, esta última líder del mercado nacional en el alquiler de vehículos al sector corporativo con un 44% de participación, solamente en la ciudad de Quito.

Eje de posicionamiento

El eje de posicionamiento en el que se concentrará Transport es el posicionamiento basado en el segmento al que se va a dirigir la oferta del servicio. Esto se hace por que a diferencia de otros productos y servicios el de alquiler de vehículos al sector corporativo es un servicio muy especificado y especializado en este sector.

El concepto que permitirá ubicar a la marca en la mente del consumidor es algo distintivo y único, un servicio especializado en seguridad vehicular dirigido a empresas que necesiten mucho más que guardias de seguridad y un carro de alquiler, sino más bien una solución integral y de un solo pago Estrategia a ser implementada

Más por más, es la arista seleccionada por ofrecer Transport mayores beneficios que cualquier otro competidor pero a un precio mayor.

4.2.5. Estructura marketing mix

Con el marketing mix Transport combinará herramientas de marketing para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía. El esquema a utilizar en esta sección combina producto, precio, marketing relacional, comunicación y ubicación.

Cuadro No.23



De acuerdo al gráfico podemos ver como el marketing mix agrupa las estrategias de mercadeo como es el producto, precio, comunicación, ubicación y marketing relacional. A continuación se explicarán cada una estas áreas.

4.2.5.1. Marketing mix: Producto

El concepto del producto: La necesidad que satisface al cliente es la de transportarse de manera segura.

La fórmula del producto: Las características principales del producto son:

- Servicio integral que combina seguridad y alquiler de vehículos
- Servicio de monitoreo, rastreo y apoyo logístico en los vehículos de alquiler
- Servicio de capacitación en seguridad vehicular para empresas
- Apoyo logístico y de seguridad al transporte corporativo organizado

Rendimiento del producto: El producto mejorará de forma significativa la adquisición de vehículos de alta gama que no son deducibles de impuestos, pues el servicio comprende opción leasing que permitirá al final de un periodo obtener la posibilidad de compra el vehículo. También resumirá gastos de seguridad y transporte en un solo rubro para la correcta compatibilidad entre estos dos servicios, mejorando así el servicio final.

Identidad sensorial del producto: El servicio influirá en el usuario final de manera tangible en la reducción de gastos adicionales por servicios de transporte y de manera intangible logrará llegar al usuario por medio del confort y calidad de servicio brindado.

Servicios asociados: Los servicios de atención al cliente, manejo y propuesta de servicio especializado según sea el caso se manejarán sin costo mientras que el servicio de transporte, seguridad y alquiler de vehículo tendrán costos.. El servicio post venta será total, pues brindaremos asistencia y apoyo logístico a las unidades de alquiler que se hayan contratado y de igual manera si hubiese algún inconveniente con el personal de seguridad.

Marca: La marca será Transport Security, los emblemas de la marca serán "Transporte corporativo seguro". El grafismo de marca constará con colores llamativos anaranjado y negro, con un símbolo de águila que representa a la

seguridad y que será el símbolo de la empresa. El tipo de letra es Arial sin modificaciones.

Cuadro No.24



38

Este logo será distribuido en cada publicidad realizada por la compañía así como también en documentos originales y acciones afines que necesiten de representación de la marca.

4.7.5.2. Marketing mix: Precio

“El precio es la única de las variables de marketing que genera un ingreso para la empresa, el resto de elementos produce gastos y necesitan de inversiones. El precio puede representar un freno a la compra (si lo ponemos en un nivel elevado), puede generarnos o no cooperación por parte del distribuidor (en función de cuanto pueda marginarse tomando en cuenta el precio al que le sugiero vender), puede generar una mayor o menor imagen hacia el producto (status) y permite o no la obtención de un nivel de ventas elevado (estudio de la sensibilidad del consumidor con relación a variaciones en el precio)” incluir referencia Ing. Jean Paul Pinto.

Los resultados de la investigación de mercados refieren a los precios actuales para el alquiler de vehículos en el sector corporativo como muy alto: un 19% de los

³⁸ Cuadro No.24 elaborado por el autor para la clase Trabajo de Titulación, Ing. Jean Paul Pinto

usuarios entrevistados y encuestados creen que los precios son muy altos y deben ser modificados.

Los objetivos de marketing vendrán dado por unos precios de descreme que permitirán atraer a empresas de grandes y medianas. El precio oscilará entre 250 y 300 dólares diarios incluyendo servicios de alquiler de vehículo de alta gama, servicio de chofer profesional capacitado en seguridad y servicios de monitoreo y asistencia en ruta.

Por otro lado los costos de fabricación están alineado con el valor de la propuesta y que un 100% de los entrevistados contestaron como precio de \$ 250 razonable por los servicios propuestos.

Con relación a nuestros competidores similares, ya que no existe en el mercado un producto igual, tendríamos precios un 20% a 30% mayores a los precios manejados por los mismos.

La elasticidad de la demanda e nuestro servicio es alta. El método de fijación de precios es el Cost Plus que suma al costo del servicio un margen de utilidad estimado. Así definimos como costos \$ 210 más 20% de margen para obtener el resultado de 256 dólares aproximadamente.

4.7.5.3. Marketing Mix: Distribuidores

En este caso al ofrecer un servicio único en el mercado no vamos a tener distribuidores más allá de nuestros puntos de contratación del servicio.

4.7.5.4. Marketing Mix: Comunicación

Las acciones a implementarse en medios serán diversas y buscarán siempre una penetración al mercado mostrando un servicio diferenciado y único en el mercado de alquiler de vehículos para el sector corporativo Anuncios de televisión, periódicos y revistas dirigidas hacia negocios o empresas serán los medios. Como ejemplo tenemos las revistas de negocios EKOS negocios y el periódico y revista

Líderes. En el medio televisado pautaremos cuñas o menciones durante programas de economía o negocios en la ciudad de Quito

Parte del marketing mix se basará en presentaciones en empresas para mostrar el servicio único que se ofrece y sus beneficios, en estas presentaciones haremos invitaciones a demostrar nuestro producto por un día para conocer y experimentar la calidad del servicio. Nos enfocaremos en esta sección para propulsar nuestras ventas.

