



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDE SERVICIOS
LEGALES PREPAGADOS, ASISTENTE LEGAL IN SITU DURANTE
ACCIDENTES DE TRÁNSITO A VEHÍCULOS DE SERVICIO PÚBLICO EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

AUTOR

Renato Dimitry Civinta Toscano

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA QUE BRINDE SERVICIOS
LEGALES PREPAGADOS, ASISTENCIA LEGAL IN SITU DURANTE
ACCIDENTES DE TRÁNSITO A VEHÍCULOS DE SERVICIO PÚBLICO EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Ingeniero Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía

Cristian Osvaldo Galarce Salgado

Autor

Renato Dimitry Civinta Toscano

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios de una empresa que brinde servicios legales prepagados, asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito a vehículos de servicio público en el Distrito Metropolitano de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Renato Dimitry Civinta Toscano, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Cristian Osvaldo Galarce Salgado

C.C. 171372219-5

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios de una empresa que brinde servicios legales prepagados, asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito a vehículos de servicio público en el Distrito Metropolitano de Quito, del estudiante Renato Dimitry Civinta Toscano, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carlos Alberto Palomino Lazo

C.C. 171063523-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Renato Dimitry Civinta Toscano
C.C. 131061261-7

AGRADECIMIENTOS

A mi amada esposa Ana Belén, por confiar en mí, darme aliento a seguir adelante cada día, por su infinita paciencia y por cuidar de nuestra hija todas mis noches de estudio.

A mi padre que hizo posible este sueño dejándome, como él lo llama, la mejor herencia.

A mi madre por haber hecho de mí una mejor persona en base a decisiones duras y sacrificio.

Un agradecimiento especial a la Universidad de las Américas y mis profesores por la formación académica que me dieron y a mi profesor guía por hacer posible este proyecto.

DEDICATORIA

A las dos personas más importantes en mi vida, Ana Belén, esposa, amiga y compañera de aventuras y a mi hija Amelia que es mi inspiración y a quien mi crecimiento será el ejemplo de perseverancia que le quiero dejar.

RESUMEN

El presente documento presenta la prospección de implementar una idea de negocio enfocada en proveer un servicio de asistencia legal en el momento que sucede un accidente de tránsito. Este servicio se enfoca en los conductores de vehículos de transporte público, debido a que son un segmento de mercado homogéneo y que tiene un conjunto de necesidades específicas al momento de presentarse un accidente de tránsito. Este conjunto de necesidades es homogéneo y permite diseñar un servicio basado en la prestación a través de personal calificado en materia legal de tránsito y con alta capacidad de negociación para resolver conflictos. La estructura organizacional de la empresa se enfoca en la coordinación logística en la prestación del servicio y en el aporte de profesionales especializados en temas de tránsito, como herramienta de apoyo se busca implementar gestores tecnológicos como posicionamiento satelital para mejor ubicación de los accidentes de tránsito, de esta manera se facilita el acceso al evento en el menor tiempo posible. La inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa tiene un valor de \$ 65.527, la evaluación financiera establece que existen factores que permiten la viabilidad de ejecutar la idea de negocio. Como recomendación para la implementación del servicio se debe construir alianzas estratégicas con las cooperativas de transporte público, con el fin de acceder más fácilmente a sus asociados, además es importante comunicar acertadamente los alcances y limitaciones del servicio, para que no se generen falsas expectativas que pueden disminuir la calidad en la prestación del servicio de asistencia legal.

.

ABSTRACT

This document presents the prospect of implementing a business idea focused on providing a legal assistance service at the time of a traffic accident. This service focuses on drivers of public transport vehicles, because they are a homogeneous market segment and have a set of specific needs at the time of a traffic accident. This set of needs is homogeneous and allows the design of a service based on provision through qualified personnel in the legal area of transit and with high negotiation capacity to resolve conflicts. The organizational structure of the company focuses on the logistics coordination in the provision of the service and the contribution of professionals specialized in traffic issues, as a support tool seeks to implement technological managers as satellite positioning for better location of traffic accidents, In this way, access to the event is facilitated in the shortest possible time. The initial investment for the start-up of the company has a value of \$ 65,527, the financial evaluation establishes that there are factors that allow the viability of executing the business idea. As a recommendation for the implementation of the service, strategic alliances should be built with public transport cooperatives, in order to more easily access their associates, and it is important to communicate correctly the scope and limitations of the service, so that false expectations are not generated. they can diminish the quality in the provision of the legal assistance service.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2. Análisis de la industria	7
2.3 Matriz de evaluación factores externos	10
2.4 Conclusiones	10
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	12
3.1.1 Investigación cualitativa	12
3.1.2 Investigación cuantitativa	18
3.2 Conclusiones del análisis del cliente	19
4. OPORTUNIDAD NEGOCIO	20
5. PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia general de marketing	22
5.1.1 Mercado objetivo	23
5.1.2 Propuesta de valor	24
5.2 Marketing mix	26
5.2.1 Producto / Servicio	26
5.2.2 Precio	29
5.2.3 Plaza	31
5.2.4 Promoción	33
5.2.5 Proyección de costos del plan del marketing	34
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	35
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	35

6.1.1 Misión.....	35
6.1.2 Visión.....	35
6.1.3 Objetivos de la organización.....	35
6.2 Plan de operaciones.....	36
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa.....	36
6.2.2 Análisis de capacidad de prestación del servicio.....	39
6.2.4 Infraestructura y equipamiento.....	40
6.3 Estructura organizacional.....	41
6.3.1 Estructura legal.....	41
6.3.2 Diseño organizacional.....	41
6.3.3 Organigrama.....	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1 Proyección de ingresos.....	45
7.1.2 Proyección de gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	46
7.2.1 Inversión inicial.....	46
7.2.2 Capital de trabajo.....	47
7.2.3 Estructura de capital.....	47
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.3.1 Estado de resultados.....	47
7.3.2 Estado de situación financiera.....	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	49
7.3.4 Flujo de caja del proyecto.....	50
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	51
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	53
8. CONCLUSIONES.....	54

ANEXOS	59
--------------	----

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación

En la ciudad de Quito, o de manera más general, en la provincia de Pichincha, existe el mayor índice de accidentes de tránsito a nivel nacional, parte de éstos llegan a procesos judiciales y en ocasiones, las afectaciones patrimoniales, se generan por el desconocimiento de la ley por parte de los propietarios de vehículos y/o conductores. El servicio legal en el lugar del accidente como servicio de asistencia, asesoramiento y atención pre procesal otorgará a los usuarios la oportunidad de provocar la mejor situación antes de un conflicto legal.

Existe la necesidad de para los propietarios de los vehículos y conductores de recibir asesoría legal y representación durante los accidentes de tránsito, sobre todo para los vehículos de servicio público, es decir, taxis, camionetas de alquiler, buses de servicio urbano, furgonetas de transporte escolar entre otros, quienes no han recibido este servicio por parte de las compañías aseguradoras y menos de abogados o estudios jurídicos; los planes de las aseguradoras proveen de asistencia legal en el lugar del accidente pero a vehículos de uso particular. Sin embargo, el segmento de vehículos de uso público corresponde al 6.6% del universo de vehículos del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

Aparentemente la tendencia de los accidentes de tránsito en el país se encuentra a la baja, esto es positivo como país, sin embargo, seguimos ocupando un puesto alto dentro de América Latina en accidentes de tránsito, incluso superando a México y Colombia, En la actualidad al 2017, 15 de cada 1000 vehículos se accidentan (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Desarrollar un plan de negocios que se enfoque en generar una organización que brinde servicios de asesoría legal in situ durante accidentes tránsito para los vehículos de servicio público.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Investigar el entorno externo a la idea de negocio para conocer factores asociados a oportunidades y amenazas que puedan incidir en el desarrollo del emprendimiento.
- Analizar la información generada con la entrevista a expertos, grupo focal y encuestas para conocer las necesidades del mercado objetivo.
- Construir la oportunidad de negocio que permita construir una propuesta de valor que posicione el emprendimiento entre los conductores de vehículos de transporte público.
- Determinar el plan de marketing que genere estrategias de promoción y comunicación para transmita los atributos del servicio de asistencia legal.
- Implementar una estructura organizacional que se asocie a la optimización de recursos basado en la gestión de procesos.
- Evaluar la situación financiera del plan de negocios mediante el uso de criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme CIIU, la industria del plan de negocios es la siguiente:

Tabla 1. Código CIIU

Sector	M	Actividades profesionales, científicas y técnicas
	M691	Actividades jurídicas
	M6910.01	Actividades de representación jurídica de los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados: asesoramiento y representación en procedimientos civiles, procedimientos penales y en relación con conflictos laborales.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

- **Regulación actividad de transporte**

La entidad que regula la actividad del transporte comercial es la Agencia Nacional de Tránsito, esta es una institución autónoma, cuya principal misión es regular y controlar la gestión del transporte en el país (Agencia Nacional de Tránsito, 2018).

La actividad de transporte de mercaderías dirigidas a tiendas y puntos de venta, se considera dentro de la categoría de transporte comercial, esta es una actividad que tiene una fuerte regulación por parte de las instituciones del estado y debe cumplir con las resoluciones para normar la circulación de vehículos.

El cumplimiento de estas normas es vigilado por la Agencia Metropolitana de Tránsito en la ciudad de Quito, en caso de infracciones es sancionado el vehículo y el conductor, con la imposición de multas y pérdida de puntos en la licencia del chofer.

Los accidentes de tránsito luego de pasado dos salarios básicos unificados se convierten en delitos, y son contemplados el Código Orgánico Integral Penal, además hay reformas que vuelven más estricta a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Agencia Nacional de Tránsito, 2016)

- **Legalización de taxis**

Se prevé la legalización de aproximadamente 8000 taxis ejecutivos adicionales, el proceso de legalización finalizó en el 2017 y se duplicó la cantidad de taxis en la ciudad (Jácome, 2017).

Entorno económico

- **Producto Interno Bruto**

En lo que concierne al año 2017, las cifras del PIB mencionan que la economía creció en el 1%, lo cual es positivo, tomando en cuenta que en el año 2016 el país tuvo un decrecimiento de 1,5%, lo cual condujo al país a una recesión económica que se sintió con fuerza en el consumo de los hogares y de las empresas (Banco Central del Ecuador, 2017). La información anterior representa una oportunidad por cuanto la economía se encuentra en un proceso de recuperación frente a la crisis del año 2016.

- **Crecimiento de la industria**

En lo relacionado al crecimiento de la industria de transporte, en el año 2017 tuvo un crecimiento de 0,7% con relación al año 2016, relacionándose con el crecimiento de la economía a nivel general y la eliminación de las restricciones a las importaciones. Es una oportunidad para la industria, debido a que, el sector del transporte nota una recuperación en el transporte de mercadería y productos terminados como resultado de la recuperación económica del año 2017.

Entorno social

- **Accidentabilidad de tránsito**

Las consecuencias de la accidentabilidad en el Ecuador han motivado para que tanto la OMS cuanto el Observatorio Iberoamericano de Seguridad Vial ubiquen al Ecuador entre los países con tasa mortalidad altas, como se puede apreciar en la siguiente figura:

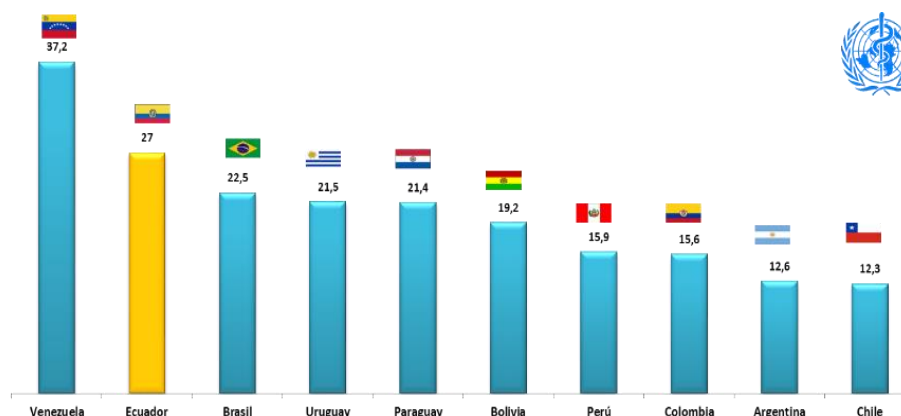


Figura No 1: tasa de mortalidad por accidentabilidad

Tomado de Organización Mundial de la Salud, 2016

Esta accidentabilidad es una falencia de la sociedad para educar a las personas en lo referente a la seguridad vial, lo cual incide mayormente en el servicio de transporte público.