Las acciones de comunicación fuera de medios están relacionadas con redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube etc...

4.7.5.5. Marketing Relacional

El marketing relacional busca acercarnos al cliente de manera directa por medio de un contacto. La manera que vamos a llegar a conocer a nuestros clientes va a ser por medio de una base de datos que las alianzas estratégicas nos puedan proveer, además de las bases obtenidas en la investigación de mercado. La comunicación primaria va a ser por vía email o telefónica, de esta forma buscamos crear interés en primera instancia del servicio.

Los reclamos y sugerencias van a ser manejados directamente por el servicio al cliente y serán reportados a los jefes asignados dependiendo el área. La forma que vamos a recompensar estas quejas en el servicio es por medias mejoras en su servicio sin cobro de valor alguno, por ejemplo ofreciendo mayor número de días del servicio sin cobro del servicio generado. Por otro lado, recompensaremos a nuestros clientes fijos por medio de mejoras en los vehículos que tiene alquilados o rentados o cambio a un mejor vehículo sin costo adicional para el cliente.

4.7.5.6. Marketing operativo

El marketing operativo tiene relación a la parte operativa de la empresa y se basa en 4 parte fundamentales.

4.7.5.7. PRESUPUESTO

Debo hacer el cuadro como esta en el ejemplo de esta unidad o puedo hacer de manera más sencilla los cuadros? Puedes hacerlo de una manera más sencilla, poner el cuadro de plan de acción y algo de acciones de control para el cumplimiento del plan

1. Presupuesto: detallando el costo de las diferentes acciones de marketing que se implementarán durante el año
2. Cronograma: detallando las fechas en las cuales se llevarán a cabo las diferentes acciones de marketing a lo largo del año
3. Plan de acción: cuadro recapitulativo de las acciones de marketing a ser implementadas, con los objetivos a los que pertenecen, fechas y responsables
4. Medidas de control: detalle de las acciones de seguimiento y control que serán implementadas para verificar el fiel cumplimiento de las acciones detalladas en el plan.

CAPITULO V: PLAN FINANCIERO

5. PLAN FINANCIERO

La propuesta para la creación de una empresa de servicio de alquiler de automóviles al sector corporativo Ecuatoriano, requiere un estudio financiero que permita determinar si este cumple con todos los requerimientos en cuanto rentabilidad se requiere.

Es importante mencionar que el desarrollo de este modelo financiero se basó en un modelo de Excel del Ing. Víctor Dinamarca Díaz, que bajo su completa autorización se pudo utilizar como herramienta en este capítulo del presente documento.

5.1. Financiamiento de la inversión

El proyecto de empresa Transport Security por un total de \$739.840 dólares va estar financiado en un 68% por crédito, es decir \$500.000 dólares. Se debe mencionar que este financiamiento va a ser obtenido en instituciones financieras para crédito empresarial como CFN o grupos de inversionistas que deseen invertir en el proyecto. El 32% de la inversión restante se financiará por medio de capital propio con un valor de \$239.840 dólares.

La inversión en su gran mayoría será en activos fijos vehículos pues en este rubro radica el giro de negocio. Por tratarse de vehículos de alta gama estimamos con precios actuales en el mercado Ecuatoriano que será alrededor de \$ 100.000 por cada uno de ellos, estos vehículos serán modelos de gama alta con todos los sistemas de seguridad y confort disponibles en el mundo. De acuerdo a las metas para el 2012 que detallamos en el plan de marketing consideramos que para diciembre del año en curso debemos tener al menos 4 contrataciones que son 4 vehículos y 2 contrataciones eventuales durante el año. Considerando este escenario multiplicamos valores de los vehículos por las unidades a obtener

Tabla No.28

FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	239.840	32%
CREDITO	500.000	68%
TOTAL	739.840	100%

5.2. Estructura de la inversión total

La inversión total a efectuarse en este proyecto esta detallada en la siguiente tabla:

Tabla No.29

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	
OBRAS CIVILES	22.991
EQUIPOS	6.150
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	11.900
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.320
VEHICULOS	600.000
CAPITAL DE TRABAJO	39.289
INVERSION PUBLICITARIA	20.000
GASTOS DE CONSTITUCION	1.200
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.600
OTROS COSTOS PREINV.	890
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	27.500
TOTAL	739.840

5.2.1. Obras civiles

Las obras civiles son contempladas en la modificación y arreglo del local de venta, el terreno va a ser alquilado. Se contemplan la limpieza y replanteo de 1000 metros cuadrados, el montaje y fabricación de la estructura metálica por un valor total de \$ 10.800 dólares. Sobre la obra muerta incluimos los costos la cerámica para baños y oficina. Los trabajos de exterior e interior de estuco sobre 150 metros cuadrados por un valor calculado de \$170 dólares. Las obras exteriores

contemplan 250 metros cuadrados que serán utilizados para paso vehicular, adoquinado, jardinería y maniobras de entrega y recepción de vehículos.

5.2.2. Equipos

Dentro de los equipos se contemplan los equipos de cómputo necesarios para la oficina por un valor unitario de 690 y tomando en cuenta 5 unidades nos da un total de \$3450. Este rubro también incluye equipos de comunicación que nos permitirán comunicarnos con los vehículos alquilados y ofrecer el apoyo logístico como servicio adicional.

5.2.3. Herramientas e implementos

En las herramientas e implementos consta el software contable que utilizará la compañía marca SAD por \$ 3200 dólares. Las herramientas mecánicas para la instalación de sistemas integrados de comunicación y seguridad dentro de los vehículos están contempladas por un valor de \$ 2.100. Servicio de comunicación móvil también por este rubro que contempla los equipos móviles en los seis vehículos que en el primer año tendremos con un valor unitario de \$ 1100 y un valor total de \$ 6600 dólares.

5.2.4. Vehículos

La inversión en su gran mayoría será en activos fijos vehículos pues en este rubro radica el giro de negocio. En esta ocasión decidimos alquilar nuestro primer local en donde podamos operar. Por tratarse de vehículos de alta gama estimamos con precios actuales en el mercado Ecuatoriano que será alrededor de \$ 100.000 por cada uno de ellos. De acuerdo a las metas para el 2012 que detallamos en el plan de marketing consideramos que para diciembre del año en curso debemos tener al menos 4 a 6 contrataciones anuales que son 4 vehículos y 2 contrataciones eventuales durante el año. Considerando este escenario multiplicamos valores de los vehículos por las unidades a obtener con sus precios y obtenemos los valores del rubro vehículos por \$600.000 dólares.

Cabe mencionar que dada la alta inversión que se debe hacer para llevar a este proyecto a cabo consideramos otros gastos pre inversión que son las acciones que se ubicarán en el mercado de valores para su compra, así como también para un mercado particular de inversionistas.

5.2.5. Inversión publicitaria

La inversión publicitaria se basará en pautas en televisión, páginas de internet, y sobre todo en medios impresos como revistas y periódicos de negocios. Estas actividades se contemplan por el tiempo de un año con un valor aproximado de \$ 20.000 dólares.

5.2.6. Otros gastos previa inversión

Son gastos de papeles comerciales en la bolsa de valores de Quito para adquirir mayor financiamiento, estos gastos son estimados por \$890 dólares.

Para mayor información detallada por favor revisar anexos.

5.2.7. Intereses durante la construcción

Los intereses del crédito se los calculó en base a la realización de una tabla de amortización del préstamo. Se incluye en esta tabla la inversión inicial por los intereses generados al primer pago semestral. Se consideró la tasa de interés en 13.43%, la misma que tiene relación con las tasas de intereses activos que se maneja en el mercado.

5.2.8. Gastos administrativos y de servicios

En sección detallamos de manera general los gastos administrativos y de servicios de Transport esperados para el año 2012.

Tabla No.29

GASTOS GENERALES ANUALES	
RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	30.000
TELEFONO LUZ AGUA	1.200
GUARDIANA	19.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	185
MANTENIMIENTO VEHICULOS	21.000
GASTOS SEGUROS	15.000
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	20000
TOTAL	106.585

Los arriendos están establecidos en un valor mensual de \$ 3200 dólares. Los gastos básicos como teléfono luz y agua se establecieron por \$100 dólares mensuales que multiplicado por los dos meses del año dan como resultado \$1200. El mantenimiento de equipos es el valor que tendremos anualmente en equipos dentro de la compañía, pues los mismos son en su totalidad nuevos. El cálculo para los gastos seguros son tomados por el seguro anual contra robo y accidente que un vehículo de \$ 100.000 dólares asumiera de forma anual por 2500 dólares, obtuviéramos las respectivas operaciones dando como resultado los \$15.000 dólares presupuestados.

El rubro arriendo es en donde más dinero se invertirá en gastos, pues considerando que es una empresa que emprende actividades se alquilará un terreno que será modificado para el funcionamiento de la empresa por un valor de \$2500 mensual, que en un año serian \$30.000.

5.2.9.Nomina de personal

El equipo de trabajo de Transport será quien conformará la nómina de personal. Las áreas en las que se trabajará adicionalmente al cargo de Gerente General son el área administrativa, operativa, financiera, legal y relaciones públicas.

Las remuneraciones serán pagadas en función a lo que se exprese en el Ministerio de trabajo y empleo, bajo toda normal legal existente. Cabe mencionar que a cada remuneración salarial se le aumento un 10% para estar en equilibrio con el pago por ese cargo en el mercado laboral. En la unidad tres del presente

documento se mencionó que funciones iba a tener el personal con sus cargos respectivos. Cabe mencionar que la nomina será manejada de acuerdo al desarrollo económico de la empresa, así en el segundo años y partir de este se contratarán más personal en el área de servicio al cliente, departamento legal y de operaciones.

Tabla No.30

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q.AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q.AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q.AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q.AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Gerente General	2.100	25.200	2.100	122		2.734,20	30.156	1,20	1	30.156	1	30.156	1	30.156	1	30.156	1	30.156
Área adminsitrativa																		
Servicio al cliente	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	2	14.546	3	21.819	5	36.365	6	43.638	7	50.910
Área operacional																		
Colaborador apoyo logistico	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	2	14.546	3	21.819	5	36.365	5	36.365	7	50.910
Técnico vehicular	450	5.400	450	122		585,90	6.558	1,21	2	13.116	3	19.673	4	26.231	6	39.347	7	45.905
Área finanzas																		
Contador	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	1	7.273	2	14.546	4	29.092	5	36.365	5	36.365
Área Legal																		
Contratación y servicios legales	600	7.200	600	122		781,20	8.703	1,21	1	8.703	2	17.406	3	26.109	3	26.109	4	34.812
Área Relaciones públicas																		
Relacionista Pública y marketing	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	2	23.127	3	34.691	3	34.691	4	46.254
TOTAL									10	99.903	16	148.546	25	219.008	29	246.670	35	295.313

5.3. Proyección total de ventas

La proyección de ventas tiene relación directa con la proyección de crecimiento de Transport de 20% anual, para este sector que se detalló en la unidad tres del presente trabajo. Para el calculo del precio de acuerdo al plan de marketing esta empresa empieza con un precio al mercado por 250 dólares diarios por el servicio completo que ofrecemos y que se ha sido detallado en anteriores secciones. Siguiendo este cálculo y las unidades a vender proyectadas tenemos para el 2012 6 unidades con un precio anual de \$ 90.000 dólares para un total en ventas de \$540.000 dólares para el año 2012.