- **Causalidad de accidentes de tránsito**

Según las estadísticas de la Agencia Nacional de Tránsito las principales causas para la ocurrencia de accidentes de tránsito, se debe al conductor, clasificando en tres tipos de falencias: imprudencia, impericia e inobservancia, como se muestra en la siguiente figura:

HOMBRE	IMPRUDENCIA	No mantiene la distancia prudente y razonable a las condiciones del tránsito del momento.
		Desatiende momentáneamente la conducción del móvil.
		Se expone al riesgo del accidente por cruzar la calzada por un lugar no determinado para el efecto
		Realiza maniobras riesgosa, temeraria y antirreglamentaria sin guardar la seguridad del entorno vial.
		Realizar trabajos en la vía sin la señalización correspondiente.
		Falla mecánica previsible en los sistemas de los vehículos.
	IMPERICIA	Conduce un móvil sin estar legalmente autorizado
	INOBSERVANCIA	No cede el derecho preferente de vía o preferencia de paso en el (cruce de vía, cruce peatonal cebra, peatonal cebra, cebra peatonal con semáforos, cruce regulado, no regulado, cruce de camino o intersección), al cual está obligado hacerlo.
		No respeta el entorno de seguridad reglamentario.
		Ingresa al cruce o intersección de vías sin respetar el aparato óptico luminoso (peatonal y vehicular).
Invade, circula en sentido contrario a la circulación del flujo vehicular y obstruye el carril normal de circulación.		
		Obstruye el carril normal de circulación.
VEHÍCULO	MALAS CONDICIONES MECÁNICAS	Falla mecánica imprevisible en los sistemas de los vehículos.
VÍA	VIA Y ENTORNO	Pierde el control físico del móvil por impactar a un semoviente que transita por la calzada.
		Pierde el control físico del móvil por mal estado de la vía.

Figura No 2: Causalidad accidentes de tránsito

Tomado de Departamento de Estadísticas, DNCTSV, 2016

Adicionalmente se establecen causalidad en las deficiencias mecánicas de los vehículos y en la vía.

Entorno tecnológico

- **Acceso a internet**

Según la información del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), el 95% de las empresas en el país tiene acceso a internet y el 91% dispone de correo electrónico. Los porcentajes son elevados tomando en cuenta que tienen el mismo comportamiento de uso entre las empresas grandes, medianas y pequeñas, lo cual indica que la tecnología se encuentra al alcance de las empresas, sin importar su tamaño. En cuanto al uso de la tecnología en las personas, el 92% de las personas hacen uso de su red WIFI a través de su teléfono celular y el 91% usan las redes sociales en el mismo dispositivo (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).

El entorno tecnológico en el Ecuador ha tenido un profundo cambio en los últimos 25 años, el internet y teléfono celular son los protagonistas principales de los cambios en el uso de la tecnología y el comportamiento de las personas hacia la tendencia digital, siendo una oportunidad para explotar negocios tradicionales con el involucramiento de la tecnología.

- **Aplicaciones y software en la industria del transporte**

Esta evolución en el uso de la tecnología también ha llegado a la cadena de abastecimiento de las empresas. Una de las herramientas que ha mejorado la productividad en la gestión de ruta de las empresas es el uso de georreferenciación (GPS) para planificar la frecuencia de entrega de mercadería.

Existen aplicaciones como SimpleRoute que permite el monitoreo en tiempo real de los vehículos, comunicación en tiempo real con los conductores y diseño de rutas comerciales. Para acceder a los servicios no es necesario una inversión elevada de dinero, existen paquetes mensuales desde \$ 40 por cada vehículo a través de la descarga de la aplicación (SimpleRoute, 2018).

- **Transferencias y medios de pago electrónicos**

En lo que respecta al uso de la tecnología para la ejecución de pagos mediante transferencias electrónicas, el país ha tenido un crecimiento importante en este tipo de medio de pago y la expectativa de crecimiento es mayor, debido al apego de las personas y negocios al uso de cuentas virtuales, transferencias electrónicas y banca móvil. En este sentido existen proyectos como el dinero electrónico que busca dinamizar el uso del dinero virtual entre los agentes económicos, como una medida para disminuir la demanda de dinero físico y minimizar el impacto de robo a negocios que cuenta con altas sumas de dinero en sus locales comerciales (Artola, 2017).

2.1.2. Análisis de la industria

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación con los clientes se establece en base de los siguientes factores:

Diferenciación del servicio: la asistencia legal se basa en un servicio personalizado, en base de las necesidades específicas de cada cliente. Si bien se construye un paquete de servicios para un tema común como es un accidente de tránsito, cada hecho se basa en hechos particulares que deben ser resueltos para prestar el servicio, por lo que existe una alta diferenciación en el servicio.

Concentración de clientes: el número de clientes que forman parte de los conductores de vehículos, es alto, son cerca de 35.000 conductores que requieren de un servicio de asistencia legal, ya que desconocen la gestión que deben realizar al momento de un accidente de tránsito. Esto concluye que existe una baja concentración de clientes.

En base a esta información se concluye que el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de negociación de los proveedores

Al ser una empresa de servicio, los únicos proveedores son los abogados externos que se contrata por asistencia realizada, la red de abogados no es muy amplia, además pocos abogados están dispuestos a estar disponibles las 24 horas del día.

En lo que respecta a la capacidad de los proveedores de integración hacia delante es alta debido a que los prestadores legales, pueden iniciar un negocio con características similares y tener acceso a los clientes con relativa facilidad.

El costo de cambio de proveedor es bajo, porque al existir un número elevado de abogados, se puede acceder con cierta facilidad hacia estos proveedores, lo que es tarea de la organización es la correcta selección y capacitación posterior en temas legales.

En base a esta información se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Economía de escala: La probabilidad de que ingresen competidores en la misma rama, es alta debido a que en Pichincha existen alrededor de 14.000 abogados y cualquiera que disponga de la licencia de abogado podría iniciar esta línea de negocio.

Barreras de entrada: Lo que podría dificultar a un nuevo competidor, es la especialización en tránsito y la inversión de un call center y personal con movilización y capacitado para resolver conflictos durante un accidente de tránsito.

Políticas gubernamentales: la tendencia en el aspecto gubernamental y el legal, se inclina hacia fortalecer y endurecer la Ley de Tránsito debido al alto número

de accidentes que suceden en las carreteras y ciudades del país. Por lo tanto, estas políticas son favorables a que se incremente el número de competidores.

En base de esta información se puede concluir que existe una alta amenaza en el ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos

Todos los estudios jurídicos y abogados particulares pueden convertirse en un producto sustituto. Sin embargo, en el presente no hay abogados que realicen este trabajo, el servicio de los abogados es post siniestro, es decir, se concentran en el litigio judicial posterior al accidente de tránsito. Esto establece que la amenaza de productos sustitutos es media.

Rivalidad de los competidores

Existen 2 proveedores de este servicio en la actualidad, pero no se enfocan a clientes particulares sino a los clientes de las aseguradoras, es decir los clientes que tienen su vehículo de uso particular asegurado disponen del servicio de abogado in situ en caso de siniestro vehicular. El modelo de negocio presentado se dirige a cubrir la necesidad de los vehículos de servicio público, que, estén asegurados o no, no disponen de asistencia legal.

La prestación del servicio se concentra en una necesidad específica y con un alto nivel de preparación, siendo un factor para que las empresas prestadores se concentren en otros temas legales, que tienen mayor impacto en los clientes, como litigios judiciales en aspectos del código civil o penal.

Para estos proveedores las barreras de salida del sector son altas debido a la inversión inicial que deben realizar, esto incide en una rivalidad de los competidores sea baja

2.3 Matriz de evaluación factores externos

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Nicho de mercado nuevo, no existe competencia que atienda a los propietarios y conductores de vehículos de servicio público.	0,15	3	0,45
2. Universo de vehículos en del Distrito Metropolitano de Quito de 40.000 unidades.	0,10	4	0,40
3. Honorarios profesionales no regulados.	0,10	3	0,30
4. Incremento en el parque automotor y disminución de los índices de accidentes de tránsito.	0,15	4	0,60
5. Nuevas compañías en obtención de permisos de operación.	0,15	4	0,60
AMENAZAS			
1. Baja cultura de contratar servicios de prevención para el cuidado patrimonial.	0,10	3	0,30
2. Barreras de entrada de riesgo alto.	0,10	3	0,30
3. Estadísticas de accidentes de tránsito inexactas por arreglos extrajudiciales no registrados.	0,07	2	0,14
4. Vehículos de uso público registran mayor índice de accidentes de tránsito.	0,05	2	0,10
5. Proveedores de aseguradoras con mayor infraestructura.	0,03	3	0,09
TOTAL:	1,00		3,28

2.4 Conclusiones

1. La empresa obtuvo una puntuación de 3,28, por tanto, el plan de negocio está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas externas existentes en la industria, el planteamiento aprovecha

eficientemente las oportunidades y minimizan los efectos adversos de las amenazas externas.

2. El peso ponderado que tiene las oportunidades son mayores a las amenazas, es un plan de negocio que puede desarrollarse en el entorno del Distrito Metropolitano de Quito.
3. El negocio será más rentable si se suscitan menos accidentes de tránsito y los índices indican que, debido a la capacitación de seguridad vial y a los nuevos sistemas de seguridad de los vehículos, están bajando.
4. El nicho de mercado se incrementa a un buen ritmo, no se llega aún a las ventas registradas en el 2011 que corresponden al doble de lo que se comercializa actualmente, sin embargo, el mercado cada vez es más amplio.
5. Las estadísticas que presenta la ANT y el INEC no son el reflejo fidedigno de la realidad puesto que gran parte de los accidentes de tránsito son resueltos mediante acuerdos extrajudiciales y éstos no son registrados en los informes de las instituciones mencionadas.
6. Existe un gran número de abogados en Pichincha que podrían interesarse a ingresar al mercado de atención de accidentes de tránsito en el lugar del accidente, pero, no muchos están dispuestos a armar la red adecuada para atender 24 horas 365 días.
7. La recuperación económica genera un mayor poder adquisitivo y es un buen momento para implementar el plan de negocio.
8. Concientización en seguridad vial y reformas como los límites de seguridad, han disminuido la cantidad de accidentes con víctimas fatales o heridos graves dentro del perímetro urbano, lo cual facilitaría la operación.
9. Las nuevas herramientas tecnológicas permiten obtener plataformas de geolocalización y medios de comunicación que resultan mucho más económicas en la actualidad y son fáciles de implementar.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Los objetivos del análisis del cliente son los siguientes:

- Determinar la viabilidad de implementar el servicio de asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito, para vehículos de servicio público en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Conocer cuánto está dispuesto a pagar el usuario para contratar el plan de asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito.
- Identificar las necesidades principales de los usuarios durante un accidente de tránsito.
- Conocer sobre los principales problemas que tienen los propietarios y conductores de vehículos de uso público durante un accidente de tránsito.
- Identificar las características del servicio que valoraran los conductores del servicio público.
- Identificar los canales más idóneos de comercialización y promoción.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

- **Entrevista a expertos**

Experto 1: Ing. Diego Hidalgo

Títulos: Ingeniero Comercial y Máster en Dirección de Operaciones

Experiencia: Socio en Outsourcing Services, empresa dedicada a la consultoría en temas de gestión de procesos, seguridad y salud ocupacional a empresas públicas y Privadas.