Cabe mencionar que de acuerdo a la propuesta estratégica planteada los precios van a ser modificados de acuerdo al año y al posicionamiento de la empresa y de marca Transport Security. Es importante definir que el año 5 los precios pueden llegar a ser modificados de acuerdo a la situación económica del país, así los precios puede llegar a subir dado también un factor de posicionamiento ya que la marca ha adquirido valor suficiente para responder a un precio mayor.

Tabla No.31

PROYECCION DE VENTAS	
AÑO	VALOR
0	
1	540.000
2	648.000
3	777.600
4	933.120
5	1.119.744
6	1.343.693
7	1.612.431
8	1.934.918
9	2.321.901
10	2.786.281

5.3.1. Costos directos e indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación están no directamente relacionados con el gasto administrativo de la empresa para la oferta del servicio planteado. Los costos directos por otro lado incluye los gastos de mantenimiento de vehículos,

servicios de comunicación, monitoreo y control de los vehículos, costos adicionales administrativos y los costos legales para la contratación del servicio.

Tabla No.32

INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Servicio integrales alquiler de vehiculos corporativos
MARGEN DE COSTOS	90000
Costos administrativo	6000
Costo de mantenimiento vehiculos	7200
Costo legales-contratos	600
Costos de contro, monitoreo y vigilancia	14400
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0,313333333

El margen de costo sobre ventas es la división simple de todos lo rubros especificados sobre las ventas total anuales.

5.4. Variación de inventarios

La variación de inventarios para Transport Security se basará en la adquisición de vehículos de alta gama de acuerdo a la proyección de ventas y las ventas reales que obtuviese la empresa. Así, como se puede observar en el cuadro de proyección de ventas los inventarios varían de acuerdo a las ventas proyectadas cada año.

5.5. Estado de fuentes y usos

En esta sección del documento hablaremos sobre los recursos económicos utilizados como fuente de ingreso o en uso en la adquisición de activos.

Los principales rubros que conforman los recursos fuentes de ingreso son los siguientes:

El capital propio se tomó el valor obtenido de la diferencia entre el monto de la inversión total restando el crédito a obtener.

El crédito de largo plazo fue definido por el valor del crédito necesario para el financiamiento del proyecto.

El ingreso por ventas se obtuvo tomando en cuenta la proyección de ventas anual, no considerando el valor del IVA 12%.

Entre las principales cuentas usos de recursos económicos que se utilizaron para esta sección del estado fueron las siguientes:

La inversión fue obtenida de la diferencia entre la inversión total y el capital de trabajo.

Los gastos de nómina fueron obtenidos considerando los gastos por el pago de remuneraciones al personal.

Entre los rubros asignados como usos en este estado tenemos: La variación de inventarios, costos indirectos de fabricación, los gastos administrativos y de servicio el pago de interés a corto plazo, el servicio deuda pago al principal, el servicio deuda pago intereses, todas estas cuentas pueden ser verificadas y detalladas en el estado de fuentes y usos que se muestra en anexos.

Es importante destacar que los flujos de efectivo demuestran ganancias a partir del tercer año dada la fuerte inversión realizada en este tipo de negocios. De igual manera se recalca las utilidades en el décimo año serían de \$ 2'400.000 dólares demostrando que es un negocio a largo plazo y que resulta muy rentable.

Para evitar posibles fallos en el cálculo del presupuesto en la inversión inicial se determinaron los imprevistos que se manejaron a su vez en base a los gastos administrativos y de servicios, gastos de nómina, costos indirectos y costos.

5.6. EVALUACION ECONOMICA - FINANCIERA

Para definir el valor propio del proyecto se ha procedido a determinar la tasa de descuento con la utilización de un modelo económico- financiero basado en el Capital Asset Pricing Modelo (CAPM), ajustado para su utilización en mercados emergentes.

Mediante este modelo se determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula.

$$K_e = R_{FR} + \alpha * (ERP_{US} * \beta) * z$$

Donde:

Referencia ¹ FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

- K_e : Es igual al costo esperado del “equity”.
- R_{FR} : Es la tasa libre de riesgo (bono soberano) para un año.
- β : En su cálculo se ha utilizado un beta comparable del sector de alquiler de carros en US, basado en una muestra de 20 empresas; información provista en el sitio de Internet del Profesor Aswath Damodaran (www.damodaran.com).
- ERP_{US} : “Equity Risk Premium” el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos
- α : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.
- z : Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el “Equity Risk Premium”.

Como resultado de aplicar el modelo se obtuvo una tasa de rendimiento requerida para el proyecto del 11%.

Por medio de la siguiente tabla presentaremos los valores que fueron utilizados para el cálculo de dicho porcentaje.

Tabla No.33

Costo esperado del capital	Valores
Rendimiento Bono Ecuador	0,1275
Beta	1,75
Risk premium USA	3,23
Volatilidad USA	0,14
Volatilidad Ecuador	0,54
Factor corrección	0,5
Tasa de descuento	11,03%
Alfa	3,95

Una vez realizado el cálculo de esta tasa y con la información de lo flujos de caja podemos proceder al análisis de viabilidad financiera elaborando tres posibles escenarios.

Tabla No.34

CON FINANCIAMIENTO	TIR	VAN
Escenario Pesimista	21%	426,64
Escenario Estimado	31%	1287,55
Escenario Positivo	49%	4176,24

Podemos ver de acuerdo al gráfico los escenarios que se estimaron en tres circunstancias pesimistas, estimadas y positivas para las cuáles se tomaron en cuenta los flujos de efectivo para el calculo del TIR (tasa interna de retorno) y para el VAN se tomaron en cuenta los flujos operativos antes de participación de empleados e impuestos obteniendo los resultados. En un escenario pesimista en donde solo crecemos una unidad vendida más por año nuestra tasa de retorno se mantiene sobre los 11% de la tasa de descuento calculada, así en este escenario tendríamos un TIR de 21% y un VAN de 426,64 dólares (este último valor se encuentra en miles de dólares). Por otro lado, en un escenario estimado o real se cuenta con una tasa de 31% lo cuál es considerablemente rentable considerando su tasa de descuento y un VAN de 1287,55.

En nuestro último escenario el positivo, esperamos un TIR de 49% y un VAN de 4176.24 que sobrepasa cualquier expectativa sobre este negocio, teniendo estos índices resultaría difícil para un inversionista no invertir en el proyecto.

De esta forma constatamos de forma cercana la realidad del proyecto de negocio que en definitiva resulta muy rentable a largo plazo y representa una fuerte inversión.

5.6.1. Cálculo punto de equilibrio

En la búsqueda de un punto de equilibrio en donde la empresa no tenga utilidad ni pérdida, bajo esta lógica se realizó simulaciones para obtener el valor de la utilidad en 0 durante un periodo comercial.

En el siguiente cuadro podemos observar el punto de equilibrio en ventas versus las ventas anuales proyectadas.

Tabla No.35

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	350.755	540.000
2	448.507	729.000
3	536.502	984.150
4	560.513	1.328.603
5	613.240	1.793.613
6	598.394	2.421.378
7	598.394	3.268.860
8	598.394	4.412.962
9	598.394	5.957.498
10	598.394	8.042.622

El punto de equilibrio para este proyecto se encuentra al finalizar el año 1 en donde las ventas anuales igualan a las ventas necesarias y el número de contrataciones que serían de 6 vehículos con los sistemas integrados que ofrecemos nos permitieran llegar al equilibrio en donde la empresa no tuviera pérdidas pero tampoco ganancias. Con una recuperación del capital invertido de apenas 12 meses. Para mayor información ver anexos.

5.6.2. Estados Financieros

Los estados financieros fueron realizados en resumidas cuentas en base a las ventas proyectadas, los costos de operación, gastos administrativos y costos de inversión. Estos estados resumen los costos, gastos y presupuestos de distintos rubros para poder obtener los estados financieros como el estado de resultados y el balance general. Estos nos permitirán en un futuro realizar índices que nos guiarán sobre el estado financiero de la empresa.

Cabe mencionar que estos estados financieros nos permitirán en cualquier entidad bancaria obtener préstamos, de ahí también su importancia.

5.6.3. Estados de Resultados

Los ingresos y gastos de una empresa se ven reflejados en el estado de resultados que resumen las actividades de una empresa por un periodo comercial.

Tabla No.36

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1			
GASTOS NOMINA	99.903	INGRESOS POR VTAS	540.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.585	COSTO DE VENTAS	(169.200)
GASTOS FINANCIEROS	25.364		
DEPRECIACIONES	114.090		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENT.	-		
OTROS GASTOS	-		
AMORTIZACIONES	9.740		
TOTAL GASTOS	364.682		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.118		
15% PARTICIPACION TRAB.	(918)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	5.200		
IMPUESTO RENTA	(1.300)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	3.900		
TOTAL	370.800	TOTAL	370.800

En este estado de resultados podemos observar los costos de ventas son relativamente altos pues los costos indirectos de fabricación no incluyen procesos

de producción alguno ni tampoco la compra de materiales, el servicio se ofrece de una manera directa cuando el cliente se contacta con nosotros o viceversa. Los gastos en nómina son relativamente altos por que se contempla la contratación de cerca de 11 personas para empezar la empresa, un detalle de estos gastos son especificados en gastos incurridos por la compañía explicados anteriormente. Las depreciaciones incluyen el valor de los vehículos y los muebles de oficinas, así como también los equipos de cómputo.

Es importante mencionar que dada la utilidad baja que tenemos en los primeros el primer año se debe al pago de inversión en la mayor parte pues se considero todos los gastos en instalaciones y compra de vehículos que son recuperados de manera total al finalizar el año.

Tabla No.37

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 5			
GASTOS NOMINA	295.313	INGRESOS POR VTAS	1.793.613
GASTOS ADMINISTRATIVOS	115.585	COSTO DE VENTAS	(561.999)
GASTOS FINANCIEROS	10.194		
DEPRECIACIONES	114.090		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VE	-		
OTROS GASTOS	-		
AMORTIZACIONES	9.740		
TOTAL GASTOS	544.922		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	686.693		
15% PARTICIPACION TRAB.	(103.004)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	583.689		
IMPUESTO RENTA	(145.922)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	437.767		
TOTAL	1.231.615	TOTAL	1.231.615

Por otro lado, podemos ver que para el año 5 la empresa Transport Security ha evolucionado notablemente recibiendo utilidades después de impuestos por \$437.767 dólares. El aumento en gastos obedece al aumento en la contratación de empleados que se encuentra reflejado en el rubro gastos nómina.

5.6.4. Balance General

El balance constituye un detalle de las acciones comerciales de la empresa que en este caso serán proyectadas en base a los presupuestos y detalle de gastos y costos anteriormente expuestos.

Aquí se resumen en activos, pasivos y patrimonio todas las cuentas de Transport Security.