Desarrollo de la entrevista

Pregunta: ¿Para un servicio de asistencia legal, como debería iniciar con el tema del proceso?

Eso lo defines el momento en que haces el índice de desempeño, no se me invento, quieres una vez que te comunican, estar en una hora, entonces debes medirte, al mes cuantos cumplieron con ese tiempo cuantos no, y sacas e indica de desempeño, que se yo, estas en un 80% entonces tu objetivo es llegar a un 85% en los próximos 6 meses. O llegar a un 90% en el próximo año, entonces empiezas a establecer estrategias que te ayuden a llegar a eso.

Pregunta: ¿En el diseño del proceso afecta el número de personas que tenga la empresa?

Sí, eso preguntan mucho porque a veces dicen no mi empresa es muy pequeña, somos 4 o 5, sería muy burocrático, más bien es evitar que se vuelva burocrático, porque si tienes un procedimiento establecido y tiene índices de desempeño que te van a ayudar a llegar a un objetivo, cumples eso, o sea sigues una línea, pero si no tienes establecido el proceso, vas a ver que van a empezar problemas.

Pregunta: ¿La informalidad en la toma de decisiones afecta el desempeño del negocio?

Ya depende de la empresa también de la visión del gerente, lo recomendable es seguir el proceso, porque si, está bien alguna vez se hará alguna excepción, pero lastimosamente el tema de excepciones empieza a hacer una regla en algunas empresas, aquí empieza a bajar el tema de procesos el índice de desempeño y empieza otra vez todo el caos, no estoy en contra que alguna vez haya alguna excepción por algo extraordinario, pero que eso no se convierta en regla.

Experto 2: Juan Pablo Jarrín

Títulos: Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República

Experiencia: Representación legal a varios clientes. Asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito. Servidor Público en varias instituciones en los departamentos de contratación pública y departamentos legales.

Desarrollo de la entrevista

Pregunta: ¿Qué conocimiento tiene con respecto a la asistencia legal en accidentes de tránsito?

Soy abogado en tránsito especializado en tránsito, trabajé casi 5 años aproximadamente, en lo que brindábamos es un servicio legal in situ, básicamente para las compañías de seguros.

Pregunta: ¿Cómo se brinda el servicio de asistencia legal en el caso de un accidente de tránsito?

Lo manejaban a través de un call center, era quien realmente recibía la llamada de las compañías de seguros, no se identificaba como una sola compañía, sino todas las compañías de seguros tenían este servicio que brindaban a través de este call center, entonces todos los asegurados eran carros particulares porque las compañías de seguros tenían sus cláusulas en las que no brindaban un servicio a nivel público.

Pregunta: ¿Cómo es la operación en el servicio de asistencia legal?

Nosotros hacíamos es la mayoría de accidentes de lo que se pudo notar era al norte y al centro, al sur si había pero no tan excedido, entonces mantenía una persona al sur y unas 2 o tres persona al norte y una persona quedaba en los valles donde tampoco era mayor afluencia, entonces lo que nosotros hacíamos era igual turnos rotativos porque se atendían las 24 horas del día, toda la noche, toda la madrugada, sobre todo los accidentes se dan los fines de semana que eran los más afluente

Pregunta: ¿En alguna ocasión asististe a accidentes de tránsito en los cuales estuvo un taxi involucrado o una furgoneta escolar?

Realmente es penoso ese tema porque no tienen conocimiento de la ley de tránsito, no tienen conocimiento, no tienen póliza de seguros, realmente se protegen entre ellos, un accidente de tránsito con taxi, te llega la cooperativa y en la cooperativa te sale el abogado, te sale el juez, te sale el fiscal, todos los compañeros son algo, son hasta incluso agentes de tránsito que saben hasta

cuantos puntos te van a bajar, pero no es una realidad, entonces si es súper bueno el tema porque sería incluso darles, hoy en día que tengo entendido que las cooperativas puedan funcionar de transporte en general deben tener conocimiento ya sobre la ley de tránsito tienen que tener cursos tiene que tener capacitaciones, entonces incluso tu servicio vendría a acoplarse bastante bueno en el tema en el que esta necesidad actual les va a servir.

Pregunta: ¿Qué otro tipo de problema encontraste en la prestación del servicio?

Realmente lo que se nos hacía bien difícil era la congestión vehicular, realmente el tratar de moverte de un lugar a otro debido a la congestión que existe en la ciudad de Quito es que nos demore en los tiempos.

Grupo focal

El grupo focal se realizó con la participación de nueve personas que son propietarias y/o conductores de vehículos que prestan servicio de transporte público, como taxis, furgonetas escolares y camionetas de alquiler. El grupo focal dio inicio con la explicación del tema a tratar y cuáles son las reglas de participación. Los principales resultados encontrados son los siguientes:

- **Accidentes de tránsito**

Todos han tenido accidentes y cada uno con situaciones diferentes. Otro participante menciona que ha estado involucrado en algunos accidentes de tránsito y que ese momento es una situación muy complicada por el shock y el desconocimiento de la ley, los demás participantes concuerdan que ese es el sentimiento que tienen en estas circunstancias, se sienten desprotegidos y sin saber a quién recurrir. Un participante hace un cálculo de cuánto perdería con una semana de detención de la unidad, gastos de abogado y multa y esto resulta un valor elevado el cual sería menor, asumir los daños con recursos propios.

- **Contratación de abogado especializado**

Los participantes concuerdan con que no todo abogado sabe de tránsito, que son pocos los que son especializados y que el costo puede ser alto siempre que

sepa. El costo de los honorarios del abogado no lo consideran caro, pero su temor es pagar a uno que no los pueda ayudar y al contrario les genere más problemas por desconocimiento, es decir se aprecia que el costo de los honorarios del abogado pueden asumirlo si tienen conocimiento de su experiencia.

- **Atributos del servicio de asistencia legal**

Entre las participaciones, se reciben 3 características principales, que demuestre seguridad y que al llegar haga su trabajo, debe ser conciliador para ayudar a encontrar la solución al problema, aunque debe abogar y defender sobre todo los intereses del cliente, y por último que tenga conocimiento, ya que requieren en el lugar alguien que verdaderamente pueda ayudar. Estas características, indican, que podrían hacerles ahorrar dinero comparados a los problemas que podrían venir después.

- **Congestión vehicular**

Aunque todos desearían que el tiempo sea el menor posible, hay un acuerdo de la mayoría respecto a que 30 minutos sería prudente, una participante cuenta que en un accidente que tuvo, el otro vehículo tenía seguro y contaba con el servicio de abogado in situ, y el representante de la contraparte tardó 50 minutos en llegar e indicó que eso fue un problema. Otro participante cuenta que el mismo agente de tránsito presiona a las partes para saber si ya llamaron a la asistencia, si están en camino o no y cuánto tiempo falta para que lleguen. Así que se distingue que una necesidad es estar informados sobre el recorrido o tiempo de llegada del asesor legal.

- **Acceso al servicio de asistencia legal**

Hay sugerencias respecto a 2 posibilidades, la primera son llamadas telefónicas periódicas en el que el operador pueda indicar al cliente el tiempo o ubicación del asesor legal y segundo, utilizar herramientas GPS para poder compartir con el cliente la ubicación en tiempo real. El poder conocer el avance de la ruta del

abogado les daría más tranquilidad, sin conocerlo, en cambio, tendrían incertidumbre si alguien los va a asistir o no.

- **Prestación del servicio de asistencia legal**

Se dan varias alternativas, desde tarjetas de asistencia, una credencial, un colgante como el que dan en los mantenimientos, un llavero con los números de asistencia, un sticker, mientras más cosas se pueden entregar sería mejor, pero luego de la discusión de todos los participantes, se determina que si fuera posible entregar varias cosas sería mejor, pero que de las opciones presentadas un sticker sería el mejor, puesto que la sea que el conductor del vehículo sea otro o se utilice otro llavero del auto, siempre va a estar el número a la mano y en el auto donde se lo puede necesitar.

- **Precio por el servicio de asistencia legal**

Al no haber un servicio referente, fue algo difícil obtener una respuesta, piden aclaraciones si el servicio se contrata por vehículo o para la persona, se aclara que es por vehículo, en este caso el valor que indican que podrían asumir es de 80 a 100 USD al año, indican que es más barato que contratar un abogado en el caso que se necesite la asistencia.

- **Promociones**

Hay algunas ideas, por ejemplo, descuento por contratar en flota, descuento por renovación, descuento al contratar durante los primeros meses del año. La opción que tuvo más aceptación fue descuento en la renovación siempre que no se haya utilizado el servicio durante la vigencia del contrato que se acaba.

- **Lugar de adquisición del servicio**

Proponen que las aseguradoras se encarguen de comercializar el producto como un beneficio adicional, pero se descarta porque no todos tienen seguro, podría ser sólo una forma más de llegar a los clientes. Prefieren ver la información en redes sociales y que en lo posible se pueda contratar por este medio, otros

indican que en oficinas de la compañía sería bueno para que como grupo puedan beneficiarse de algún descuento por flota.

- **Uso de medio de comunicación para conocer el servicio**

Las opciones más aceptadas son, redes sociales, en particular Facebook que es donde en momentos libres se distraen, pero asoma publicidad y terminan viéndolas y también radio, dando como una buena opción Radio América que la mayoría de los transportistas en Quito escucha durante las mañanas.

3.1.2 Investigación cuantitativa

El análisis cuantitativo se realizó en 50 conductores de vehículos de transporte público, como son taxis, camionetas de alquiler, furgonetas escolares y buses. Para recolectar la información se utilizó la herramienta de formularios de Google, obteniendo los siguientes resultados del análisis de las tablas de contingencia:

- El 38,46% de los encuestados que sí invierte en servicios para reducir los riesgos de su actividad le da importancia al atributo experiencia en tránsito del abogado.
- El 47,06% de las personas que sí invierte en servicios para reducir los riesgos de su actividad no le afecta que el límite geográfico para el servicio de asistencia legal in situ sea únicamente dentro del Distrito Metropolitano de Quito
- El 19,23% de las personas que sí han contratado un abogado para asistirlo después de un accidente de tránsito, prefieren una tarjeta de asistencia como prueba para tener el servicio de asistencia legal in situ.
- El 19,23% de las personas que valoran la experiencia del abogado para solicitar sus servicios, desea que el existan descuentos en otros ramos del derecho al haber contratado el servicio de asistencia legal in situ
- En relación al precio optimo del servicio, se utilizó el análisis de Van Westendorp, identificando el valor promedio de mercado que se ubica en 75

USD, el punto donde se cruzan las curvas en las que el consumidor deja de percibir el producto como muy caro o como muy barato se ubica en 60 USD, éste sería el valor óptimo del precio del servicio de asistencia legal in situ. Por lo tanto, el servicio tiene una percepción del mercado objetivo como un servicio de menor calidad que el promedio del mercado o el promedio de lo que pagarían por tener la presencia de un abogado en el lugar del accidente sin representación para procesos posteriores si no únicamente para la asistencia en el lugar.

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

- La información recolectada en el grupo focal determina que el rango de precios, en el cual se ubica el servicio de asistencia legal, sea entre \$ 80 y \$ 100 anuales. En el caso del análisis de precios en las encuestas, ubicaron al precio óptimo en \$ 75 dólares anuales. Se puede concluir que el precio ideal sea entre \$ 50 y \$ 80, de esta manera se ajusta a los criterios de la investigación de mercado.
- Las necesidades que los conductores buscan cubrir cuando tienen un accidente de tránsito, estas son, conocimiento del asesor legal, es muy valorado por el cliente que el asesor sea abogado y no únicamente una persona con conocimientos de la ley de tránsito. La segunda necesidad es la rapidez para llegar al lugar del accidente, ya que la tardanza complica la situación con el agente de tránsito.
- Los principales problemas que tiene una persona al momento de un accidente es no contar con el respaldo especializado para llegar a un acuerdo con los involucrados, muchas deben concurrir a compañeros de la cooperativa, pero esta ayuda no es suficiente, ya que no tienen el conocimiento de las leyes de tránsito.
- La principal valoración del servicio es la actitud conciliadora del asesor legal y su conocimiento del contenido de la ley de tránsito. Además, valoran la rapidez

en acudir al sitio del accidente, por lo cual, el uso de una motocicleta es más efectiva que un vehículo debido a la congestión vehicular de la ciudad.

- Los canales más idóneos para la comercialización son mediante charlas en las cooperativas de transporte, ya que en ese lugar se concentran los conductores y propietarios de vehículos de transporte público. Con respecto al medio de promoción los más adecuados son redes sociales y publicidad en radio.

4. OPORTUNIDAD NEGOCIO

Se ha determinado que en la ciudad de Quito existe el mayor índice de accidentes de tránsito a nivel nacional. En el 2017, el 32,32% de los accidentes ocurridos en el Ecuador, que corresponden a 9.361 siniestros, ocurrieron en la Provincia de Pichincha y de éstos el 94% ocurrieron en la ciudad de Quito (ANT,2017). En el histórico de cantidad de vehículos vendidos a nivel nacional, se distingue que el parque automotor creció en un 57% entre el 2011 al 2016 (INEC, 2016).

También se encontró que al 2015 se matricularon 1.925.368 vehículos en el Ecuador y que hay una tendencia al alza de acuerdo a las cifras desde el año 2009, sólo entre el 2014 al 2015 el parque automotor creció en un 9,8% (INEC, 2016). La mayor concentración de vehículos se encuentra en la provincia de Pichincha con el 25,6% del total de autos en el país (INEC 2016).

El porcentaje de los vehículos matriculados como vehículos de servicio público corresponde al 4,3% (INEC,2016). Se evidencia, según investigación cuantitativa y cualitativa, que los propietarios de vehículos de servicio público y/o sus conductores que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito no disponen de un servicio de asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito.

Se ha evidenciado que existe desconocimiento de la ley de parte de los propietarios y/o conductores de vehículos de servicio público y que ese desconocimiento les genera inseguridad al momento de enfrentar un accidente de tránsito. La ayuda a la cual recurren, es llamar a algún familiar o amigo para

que los aconseje sobre qué hacer o llamar a los compañeros de las compañías o cooperativas a las que pertenecen para que los ayuden.

La percepción que los propietarios y/o conductores de vehículos de servicio público, respecto de los abogados, es que son caros sus honorarios y que muchas veces no ayudan sino al contrario pueden complicar más las cosas.

El término asistencia legal in situ es conocido por el 78,8% de los encuestados, o pueden deducir su significado, de acuerdo al análisis cualitativo.

En la actualidad únicamente los vehículos de uso particular que cuentan con un seguro para su vehículo reciben como parte del servicio de asistencia, abogado in situ dentro de las ciudades principales, Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manta; en el resto del país no brindan la asistencia y no se puede contratar el servicio de asesoría legal de manera particular o sin ligarlo a una póliza de seguros. Los seguros para vehículos de servicio público no incluyen el servicio de abogado in situ, ni con el pago de valores adicionales.

El 47,10% de los encuestados invierten en servicios para reducir los riesgos de su actividad, este resultado es menor que los que no invierten, sin embargo, existe conciencia sobre la importancia del servicio puesto que el 100% de los participantes del grupo focal han sufrido accidentes de tránsito y no supieron cómo manejar la situación adecuadamente. Se recibe el criterio de los participantes en los que aseguran que todos sus compañeros han tenido algún accidente sea pequeño o grande y que es parte del oficio.

Los conductores y/o propietarios de vehículos de servicio público, han preferido en experiencias anteriores, llegar a un mal acuerdo que a un buen juicio, incluso han preferido asumir sus propios daños así no sean los responsables del accidente, para evitar la detención de la unidad. Esto se debe al costo de los días sin poder operar, además de los costos que deben incurrir para la liberación de la unidad de los patios de detención y de acuerdo al análisis cualitativo todos preferirían tener un asesor legal en el lugar para tratar de evitar el procedimiento policial y llegar a un acuerdo óptimo.

El 88,2% de los encuestados no han recibido ofertas de servicios legales en tránsito, sin embargo, el 57,7% indica que ha contratado servicios legales luego del accidente y de acuerdo al grupo focal lo hacen por medio de referencias de amigos.

El servicio de asistencia legal in situ durante accidentes de tránsito a vehículos de servicio público dentro del Distrito Metropolitano de Quito responde a la necesidad del mercado objetivo de recibir asesoría durante el evento para generar una mejor condición en el caso de venir un proceso legal o para poder buscar una solución viable con la contraparte para, en lo posible, evitar el procedimiento policial.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La empresa ha definido como estrategia general de marketing la de estrategia de enfoque con diferenciación, el enfoque consiste en “concentrarse en un mercado reducido con características similares y la diferenciación consiste en alcanzar mejores resultados con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado” (Porter, 1982, p. 42).

La diferenciación de la empresa radica en ofrecer un servicio que será percibido por el mercado objetivo como único, esto es un servicio de asistencia legal oportuno, confiable, eficiente y seguro brindado por profesionales con experiencia en asuntos de tránsito que protegerán y solucionarán el problema de una manera conciliadora defendiendo los intereses de sus clientes in situ durante accidentes de tránsito.

Estrategia de posicionamiento

Kotler & Keller (2006) establecen una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas basadas en la importancia de la cuota de mercado, estas son: estrategias del líder, retador, seguidor y especialista, de acuerdo con la estrategia general de marketing el posicionamiento en el mercado se basará en

la estrategia competitiva de especialista la misma que según (Vicente, 2012, p. 208) “la empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado”, esta estrategia aborda a una cantidad significativa de clientes potenciales que buscan beneficios especializados de un servicio.

La estrategia de posicionamiento basada en la especialización se hace realidad en la empresa, con la provisión del servicio enfocado en la capacitación al personal que prestará su contingente laboral en el momento que existe el accidente de tránsito.

Este personal será capacitado por abogados especializados en el area penal y tránsito, el perfil requerido para este cargo es alta capacidad conciliadora y negociación. Además el area de preparación de los asesores será estudiantes de leyes que esten cursando el último año de estudio de su carrera universitaria.

Declaración de posicionamiento

Para aquellas personas que buscan obtener asistencia legal que proteja sus intereses in situ de un accidente de tránsito se encuentra la empresa de asesoría legal que ofrece a sus clientes confianza y tranquilidad de contar con un equipo de profesionales en materia de tránsito que actuarán de manera eficiente, ágil y oportuna para solventar el problema suscitado con el debido apoyo para constituirnos en una herramienta útil para nuestros clientes.

5.1.1 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual está dirigido el producto es importante segmentar el mercado, el mismo que según Kotler & Armstrong (2012, p. 190) consiste en “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos” y para segmentar el mercado, se debe obtener las estadísticas de transporte, las cuales son obtenidas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) en el Anuario de Estadísticas de Transporte.

Tabla 3. Mercado objetivo

	DESCRIPCIÓN	NÚMERO	FUENTE
TIPO DE SEGMENTACIÓN	Conductores de vehículos de transporte público en la Provincia de Pichincha	34.584	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)
Segmentación geográfica	Conductores de vehículos de transporte público en la ciudad de Quito	29.330	(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)
Segmentación Psicográfica	Conductores que invierten en servicios para minimizar los riesgos de accidentes de tránsito (38,46%)	11.280	Encuesta

La segmentación del mercado determina que el tamaño del mercado objetivo sean 11.280 conductores de vehículos de transporte público que invierten en servicios para minimizar los riesgos de accidentes de tránsito en la ciudad de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se conoce como el posicionamiento completo de una marca, en este caso se utiliza el modelo Canvas para plasmar la idea del negocio y crear mayor valor para el cliente:

Tabla 4. Propuesta de valor

<p>Socios clave</p> <p>Abogados especialistas en ley de tránsito</p> <p>Cooperativas de transporte público, taxis, furgonetas escolares y camionetas de alquiler</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Selección de abogados para el servicio de asistencia legal</p> <p>Contacto con las cooperativas de transporte público</p> <p>Capacitación para el personal de la empresa</p> <p>Realización de charlas en las cooperativas de transporte público para concientizar el uso de la asistencia legal</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Proporcionar a los conductores de transporte público un servicio de asesoría legal prestado por personal experto en el área de tránsito que cumpla con la necesidad del cliente de conocimiento, oportuno y conciliador.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Visitas programadas a través de la fuerza de ventas</p> <p>Call center para recibir llamadas de los afiliados</p> <p>Página web y redes sociales</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Conductores de vehículos de transporte público que invierten en servicios para minimizar los riesgos de accidentes de tránsito en la ciudad de Quito.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Talento humano del call center</p> <p>Equipo tecnológico para la prestación del servicio</p>		<p>Canales</p> <p>Directo a través de la fuerza de ventas</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Gastos generales</p> <p>Pago de honorarios abogados</p> <p>Salario del personal del call center</p>		<p>Fuente de ingresos</p> <p>Aporte de los accionistas</p> <p>Financiamiento bancario</p> <p>Ingreso por ventas</p>		

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto / Servicio

La estrategia para definir el servicio es la estrategia de desarrollo de servicio, la misma que “consiste en ofrecer servicios nuevos o modificados a segmentos actuales” (Kotler & Armstrong , 2012) como se muestra en la siguiente figura:

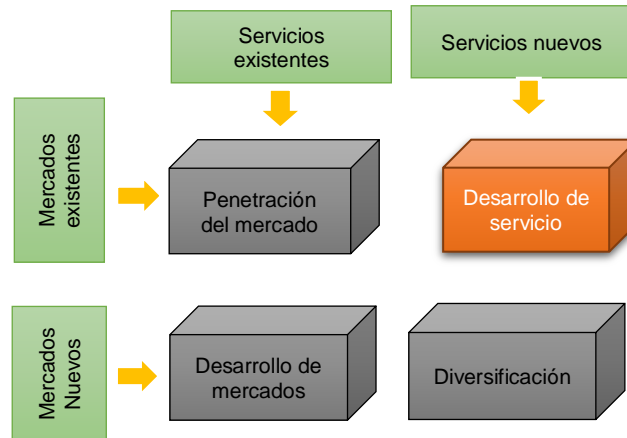


Figura No 3: Matriz de expansión

En este caso la estrategia busca satisfacer las necesidades de un mercado existente, como son los conductores de vehículos de servicio público y ofrecer un servicio nuevo, como es la asesoría legal especializada en temas de accidentes de tránsito. De esta manera se complementa la prestación del servicio con la estrategia general de marketing y la estrategia de posicionamiento.