Tabla No.38

**ESTADO DE BALANCE
AÑO 1**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	75.516	PORCION CTE.L.PLAZO	88.823
INVENTARIOS	14.100	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO	-
TOTAL CIRCULANTE	89.616	PASIVO CORRIENTE	88.823
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	22.991		
EQUIPOS	6.150		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	11.900		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.320		
VEHICULOS	600.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.600	TOTAL PASIVO L.PLAZO	331.373
TOTAL ACTIVO FIJO	650.961	DEUDA L. PLAZO	331.373
DEPRECIACION ACUMULADA	(114.090)	TOTAL PASIVO	420.196
ACTIVO FIJO NETO	536.871	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	242.240
INVERSION PUBLICITARIA	20.000	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	2.090	UTIL. DEL EJERCICIO	3.900
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	27.500		
AMORTIZACION ACUMULADA	(9.740)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	39.850	TOTAL PATRIMONIO	246.141
TOTAL ACTIVOS	666.337	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	666.337

En el balance general de la empresa en el año 1 podemos observar los activos disponibles con un valor de \$ 75.516 dólares que en su mayoría corresponden a la

parte de vehículos que ha sido pagada, no existen cuentas por cobrar pues nosotros realizaremos pagos anuales y mensuales por el servicio bajo una política de cobro 0 días, es decir no se otorgarán créditos y se cobrara por servicio realizado. Parte de la cuenta Activos no circulantes se encuentran los vehículos con un monto de \$ 600.000 dólares por ser el primer año y que no resta todavía la depreciación. Entre otros activos el rubro de publicidad denota una fuerte inversión en esta área lo que nos permitirá entrar al mercado de forma notoria. Los intereses por un valor de \$ 27.500 corresponden al financiamiento por medio de crédito cercano a los \$ 500.000 dólares.

Tabla No.39

**ESTADO DE BALANCE
AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	964.094	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	56.563	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-
TOTAL CIRCULANTE	1.020.657	PASIVO CORRIENTE	-
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	22.991		
EQUIPOS	6.150		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENT	11.900		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.320		
VEHICULOS	600.000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.600	TOTAL PASIVO L.PL	0
-	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	650.961	TOTAL PASIVO	0
DEPRECIACION ACUMULADA	(570.451)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	80.510	CAPITAL	242.240
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	20.000	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	422.050
GASTOS DE CONSTITUCION	2.090		
INTERESES DURANTE LA CONS	27.500	UTIL. DEL EJERCICIO	437.767
Amortización acumulada	(48.700)	TOTAL PATRIMONIO	1.102.057
TOTAL OTROS ACTIVOS	890		
TOTAL ACTIVOS	1.102.057	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.102.057

En el año 5 podemos ver la evolución de la empresa en el nivel de sus activos logrando alcanzar \$ 1.102.057 dólares un 65% más que al término del primer año. De igual manera podemos ver que la deuda a largo plazo no existe y ha sido cancelada en su totalidad, dejando a una empresa libre en términos de operación financiera y con posibilidad de expansión.

BIBLIOGRAFÍA

David Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall 1997

Kim, Chan, Mauborgne Renée, La Estrategia del Océano Azul, Editorial Norma, 2008

Kotler, Philip, Fundamentos de Marketing, Pearson Education, última edición

Consulta en línea. Mayo 2012. Banco central. www.bce.fin.ec

Superintendencia de compañías. www.supercias.gob.ec

Consulta en línea. Mayo 2012. Artículo 5000 empresas ranking Ecuador.Revista Ekos Negocios. Archivo PDF.

Consulta en línea. Mayo 2012. Estadísticas cifras mercados.Ecuadorencifras.com.

Consulta en línea. Mayo 2012. Artículo reformas tributarias vehículos.Elcomercio.com

Consulta en línea. Mayo 2012. Entrevista Andrés Hernández gerente de Renting Pichincha, 9 de Junio del 2008. Diario el Universo.

Consulta en línea. Mayo 2012. Reformas tributarias vehículos empresas. SRI del Ecuador. www.sri.gob.ec. Archivo PDF.

Consulta en línea. Mayo 2012.Estadísticas demoradan.com. Tasa de descuento.

Anexos

Preguntas de entrevistas

A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mismo

1. ¿Cómo ha ido evolucionando en los últimos años el negocio de alquiler de carros en el Ecuador?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existen actualmente en el negocio alquiler de carros? ¿Qué tan saturado se encuentra el mercado?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de los principales lugares de alquiler de carros que se encuentran en el mercado? ¿Cuáles son sus principales debilidades?
4. ¿Empresas de alquiler de carros ofrecen elementos diferenciadores? ¿Cuáles son los que han dado mejor resultado? ¿Todas las empresas compiten de la misma manera?
5. ¿Qué se necesita en un negocio de alquiler de carro para ser competitivo?

B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor

1. ¿Cómo describiría usted a las empresas que más demandan el servicio de alquiler de carros en el Ecuador? ¿Cuál sería un perfil “tipo” de los mismos?
2. ¿Cuáles son las empresas de alquiler de carro que más acogida tienen?
3. ¿Con qué frecuencia usted considera que se ofrece el servicio? (Es algo de todos los días, de fines de semana, etc.)
4. ¿A qué aspectos de los locales de alquiler de carros le da mayor importancia los clientes? (¿precio, tipo de servicio, lugar, seguridad, etc. y por qué?
5. ¿Qué tan satisfechos cree usted que están las empresas con relación a lo que les ofrecen las empresas de alquiler de carro existentes en el mercado? ¿Cuáles son los principales reclamos que hacen?

6. ¿Qué recomendaría usted que se debe hacer para incrementar el nivel de satisfacción de los mismos? ¿Qué cosas nuevas deberían implementar? (Nuevos servicios, nuevos productos)
7. ¿Qué tanta importancia le dan los clientes el servicio prestado por las empresas de alquiler de carros a los siguientes aspectos?:
 - Gama de productos
 - Cobertura
 - Seguridad (económica)
 - Diversos seguros de vehículos
 - Cobro

C) Preguntas de creatividad e innovación

1. Imaginemos que existe una empresa de alquiler de vehículos ideal. ¿Cuáles serían sus principales características? (variedad en el servicio, seriedad en los negocios, confianza etc.)
2. ¿Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y total libertad de acción para ponerse una empresa de servicio de alquiler de vehículos? ¿Qué innovación propondría? ¿Que productos tendría? ¿Para qué tipo de empresas? ¿Donde lo ubicaría? ¿Cómo lo promocionaría? ¿Utilizaría precios altos o bajos?

Encuesta

Buenos días/tardes,

Mi nombre es Carlos León y soy estudiante de la USFQ. Quisiera pedirle que por favor me regale unos diez minutos de

su valioso tiempo para responder a esta encuesta.

**1.- ¿En el ultimo mes pago por servicios de alquiler de autos en su empresa?
(Marque con una X)**

SI

NO

Si contestó que "NO", Gracias por su colaboración

Si contestó que "SI", seguimos con la encuesta, pasar a la pregunta 2

2.- ¿Con que empresas de alquiler de carros ha trabajado usted más en el ultimo año?(Seleccione 2 alternativas)

- a) Budget b) Avis c) Consorcio Pichincha
 d) Rent a car

3.- ¿Registre el nivel de satisfacción de las dos empresas de alquiler de carros que más ha contratado en

el último año

(rodee con un círculo el número de la derecha que más se acerque a su opinión sobre dicha empresa

Empresa 1 _____

Aspectos a calificar	Nivel de satisfacción			
	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
1. Calidad Servicio				
2. Variedad de productos				
3. Precio				
4. Asistencia técnica				

Empresa 2 _____

Aspectos a calificar	Nivel de satisfacción			
	Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio
1.Calidad Servicio				
2.Variedad de productos				
3.Precio				
4.Asistencia técnica				

4.- ¿Con que frecuencia su empresa utiliza este servicio?(Marque una sola opción)

a) Diariamente

b) Dos o tres veces por semana

c) Una vez por semana

d) 1 vez al mes

5.- ¿Cuál es el departamento dentro de su empresa que mas utiliza este servicio?(Marque una sola opción)

- a) Alta Gerencia b) Operaciones c) Ventas d) Finanzas e) Relaciones Publicas

6.- ¿A que le da más importancia al momento de elegir una empresa de alquiler de carros? (seleccione las 3 más importantes)

- a) Prontitud en el servicio
- b) Calidad del servicio
- c) Precios
- d) Autos
- c) Forma de pago

7.- ¿Qué cambios le gustaría hacer a las empresas de alquiler de carros que su empresa ha contratado para mejorar la calidad del servicio? (Por favor seleccione 3 opciones)

- a) Aumentar gama de productos
- b) Mejorar formas de pago
- c) Mejorar precios
- d) Mejorar servicio al cliente
- e) Mejorar confort de los vehículos
- f) Ofrecer servicio de choferes
- g) Aumentar numero de locales
- h) Mejorar servicio post-renta

8.- A continuación queremos presentarle un serie de afirmaciones y quisiéramos saber si usted está de acuerdo con las mismas

Por favor utilice la escala siguiente:

1: Completamente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: De acuerdo

4: Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4
Se debería aumentar la gama de vehículos ofrecidos				
Se debería mejorar el nivel de servicios post-renta				
Se debería ofrecer servicios adicionales como servicios de choferes profesionales				
Se debería mejorar los sistemas de comunicación y seguridad en los vehículos				

A continuación queremos presentarles un nuevo concepto de una empresa de alquiler de vehículos para el sector empresarial. **Esta es una empresa que se enfocara en las necesidades de transportación de su empresa ofreciendo un servicio completo desde vehículos y choferes profesionales hasta servicios de seguridad para altas gerencias.**

9.- Cuando vio la nueva propuesta de la empresa de alquiler de vehículos, ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente? (Marque con una X)

[] a) Me parece una propuesta de negocio interesante que tendrá acogida en el sector empresarial actual en el Ecuador.

b) Una propuesta tentadora pero carece de aplicación en el mercado actual.

c) No me gusto la propuesta de negocio, no es nada interesante ni innovador.

10.- ¿Cómo calificaría el nuevo concepto servicio dedicado exclusivamente a empresas?(Con relación a lo que ya existe) (marque una sola opción)

a) Muy novedoso

b) Novedoso

c) Parecido a lo que ya existe

d) Muy parecido a lo que ya existe

11.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio dedicado a la alta gerencia de su empresa?

Indique su opinión sobre los precios que se practicarían en esta nueva empresa

Cual sería el valor que escogería en función de las siguientes afirmaciones:

	150 USD Diario s	200 USD Diario s	250 USD Diario s	300 USD Diarios
El precio es tan barato que empezaría a				

dudar de la calidad la empresa de servicios				
El precio es caro aunque los vehículos y el servicio fuera bueno				
El precio es tan exagerado, que nunca contrataría esta clase de servicio con esta empresa				
El precio es barato para el servicio propuesto que ofrece esta nueva compañía				
El precio es razonable para los servicios que pretende ofrecer la compañía.				