Atributos

El servicio legal prepagado para asistencia legal en el sitio donde suceden accidentes de tránsito para los conductores de servicios públicos consiste en los siguientes aspectos:

1. Proceso de conciliación entre los implicados en el accidente de tránsito
2. Asistencia en la negociación con los conductores involucrados y la autoridad metropolitana de tránsito

3. Acompañamiento durante el proceso legal en caso de instancia judicial
4. Consejería y sugerencia de abogados especializados en temas de tránsito en caso de requerir servicio legal en los tribunales
5. Seguimiento de la ocurrencia de la asistencia legal 7 días posteriores a la ocurrencia del accidente para proceder con el cierre del caso

Las condiciones de la prestación de la asistencia legal son las siguientes:

- a. El servicio puede ser requerido durante las 24 horas
- b. El tiempo de llegada del personal asignado al accidente de tránsito tiene un plazo entre 15 y 30 minutos
- c. El afiliado al servicio de asistencia legal debe reportar su caso lo más rápido posible indicando ubicación exacta, la cual será registrada en el servicio de Google Maps y enviada al personal que se encuentra asignado a la zona
- d. La central telefónica del servicio de asistencia legal se mantendrá en contacto constante con el afiliado hasta la llegada del personal asignado
- e. El personal que asista a un accidente de tránsito debe elaborar un reporte con todos los hechos acontecidos

Branding

Actualmente el branding es una herramienta importante para las empresas con las que se puede llegar al consumidor, es necesario que una empresa tenga su propia marca para proveerle de identidad y aportar valores al producto, en este sentido el consumidor puede tener un enfoque claro del servicio estableciendo un vínculo real y sólido con la marca.

El nombre asignado al servicio de asistencia legal es LEX CARD, se ha seleccionado un nombre que provea a la marca de identidad y se asocie con el servicio prestado, LexCard se forma de la unión de las palabras LEX que en latín

significa ley y CARD que significa tarjeta en inglés, la combinación de estas palabras busca transmitir al cliente el mensaje del servicio que se ofrecerá, el cual es la prestación de servicios legales en base a un servicio prepago.

Para el diseño del logotipo el cual es la representación gráfica de la marca compuesta por letras en color azul con un detalle en color rojo en la mitad de la letra X, el color azul refleja seriedad y responsabilidad que se busca transmitir en la prestación del servicio legal; la palabra card también es diseñada en color azul y al final se expone un detalle de color naranja con isotipo en forma de flechas, para asignar rapidez en la prestación del servicio.



Figura No 4: Logotipo

Soporte

Debido a la connotación del servicio de asistencia legal prepaga, el soporte es un punto esencial en la comunicación con sus clientes, esto se lleva a cabo mediante los siguientes aspectos claves:

- I. Información y recepción de comunicación con el cliente:

Para recibir llamadas de los clientes que tienen el servicio de asistencia legal se pueden comunicar mediante llamadas telefónicas a la central telefónica del área de asistencia.

La comunicación con los clientes interesados en contratar el servicio de asistencia legal se puede realizar por medio de correo electrónico, redes sociales, vía telefónica del área comercial y página web.

II. Pagos

La afiliación al servicio de asistencia legal se receptorá a través de los canales de pago tradicional como son deposito en cuentas de la empresa o por medio de canales electrónicos por medio de transferencia bancaria.

III. Registro de cliente

Para el registro del cliente se solicitará información respecto al conductor, con el registro de domicilio, teléfono de contacto, copia de la licencia de conducir y matrícula del vehículo afiliado.

IV. Evaluación posterior a la ejecución del servicio de asistencia legal

Posterior al cierre de caso de asistencia legal se enviará una encuesta al afiliado donde se preguntará respecto al servicio recibido por el personal de la central telefónica, tiempo de llegada del agente asignado al accidente de tránsito y calidad en el soporte prestado durante la asistencia legal.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

De acuerdo a la caracterización del servicio de LEXCARD, se establece una estrategia de fijación de precio en base al valor percibido por el cliente, debido a que es un servicio que no tiene un precio claramente fijado por la competencia y no se puede construir el precio en base al costo de venta porque es un servicio de asistencia legal, por lo tanto, no tiene materia prima o insumos para determinar el costo de producción.

La estrategia de fijación de precio en base al valor percibido es definida por Kotler (2008) como una forma de definir el precio en base al cumplimiento de expectativas que perciben los consumidores por la prestación del servicio.

En este caso hace referencia a la percepción que tiene los conductores de vehículos de transporte público por el servicio de asistencia legal, de acuerdo a las encuestas formuladas en el mercado objetivo, se estableció un precio óptimo de \$ 75 dólares anuales por el servicio. Esto se determinó en base al modelo de fijación de precios de Van Westendorp.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada de precio se utiliza como una herramienta para captar mercado en las fases iniciales de la operación de LEX CARD, es por ello, que la empresa opta por una estrategia de penetración de mercado. Determinando un precio de lanzamiento menor al precio estimado en la fijación de precio, esto quiere decir que el precio de entrada se establece en \$ 65, como oferta de lanzamiento, este precio se mantendrá durante un tiempo ilimitado y será ajustado según la respuesta de los consumidores.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste empleada por LEX CARD es la estrategia segmentada de precio, estableciendo descuentos para las solicitudes de afiliación del servicio de asesoría legal a los grupos de consumidores, esto es cooperativas de transporte.

De esta manera se segmenta al usuario entre los conductores y las cooperativas, estableciendo descuentos cuando existe una afiliación masiva de conductores a través de sus cooperativas de transporte.

La aplicación de la estrategia de ajuste será posterior a la estrategia de entrada, estableciendo un precio para las cooperativas de \$ 55 cuando se afilian al servicio de asistencia legal un grupo superior a los diez conductores.

5.2.3 Plaza

La empresa LEX CARD es un servicio enfocado en el consumidor, a través de una prestación legal y su connotación principal es trabajar bajo la necesidad del cliente, su estrategia de distribución es directa. Es decir, la empresa se encargará de su comercialización con sus potenciales consumidores.

Estrategia de distribución

Para la empresa LEX CARD el mercado objetivo lo constituyen los conductores de automóviles y buses de servicio público, el cual es un mercado homogéneo y que tiene necesidades específicas al momento de requerir asistencia legal en un accidente de tránsito.

En el caso de la empresa LEX CARD, debe concentrarse en buscar nichos de mercado, que le permitan optimizar recursos, por lo que debe enfocarse en un segmento específico para explotarlo al máximo y obtener los mejores resultados.

Este segmento son los conductores de vehículos de uso público, ante esta caracterización del servicio y del mercado, se escoge **una estrategia de canal exclusiva**, donde la prestación del servicio de asistencia legal será comercializada directamente por la empresa LEX CARD, sin necesidad de recurrir a distribuidores o puntos de venta.

Estructura del canal de distribución

En la estrategia de distribución directa, el servicio se entrega directamente al usuario del servicio de asesoría legal, siendo el usuario el que solicita el servicio cuando requiere asistencia legal por parte del personal especializado en mediación en accidentes de tránsito. En la siguiente figura se expone la estructura del canal de distribución:

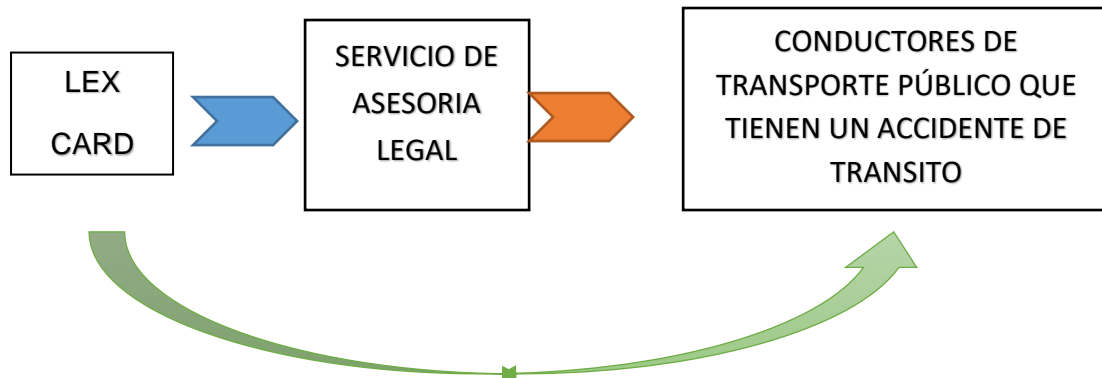


Figura No 5: Canal de distribución

Canales de distribución

Los canales de distribución escogidos para cumplir con la estrategia de canal exclusiva son las siguientes:

- Fuerza de ventas. – con el uso de asesores comerciales, para contactarse con los conductores de vehículos de transporte público para dar a conocer las características y ventajas del uso de los servicios de asistencia legal de LEX CARD.
- Venta online. - la página web de la empresa LEX CARD, también será un canal de venta, en este medio se promocionará el servicio en base a las necesidades de los conductores de vehículos de transporte público, detallando la capacidad de LEX CARD para proveer servicios especializados de mediación y negociación en accidentes de tránsito.

Localización del proyecto

La empresa se ubicará en un lugar céntrico que sea de fácil acceso para los potenciales clientes, por esta razón se seleccionó que la ubicación de las oficinas de LexCard se encuentre en el sector de Ñaquito, específicamente por las calles Naciones Unidas entre Amazonas y Av. 10 de Agosto, en donde existe una alto

tráfico vehicular, gran afluencia peatonal, está cerca a los centros comerciales y financieros de la ciudad, el costo del arriendo en el sector Ñaquito de una oficina de 40 mts² es de \$400,00.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional que aplicará los servicios de asistencia legal, se enfoca en la estrategia pull, la cual se hace efectiva mediante el uso de acciones de comunicación para generar demanda en su mercado objetivo. Este plan debe contener los siguientes aspectos:

- **Publicidad**

1. Revistas especializadas de conductores de servicio público.
2. Promoción en prensa de circulación gratuita.
3. Comunicación en los lugares de concentración de los conductores de transporte público, como son las sedes de las cooperativas de taxis, buses y camionetas de alquiler.
4. Entrega de volantes en los sitios de concentración de conductores de servicio público, como las oficinas de las cooperativas de transporte y visitas a los sitios de ubicación de los vehículos con sus conductores.
5. Emisión de cuñas publicitarias en radios que escuchan los conductores, como es el caso de Radio Canela o Radio América.

- **Marketing directo**

- 1- Plan de medios en Facebook y Google Search.
- 2- Sitios web de alto tráfico como portales de noticias y deporte.

La publicidad contratada a través de los servicios de Google Adwords, se enfoca en generar tráfico hacia la página web de LEXCARD con el uso de criterios de

búsqueda concentrada en palabras claves, como asesoría legal, accidente de tránsito o abogados de tránsito. De esta manera, los servicios de LEXCARD se son comunicados a las personas que tienen una necesidad específica o están buscando algún tipo de información relacionada con los servicios de asistencia legal.

Las personas interesadas pueden dar clic en la página web de LEXCARD y acceder a los canales de venta que ofrece la empresa, para este recurso se cuenta con un presupuesto definido y se pagado al prestador de marketing digital por medición de resultados efectivos, es decir por cada clic generado hacia la página web de la empresa.

Como sustento de esta acción de mercadeo digital, se planea elaborar un blog corporativo, con información referente a temas legales, enfocados en aspectos de tránsito, publicar información sobre puntos de interés del mercado objetivo y promocionar otro tipo de servicios relacionados con transporte público.

5.2.5 Proyección de costos del plan del marketing

El presupuesto requerido para llevar a cabo las actividades del marketing mix se presentan a continuación, se considera como criterio de proyección anual el promedio de la inflación de 2,21% según información del Banco Central del Ecuador:

Tabla 5. Proyección de costos de marketing mix

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño logotipo	1.500,00	-	-	-	-
Página web	1.200,00	-	-	-	-
Google Adwords	2.500,00	2.575,00	2.652,25	2.731,82	2.813,77
Redes sociales	2.500,00	2.575,00	2.652,25	2.731,82	2.813,77
Publicidad Radio	8.000,00	8.240,00	8.487,20	8.741,82	9.004,07
Material impreso	550,00	566,50	583,50	601,00	619,03
TOTAL	16.250,00	13.956,50	14.375,20	14.806,45	15.250,64

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

LEX CARD es una empresa 100% ecuatoriana, enfocada en el mercado de servicios de asistencia legal para conductores de servicio público y compañías de transporte masivo. El trabajo de nuestra empresa se fundamenta en la capacitación constante de los empleados, el uso de la tecnología y en la correcta aplicación de la legislación de tránsito. LEX CARD quiere construir relaciones de largo plazo con sus clientes y ofreciendo un aporte a la comunidad.

6.1.2 Visión

Para el año 2023, LEX CARD busca ser un referente en el servicio para conductores, cubriendo sus necesidades de asistencia en casos de accidentes de tránsito. El núcleo de nuestra labor es la actitud positiva hacia los clientes, con el involucramiento activo de nuestro personal, para ofrecer un servicio efectivo y agregar valor al capital de los accionistas.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos son el planteamiento de un propósito que se busca alcanzar relacionado directamente con el cumplimiento de la misión de la organización, “estos objetivos son necesarios para el éxito de la organización por que establecen las pautas para su correcto desarrollo, revelan prioridades, buscando controlar y motivar la eficacia” (David, 2008, p. 122).

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (cumplimiento entre el año 2018 – 2020)

- Destinar el 8% de los ingresos por venta de servicios para el desarrollo del plan de marketing durante los cinco primeros años del proyecto.

- Aumentar el número de conductores que contratan el servicio de asistencia legal en el 3% respecto del año anterior para que la empresa sea sustentable en el tiempo.
- Recuperar el 100% de la inversión inicial destinada por parte de los accionistas y el financiamiento externo para la puesta en marcha del proyecto.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (cumplimiento entre el año 2021 – 2022)

- Posicionar a la empresa como líder en el mercado de asistencia legal in situ en temas de tránsito en la ciudad de Quito con el fin de crear una marca que sea implementada a nivel nacional.
- Incrementar en el 13% la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa con el fin de generar valor agregado para los accionistas.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

6.2.1.1 Mapa de procesos

La empresa fundamenta sus operaciones en tres tipos de macroprocesos que son los estratégicos, claves y de apoyo, como se describen a continuación:

Procesos Estratégicos

- **Planeación estratégica:** son las actividades que delinear el modelo de negocio de la empresa, se enfocan en el cumplimiento de objetivos organizacionales y en la generación de indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos.
- **Control de calidad:** es la evaluación del proceso prestado mediante la aplicación de políticas de aseguramiento de la calidad en las fases de entrega del servicio de asistencia legal y en el cierre del caso, de esta manera se busca la satisfacción del cliente.

Procesos Claves o misionales

- **Comercial y Mercadeo:** se encarga de las actividades relacionadas con la captación de conductores de transporte público mediante la promoción de los servicios y la organización de charlas en las cooperativas de transporte.
- **Desarrollo de software:** brinda el soporte tecnológico para la prestación del servicio, ejecuta el posicionamiento satelital de los accidentes de tránsito donde se encuentren involucrados clientes de la empresa, transmite esta información a los asociados que prestan el servicio de asistencia legal.
- **Logística:** es el proceso encargado de coordinar el trabajo de los asociados que brindan el apoyo in situ a los clientes. Es el proceso que coordina el tiempo disponible de los asociados y establece los turnos de trabajo.

Procesos de Apoyo

- **Finanzas:** encargados del proceso de cuentas por cobrar y pagar de la empresa, gestión del flujo de caja y negociación con los proveedores.
- **Administración:** gestión del talento humano de la organización y la entrega de recursos para que se puedan llevar a cabo los procesos operacionales.



Figura No 6: Mapa de procesos

6.2.1.2 Cadena de valor

De acuerdo con la definición de Calle (2007, p. 15) la cadena de valor es el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En la cadena de valor establecida para la empresa se identifican aquellas actividades primarias y de soporte que se requieren para garantizar el buen funcionamiento de la empresa y permiten generar una ventaja competitiva frente a la competencia como se muestra en la siguiente figura:

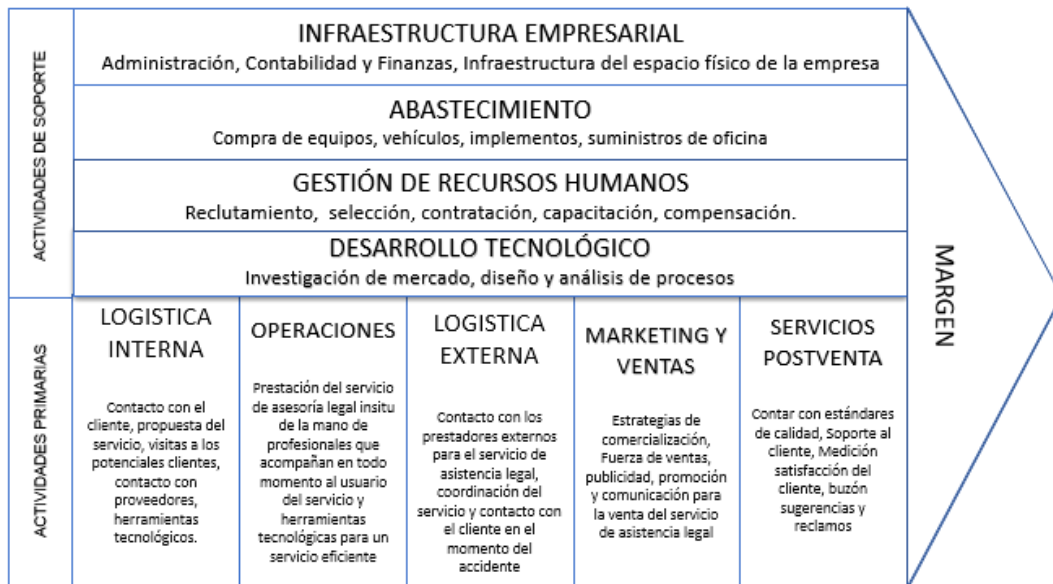


Figura No 7: Cadena de valor

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, la actividad primaria que genera más valor para la empresa, así como para el cliente es el proceso de operaciones el cual se refiere a la prestación del servicio de asesoría legal insitu para accidentes de tránsito, ya que permite aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

6.2.2 Análisis de capacidad de prestación del servicio

El análisis de la capacidad en la prestación del servicio se realiza en base a las siguientes variables:

Tabla 6. Capacidad máxima prestación de servicio

Número de asociados legales	6
Frecuencia uso vehículo	diario
Número días x mes	30
Número siniestros x día	2

Tabla 7. Capacidad utilizada prestación de servicio

Capacidad mensual de asistencia legal	360	Capacidad utilizada	65%	Capacidad real asistencia legal mensual	234
--	------------	----------------------------	------------	--	------------

Esta información determina que la capacidad de prestación de servicios de asistencia legal es 234 llamados al mes con una capacidad utilizada del 65% del total de la capacidad máxima que se puede ofrecer en asistencia legal.

6.2.4 Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y equipamiento que requiere la empresa para iniciar su operación es la siguiente:

- **Gastos de apertura**

Tabla 8. Gastos apertura

	Valor mensual
Garantía arriendo	800,00
Constitución empresa	1.500,00
Licencia Software GPS	3.500,00
Total	5.800,00

- **Equipo y mobiliario**

Tabla 9. Detalle de equipo y mobiliario

Asociados legales	6		
Motocicletas	3.500,00		
Inversión vehículos	21.000,00		

Mobiliario oficina empresa	Cantidad	Valor unitario	Inversión
Estación de trabajo	7	220,00	1.540,00
Archivadores	7	50,00	350,00
Sillas	7	79,00	553,00
Mesa de reuniones	7	400,00	2.800,00

Decoración	7	75,00	525,00
Activos menores	7	35,00	245,00
			6.013,00
Equipamiento tecnológico			
Computadores	7	750,00	5.250,00
Impresoras	3	350,00	1.050,00
Telefonía	7	69,00	483,00
			6.783,00

La inversión en equipo y mobiliario tiene un valor de \$ 33.796 a lo cual se debe adicionar los gastos de apertura de \$ 5.800.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La empresa LEXCARD en base a la decisión de los proponentes del proyecto, se constituye en la figura legal de Compañía de Responsabilidad Limitada, de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Compañías y Código de Comercio, se escoge esta figura legal, porque es una opción de estructura administrativa que se adapta a las necesidades de los socios, esto es, contar con una relación fundamentada en la confianza con sus asociados.

La empresa estará conformada por tres socios quienes aportarán de manera igualitaria la inversión requerida por el proyecto. El gasto legal relacionado con la constitución de la empresa asciende a \$1.500,00.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional es basado en la generación de funciones de los colaboradores de la empresa, para esto se necesita generar áreas especializadas en base al diseño de procesos, detallado anteriormente. Con este diseño se busca que la empresa se alinee con una gestión operativa eficiente y que permita la optimización de recursos.

6.3.3 Organigrama

El tipo de organigrama requerido en base al diseño funcional es el tipo vertical como se muestra a continuación:

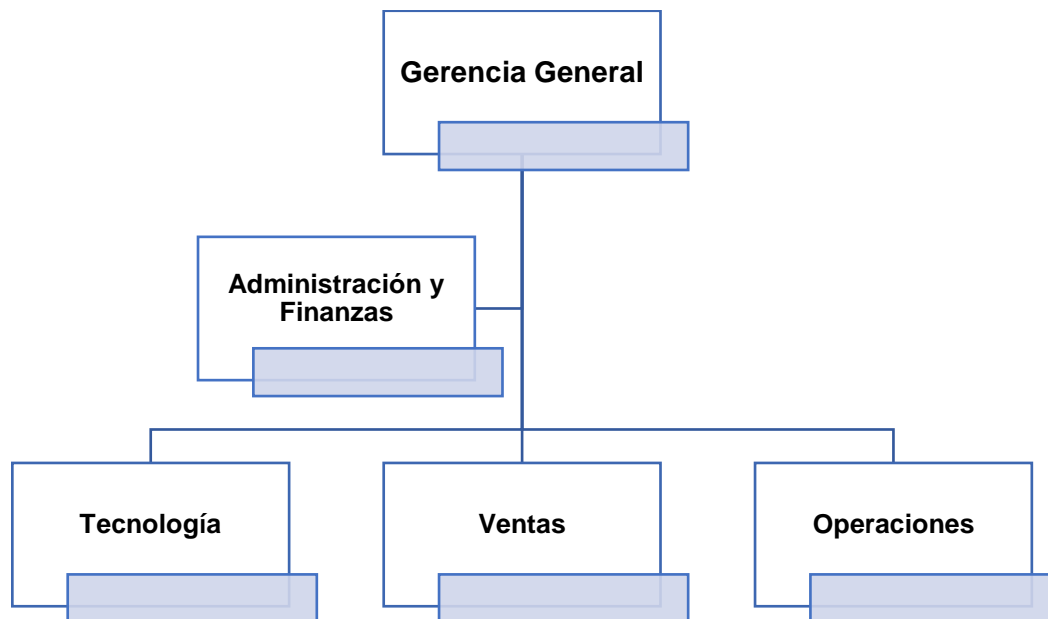


Figura No 8: Organigrama

En la siguiente tabla se presenta la asociación entre las áreas del organigrama y el mapa de procesos, además se detalla el número de personas en cada área y el perfil académico requerido:

Tabla 10. Descripción de funciones

Area	Proceso asociado	Número de personal	Perfil académico
Gerente General	Planificación estratégica y control de calidad	1	Ingeniero en Administración de Negocios o Abogado. Experiencia de 5 años en empresas de comercialización de servicios e intangibles

Area	Proceso asociado	Número de personal	Perfil académico
Ventas	Comercialización y mercadeo	3	Estudios superiores en marketing. Experiencia de 2 años en la comercialización de servicios.
Operaciones	Logística	7*	<p>Coordinador: Estudios superiores en Administración. Experiencia de 2 años en tareas de coordinación de prestación de servicios.</p> <p>Asociados legales: Estudios superiores en leyes y/o abogacía. Experiencia de tres años en la materia de tránsito.</p>
Tecnología	Desarrollo software	1	Estudios en sistemas y/o tecnología. Experiencia de dos años en apoyo software y uso de plataformas GPS
Administración y Finanzas	Administración y Finanzas	1	Ingeniero en Finanzas y/o Administración. Experiencia de tres años en manejo de nómina, presupuesto y tesorería.