12.- ¿Con que frecuencia cree usted utilizaría este servicio? (seleccione una solo opción)

- a) Diariamente
- b) Dos o tres veces por semana
- c) Una vez por semana
- d) Eventualmente

13.- ¿En que sitio le preferiría que este ubicado nuestra nueva empresa en Quito y Guayaquil?(Seleccione una sola opción)

- a) Ciudad Aeropuerto
- b) Centro de Negocios Ciudad
- c) Norte - centro de la ciudad

14.- ¿Sería una opción de contratación de servicio esta nueva empresa para la movilización de su empresa?

a) Definitivamente

b) Probablemente

c) Probablemente no

d) Definitivamente no

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas par conocerlo de mejor manera

Empresa	Cargo	Gastos estimados de alquiler de vehículos

Gracias por su colaboración, su opinión ha sido muy valiosa para nosotros

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	500.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	66.334
TASA INTERES	11%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	500.000				500.000
1		27.500	38.834	66.334	461.166
2		25.364	40.970	66.334	420.196
3		23.111	43.223	66.334	376.973
4		20.734	45.600	66.334	331.373
5		18.226	48.108	66.334	283.265
6		15.580	50.754	66.334	232.510
7		12.788	53.546	66.334	178.964
8		9.843	56.491	66.334	122.474
9		6.736	59.598	66.334	62.876
10		3.458	62.876	66.334	

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 1 OBRA MUERTA				
Limpieza general del terreno	m2	1.000,00	0,15	150,00
Replanteo general del galpón	m2	1.000,00	0,40	400,00
Excavación de cimientos	m3		2,50	
Excavación de plintos	m3		2,50	
Relleno de piedra bola en cimentación	m3		26,00	
Hormigon simple f'c= 180 en plintos	m3		60,90	
Hormigon armado f'c= 210 cadenas inf. Y superior	m3		88,88	
Contrapiso de hormigón simple con malla electro-soldada Armex 10*10*6	m2		14,00	
Masillado de pisos	m2		2,50	
Estructura para segunda planta oficinas	m2		70,00	
Hormigón armado en grada	m3		180,00	
Suministro, fabricación y montaje de estructura metálica.	m2	600,00	18,00	10.800,00
Cubierta de Estilpanel Galvalume o similar	m2		9,50	
Mamposteria exterior de bloque 20x20x40	m2		6,00	
Enlucido interior y exterior	m2		2,80	
Cerramiento perimetral del predio que incluye: cimentación, hormigón armado, mamposteria de bloque revocado, hasta una altura de 2,4 mts.	ml		25,00	
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2	250,00	12,00	3.000,00
SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES			US \$	14.350,00
CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS				
Ceramica Keramikos Blanca 20x20 para baños	m2	20,00	8,50	170,00
Ceramica Keramikos 30x30 para pisos	m2	80,00	8,50	680,00
Estuco en mamposteria interior y exterior	m2	150,00	1,80	270,00
Pintura interior y exterior dos manos con Permalatex o similar, color a elección	m2		1,80	
Puertas y ventanas en estructura metálica, incluye vidrios, cerraduras, herrajes, terminado	m2	100,00	14,50	1.450,00
SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS			US \$	2.570,00

PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

hoja 2

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS				

PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Equipos de computo	\$ 690,00	5	690,00	3.450
2	Equipos de comunicación	\$ 900,00	2	900,00	1.800
3	Copiadora e impresora	\$ 900,00	1	900,00	900
4					-
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
23					-
24					-
25					-
26					-
27					-
28					-
29					-
30					-
31					-
32					-
33					-
34					-
35					-
36					-
37					-
38					-
39					-
40					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					6.150

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Software Contabilidad	\$ 3.200,00	1	\$ 3.200,00	3.200
2	Herramientas mecánicas vehículos	\$ 2.100,00	1	\$ 2.100,00	2.100
3	Servicio comunicación móvil	\$ 1.100,00	6	\$ 1.100,00	6.600
4					-
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					11.900

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	Muebles oficinas	\$ 370,00	6	\$ 370,00	2.220
2	Cortinas	\$ 400,00	3	\$ 400,00	1.200
3	Muebles recepción	\$ 1.200,00	1	\$ 900,00	900
4					-
5					-
6					-
7					-
8					-
9					-
10					-
11					-
12					-
13					-
14					-
15					-
16					-
17					-
18					-
19					-
20					-
21					-
22					-
TOTAL					4.320

INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	1,01	1,70	2,82	4,75	#DIV/0!
PRUEBA DE ACIDO	0,85	1,51	2,57	4,42	#DIV/0!
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,71	2,14	1,57	1,18	1,00
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1,61%	17,81%	40,35%	63,22%	65,90%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,63	0,53	0,36	0,16	0,00
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,46	0,69	1,32	3,41	13,69
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,71	1,14	0,57	0,18	0,00
ROTACION DE CARTERA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
ROTACION DE ACTIVO FIJO	1,01	1,72	3,19	6,83	22,28
ROTACION DE VENTAS	0,81	1,17	1,54	1,69	1,63
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0,05	0,06	0,03	0,02	0,01
MARGEN BRUTO	1,31	1,31	1,31	1,31	1,31
PATRIMONIO	246.141	289.985	407.001	664.291	1.102.057
ACTIVO TOTAL	666.337	621.358	666.337	639.511	786.764
PASIVO CORRIENTE	88.823	98.863	110.037	122.474	0

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	COST. TOTAL ANUAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	AÑO 2							
											Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
Gerente General	2.100	25.200	2.100	122		2.734,20	30.156	1,20	1	30.156	1	30.156	1	30.156	1	30.156	1	30.156
Área admistrativa																		
Servicio al cliente	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	2	14.546	3	21.819	5	36.365	6	43.638	7	50.910
Área operacional																		
Colaborador apoyo logístico	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	2	14.546	3	21.819	5	36.365	5	36.365	7	50.910
Técnico vehicular	450	5.400	450	122		585,90	6.558	1,21	2	13.116	3	19.673	4	26.231	6	39.347	7	45.905
Área finanzas																		
Contador	500	6.000	500	122		651,00	7.273	1,21	1	7.273	2	14.546	4	29.092	5	36.365	5	36.365
Área Legal																		
Contratación y servicios legales	600	7.200	600	122		781,20	8.703	1,21	1	8.703	2	17.406	3	26.109	3	26.109	4	34.812
Área Relaciones públicas																		
Relacionista Pública y marketing	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	2	23.127	3	34.691	3	34.691	4	46.254
TOTAL									10	99.903	16	148.546	25	219.008	29	246.670	35	295.313