El personal requerido en el área de logística corresponde a los asociados que prestarán el servicio de asistencia legal in situ, para lo cual se requiere de 6 personas en los años 1 - 2 y 3 personas a partir del año 3. Una persona que ejerza de coordinador y que se encargue de la gestión de horarios, la cual trabajará bajo nómina de la empresa. Las seis o siete personas que prestarán sus servicios como asociados legales para la asistencia in situ, se pagará por cada llamado en caso de accidente, mediante facturas, no formarán parte de la empresa.

El presupuesto de la nómina de LEXCARD se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 11. Detalle de sueldos del personal

Cargo	Salario mensual	Salario + beneficios de ley
Gerente General	1.500	1.839,42
Vendedor	650	793,86
Coordinador logística	750	935,79
Tecnología	500	634,58
Administración y Finanzas	900	1.116,52

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es el punto dentro del plan de negocios donde se analiza la factibilidad de la empresa con relación a los rendimientos esperados dentro de un horizonte de tiempo determinado, para lo cual, en el presente proyecto se consideran los siguientes supuestos:

Inflación y crecimiento de la empresa: Con respecto a la inflación, se considera la inflación acumulada anual de los últimos cinco años; mientras que el crecimiento de la empresa se relaciona con el crecimiento de las actividades de representación jurídica, con esta finalidad se obtiene un promedio de crecimiento de los últimos cinco años, los datos se han tomado del Banco Central del Ecuador y se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12. Indicadores económicos

Inflación promedio 2018 - 2022	2,21%
Crecimiento sector económico	
Código CIU	M6910
diciembre-09	-3,0%
diciembre-10	3,9%
diciembre-11	7,9%
diciembre-12	6,8%
diciembre-13	5,5%
diciembre-14	4,5%
diciembre-15	-1,3%
diciembre-16	-2,3%
diciembre-17	3,1%
Promedio	2,8%

Capacidad instalada: En la siguiente tabla se detallan los parámetros que permiten determinar la capacidad instalada del presente proyecto:

Tabla 13. Capacidad instalada

Número de asociados legales	6				
Frecuencia uso vehículo	diario				
Número días x mes	30				
Número siniestros x día	2				
Capacidad mensual de asistencia legal	360	Capacidad utilizada	65%	Capacidad real asistencia legal mensual	234
Precio x asistencia legal	65,00				

La empresa tiene la capacidad instalada mensual de atender hasta 360 llamadas de asistencia legal, la planificación operativa y comercial establece un 65% máximo de uso de la capacidad instalada, esto es 234 llamadas mensuales en el año 1.

Se establece el mes 1 y mes 2 como un período de captación inicial de clientes, a partir del mes 3 se inicia la atención legal con una capacidad de 152 llamadas mensuales, esto es el 42% de uso de la capacidad instalada.

Este número de llamadas crece paulatinamente hasta alcanzar 234 llamadas en el mes 12. En el mes 13 hasta el mes 24 LEX CARD emplea el 67% de su capacidad con el número de 241 llamadas mensuales. A partir del mes 25 se amplía la capacidad de atención con la contratación de personal adicional y se establece un uso de la capacidad instalada de 59% hasta 62% en el mes 5.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El crecimiento promedio de la industria de 2,8%, la capacidad instalada y la inflación promedio sirve para la proyección de ingresos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 14. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	130.806	191.756	201.460	211.655	221.863

7.1.2 Proyección de gastos

Para la proyección de gastos se utiliza la inflación de 2,21%. Los gastos de la empresa se dividen en operacionales y no operacionales, los gastos operacionales consideran gastos sueldos y gastos generales que comprende: servicios básicos, arriendo, insumos y suministros de limpieza y pago por mercadeo, mientras que los gastos no operacionales consideran gastos financieros por concepto de pagos de intereses. Además, dentro de los gastos se consideran depreciaciones y amortizaciones.

Tabla 15. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	82.895	90.408	89.543	94.362	96.405
Gastos generales	58.490	62.958	73.450	75.331	77.155
Gastos de depreciación	3.235	3.235	3.235	2.208	2.208
Gastos de amortización	300	300	300	300	300

La empresa está capacidad de cubrir con los resultados de sus operaciones y los gastos generados por su actividad económica.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial considera los siguientes rubros:

Tabla 16. Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	33.796,00
EQUIPAMIENTO	27.013,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	6.783,00
GASTOS DE APERTURA	5.800,00
CAPITAL DE TRABAJO	25.931,55

INVERSIÓN INICIAL	65.527,55
--------------------------	------------------

La inversión inicial alcanza un valor de \$ 65.527,55, la cual está compuesta por el 52% de propiedad, planta y equipo, con un valor de \$ 33.796; capital de trabajo inicial con el 40% por un valor de \$ 25.931,55 y gastos de apertura por un valor de \$ 5.800 que representa el 8% del monto de la inversión inicial.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial de \$ 25.931 dólares, permite el funcionamiento de la empresa hasta que esta genere los recursos suficientes para poder cubrir sus operaciones con normalidad.

Este rubro, de acuerdo con el flujo de caja, permitirá a la empresa cubrir los primeros 14 meses de funcionamiento, luego de este tiempo se podrá funcionar con sus propios recursos sin problemas, esto debido a que las ventas son prepagadas; por lo cual la empresa se apalanca con dinero de los clientes

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital considera capital propio y capital financiado, en la siguiente proporción:

Tabla 17. Estructura de capital

Capital propio	70,00%	45.869,29
Préstamo	30,00%	19.658,27

El financiamiento considera una tasa de interés anual del 16% a un plazo de 5 años, por el que se tendrá que cancelar una cuota fija mensual de \$478,05 dólares. Estas tasas y datos son tomados del Banco Pichincha.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

La construcción del estado de resultados se llevó a cabo de forma mensual, sin

embargo, y debido a la extensión del mismo, al final se condensan y resumen dichos resultados de forma anual.

La proyección de ingresos y egresos permite construir el estado de resultados para los primeros cinco años de funcionamiento del negocio, este estado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 18. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	130.806	191.756	201.460	211.655	221.863
Gastos sueldos	82.895	90.408	89.543	94.362	96.405
Gastos generales	54.559	62.958	73.450	75.331	77.155
Gastos de depreciación	3.235	3.235	3.235	2.208	2.208
Gastos de amortización	300	300	300	300	300
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(10.183)	34.856	34.932	39.454	45.796
Gastos de intereses	2.947	2.466	1.903	1.242	468
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(13.129)	32.390	33.030	38.212	45.328
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	4.858	4.954	5.732	6.799
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(13.129)	27.531	28.075	32.480	38.529
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	6.057	6.177	7.146	8.476
UTILIDAD NETA	(13.129)	21.474	21.899	25.334	30.053

En el año 1, la empresa LEXCARD tiene una pérdida de \$ 13.129, debido a que su operación comercial no está en capacidad de sustentar sus egresos, esto se debe principalmente a los dos primeros meses de operación que se planifica no existen ventas y el incremento paulatino en la captación de clientes. A partir del año 2 existe una utilidad neta de \$ 21.474, la cual se incrementa hasta el año 5 por un valor de \$ 30.053. La obtención de los márgenes de operación y neto sobre los ingresos son los siguientes:

Tabla 19. Margen de utilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN OPERACIONAL	-7,785%	18,18%	17,34%	18,64%	20,64%
MARGEN NETO	-10,04%	11,20%	10,87%	11,97%	13,55%

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera considera los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa durante los primeros 5 años de funcionamiento, en este se incluye

el balance de situación inicial (año 0):

Tabla 20. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	65.528	50.252	74.927	95.326	118.561	146.217
Corrientes	25.932	14.191	42.401	66.335	92.078	122.242
Efectivo	25.932	9.628	37.607	61.298	86.786	116.683
Cuentas por Cobrar	-	4.563	4.794	5.037	5.291	5.559
No Corrientes	39.596	36.061	32.526	28.991	26.483	23.975
Propiedad, Planta y Equipo	33.796	33.796	33.796	33.796	33.796	33.796
Depreciación acumulada	-	3.235	6.470	9.705	11.913	14.121
Intangibles	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800
Amortización acumulada	-	300	600	900	1.200	1.500
PASIVOS	19.658	17.512	14.656	11.191	6.817	1.724
Corrientes	-	643	1.058	1.427	1.548	1.724
Sueldos por pagar	-	643	643	643	643	643
Impuestos por pagar	-	-	415	784	905	1.080
No Corrientes	19.658	16.868	13.598	9.763	5.269	-
Deuda a largo plazo	19.658	16.868	13.598	9.763	5.269	-
PATRIMONIO	45.869	32.740	60.271	84.135	111.744	144.493
Capital	45.869	45.869	45.869	45.869	45.869	45.869
Utilidades retenidas	-	(13.129)	14.402	38.266	65.874	98.624

Las políticas financieras que adopta la administración de la empresa son las siguientes:

Utilidades: El estado de situación financiera de la empresa muestra un incremento en la posición patrimonial de los accionistas, debido a que se establece la acumulación de las utilidades desde el año 2 hasta el año 5, con el fin de recuperar la pérdida obtenida en el año 1.

Cuentas por cobrar: La administración establece como una posición de las cuentas por cobrar de 30% de los ingresos por ventas mensuales.

Activos corrientes: La política financiera establece que el activo corriente se incremente con la prudencia en el manejo de la liquidez de la empresa, lo cual se refleja en la acumulación de la cuenta de efectivo.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo mide las entradas y salidas de efectivo relacionadas con las operaciones, inversiones y el financiamiento de la empresa, en la

siguiente tabla se presenta el flujo de efectivo esperado para el funcionamiento del negocio.

Tabla 21. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(13.514)	31.250	27.525	29.983	35.166
Utilidad Neta		(13.129)	27.531	23.864	27.608	32.750
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.235	3.235	3.235	2.208	2.208
+ Amortización		300	300	300	300	300
- Δ Cuentas por cobrar		(4.563)	(231)	(243)	(255)	(268)
+ Δ Sueldos por pagar		643	-	-	-	(0)
+ Δ Impuestos		-	415	369	121	175
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(39.596)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(39.596)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	65.528		(3.271)	(3.834)	(4.495)	(5.269)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	19.658	16.868	(3.043)	(3.834)	(4.495)	(5.269)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	45.869		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	25.932	(16.304)	27.979	23.691	25.488	29.897
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		25.932	9.628	37.607	61.298	86.786
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	25.932	9.628	37.607	61.298	86.786	116.683

De acuerdo con el estado de flujo de efectivo la empresa cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus operaciones y generar un flujo favorable que le permite mantener un crecimiento sostenido a lo largo de los primeros años de funcionamiento y la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo, como se estableció en las políticas financieras.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto considera las entradas y salidas de efectivo sin considerar el crédito solicitado al iniciar las operaciones. Así, este flujo presenta resultados positivos a lo largo de los 5 primeros años de estudio, a excepción del año cero, debido a que en este periodo se realizan las inversiones, que representan salidas de efectivo.

Tabla 22. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(65.528)	11.449	34.073	29.739	31.080	85.863

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el crédito efectuado por \$19.658,27, el mismo que corresponde al 30% de la inversión inicial, los resultados esperados para los 5 primeros años de funcionamiento se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 23. Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(65.528)	11.449	34.073	29.739	31.080	85.863
Préstamo	18.643	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(2.947)	(2.466)	(1.903)	(1.242)	(468)
Amortización del capital	-	(2.790)	(3.271)	(3.834)	(4.495)	(5.269)
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(45.869)	5.712	28.336	24.002	25.344	80.127

Al igual que con el flujo del proyecto, el flujo del inversionista es positivo para los cinco primeros años, aunque los resultados son inferiores al del proyecto, sin embargo, hay que considerar que en este se toma en cuenta el pago del capital adeudado (amortización de la deuda), además de que la inversión es inferior, por lo tanto, el financiamiento es recomendable.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se construye en relación con la fórmula WACC para el flujo del proyecto y en relación con la fórmula CAPM, los resultados se presentan a continuación:

Tabla 24. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,38%	Precio Dow Jones 30		
Rendimiento del Mercado	11,85%	Hace 5		
Beta	1,20	08-dic-17	24.263,00	Años
Beta Apalancada	1,14			13.860,00
Riesgo País	4,96%	TASAS DE DESCUENTO		
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	22,00%	WACC	17,75%	
Escudo Fiscal	33,70%	CAPM	20,81%	
Razón Deuda/Capital	43%			
Costo Deuda Actual	16,00%			

La tasa de descuento resultante indica que para el proyecto lo mínimo que se esperaría como rendimiento es un 17,75%, cualquier rendimiento superior a este porcentaje indicaría que la inversión es favorable, mientras que para el inversionista lo mínimo que esperaría recibir es un 20,81% de rendimiento sobre su inversión, con lo cual generaría el mínimo esperado por el proyecto y alcanzaría a cubrir el crédito recibido.

7.4.3 Criterios de valoración

Para evaluar financieramente un proyecto existen algunos instrumentos, en este proyecto como evaluadores se van a considerar:

- El valor actual neto (VAN): Es el valor medido en dinero de hoy, o el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el estudio.
- La tasa interna de retorno (TIR): La TIR representa la rentabilidad obtenida frente al capital invertido. La tasa interna de retorno es la tasa de rendimiento que generará la empresa en los 5 años siguientes, si esta tasa es mayor que la Tasa de Descuento se interpreta que la inversión en el proyecto es rentable y generará mayores ganancias a los accionistas.
- Periodo de recuperación de la inversión (PRI): Se refiere al tiempo en el cual se recupera la inversión inicial de los accionistas.

Tabla 25. *Criterios de valoración*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$41.089,63		VAN	\$34.923,48	
PRI	2,71	AÑOS	PRI	2,57	AÑOS
TIR	36,44%		TIR	42,66%	

- VAN: en el caso del proyecto el VAN representa que una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera un rubro adicional de \$41.089,63 y en el caso del inversionista este rubro es de \$34.923,48
- TIR: la tasa interna de retorno en ambos casos es mucho mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto sería favorable y se aceptaría la inversión.
- PRI: tanto en la evaluación del flujo del proyecto como del inversionista el periodo de recuperación de la inversión se presenta acorde al mercado y a lo esperado según experiencias de empresas similares, lo cual es favorable para los objetivos planteados.

7.5 Índices financieros

En base a la información contable proyectada a través del estado de resultados y estado de situación financiera, se determinan los siguientes índices financieros:

Tabla 26. *Índices financieros*

Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	30,00%	31,17%	19,35%	11,26%	5,53%	1,18%
Capital	70,00%	68,83%	80,65%	88,74%	94,47%	98,82%
Capital de trabajo contable		18.703	40.695	64.529	90.429	120.707

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	12,99	26,78	46,16	59,36	71,03	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	45,29%	23,99%	12,68%	5,85%	1,19%	51%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	0,45%	28,82%	23,13%	21,42%	20,54%	7,19%

Rentabilidad sobre patrimonio	0,66%	35,74%	26,07%	22,68%	20,78%	2,64%
-------------------------------	-------	--------	--------	--------	--------	-------

Los índices de esta industria son tomados de la Superintendencia de Compañías, y en comparación con los indicadores esperados para la empresa se concluye lo siguiente:

- Estructura de Capital: la estructura inicial es 70% capital propio y 30% financiado, sin embargo, a partir que se empieza a cancelar la deuda, la empresa cuenta con una estructura donde predomina el capital propio, lo cual deja de manifiesto la posibilidad de adquirir deuda para crecer de forma horizontal y/o vertical.
- Liquidez: El proyecto a lo largo del tiempo no presenta problemas de liquidez, el circulante permite cubrir las operaciones y deudas en el corto plazo sin problemas y en comparación con la industria presenta una mayor liquidez, lo que es favorable.
- Endeudamiento: El endeudamiento año a año es acorde a la deuda contraída desde el inicio de las operaciones y la razón del endeudamiento es muy inferior a la de la industria.
- Rentabilidad: De acuerdo con este indicador el proyecto año a año es rentable, y sus índices esperados en promedio son mucho mayores a los de la industria, lo cual es positivo y refleja la viabilidad financiera del proyecto.

8. CONCLUSIONES

- El análisis de entornos determina que la existe una oportunidad para generar la idea de negocio, debido a que en el Ecuador existe una alta incidencia de accidentes de tránsito, esto debido a factores asociados con aspectos humanos, del estado del vehículo y condiciones propias de las vías. Esto se potencia, tomando en consideración, que los vehículos de transporte público tienen una alta participación en accidentes de tránsito, por lo cual la idea de negocio se enfoca en satisfacer la necesidad de asistencia legal.

- De la información generada en el análisis del cliente, se establece que los conductores de transporte público requieren de la asistencia legal constante debido al riesgo latente de accidentes de tránsito. En relación al precio del servicio de asistencia legal se ubica en un rango entre \$ 50 y \$ 80 dólares anuales. La valoración de los atributos del servicio, deben relacionarse con una actitud conciliadora y alta capacidad de negociación.
- Existe una oportunidad de negocio debido a que existe un crecimiento constante de vehículos, lo que incrementa la posibilidad de accidentes de tránsito, este hecho determina que el servicio de asistencia legal tiene potencialidad de crecimiento en el mediano y largo plazo, especialmente entre los conductores de servicio público, quienes tienen un bajo conocimiento de la ley de tránsito y los efectos que puede causar en terceras personas involucradas en un accidente.
- El mercado objetivo determinado en el plan de negocios tiene un número de 11.280 conductores de servicio público que se tienen la necesidad de contar con un servicio de asistencia legal in situ en el caso de que sucede un accidente de tránsito. Para este grupo de personas se genera un plan de promoción enfocado en transmitir los atributos del servicio y como puede satisfacer sus necesidades en caso de requerir asistencia legal. El plan de medios se combina con mercadeo tradicional y digital.
- La estructura legal considerada para la creación de la empresa es la Compañía de Responsabilidad Limitada, debido a la confianza que debe existir entre los proponentes del proyecto. En el aspecto organizacional se fundamenta en la gestión de la gerencia general en base al proceso de planeación estratégica y control de calidad en el servicio prestado. Es importante mencionar, que los prestadores del servicio son personas con alto conocimiento de la gestión de tránsito y leyes relacionadas.
- La evaluación financiera determina una inversión inicial de \$ 65.527, la cual se financia por aporte de accionistas en el 70% y financiamiento bancario en el 30%. En base a la capacidad comercial y los supuestos establecidos en el

plan de negocios, se obtiene un margen de rentabilidad promedio de 7,51%. El valor actual neto y la tasa interna de retorno, son favorables para concluir que la idea de negocio es viable de ejecutarla en la ciudad de Quito.

REFERENCIAS

Agencia Nacional de Tránsito. (5 de mayo de 2016). *www.ant.gob.ec*. Obtenido de *www.ant.gob.ec*: https://www.ant.gob.ec/index.php/noticias/1506-conozca-las-reformas-al-reglamento-para-la-aplicacion-de-la-ley-de-transito%20-%20.Wm6glOU1_IU#.WqFLDWrOXIU

Barmat, R. (2012). Estrategia competitiva. En M. A. Vicente, *Marketing y Competitividad: nuevos enfoques para nuevas realidades*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.

Ecu 911. (2016). *www.ecu911.gob.ec*. Obtenido de <http://www.ecu911.gob.ec/transporte-seguro/>: <http://www.ecu911.gob.ec/transporte-seguro/>

El Telegrafo. (30 de julio de 2015). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de El Telegrafo - Redacción Justicia: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/judicial/13/25-de-14-mil-abogados-afiliados-al-colegio-de-abogados-de-pichincha-realizaron-planton-en-quito>

El Telegrafo. (14 de septiembre de 2017). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de El Telegrafo - Redacción Economía: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-ventas-de-autos-se-recuperan>

El Universo. (6 de julio de 2017). *www.eluniverso.com*. Obtenido de El Universo - Economía: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/06/nota/6266554/ecuador-inflacion-058-junio>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 9 de octubre de 2016, de Anuario de Estadísticas de Transporte: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/Publicaciones/Anuario_de_Estad_de_Transporte_2014.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (13 de octubre de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec.
- Jácome, E. (19 de junio de 2017). www.elcomercio.com. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/parametros-regularizacion-taxis-quito-ordenanza.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2017). www.obraspublicas.gob.ec. Obtenido de www.obraspublicas.gob.ec: http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/DIA1_01_Alejandro_Furas_Global_NCAP_Vehiculos-mas-seguros.pdf
- Observatorio Iberoamericano de Seguridad Vial. (2017). www.oisevi.org. Obtenido de www.oisevi.org: <http://www.oisevi.org/a/images/files/informes/info-7.pdf>
- Vicente, M. A. (2012). *Estrategia competitiva*. Buenos Aires: Prentice Hall.

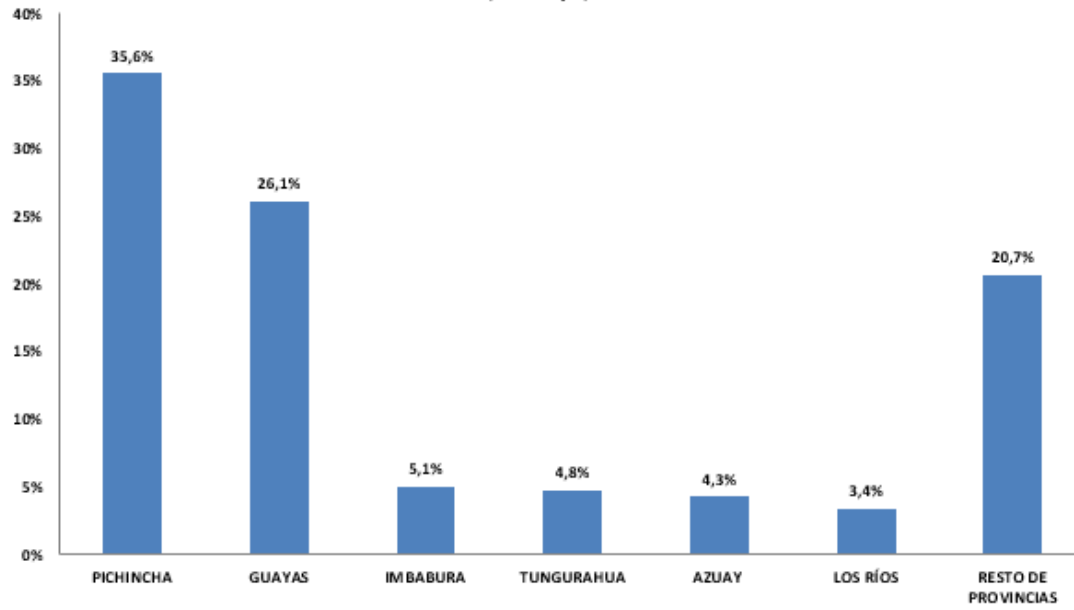
ANEXOS

Anexo 1. Tasa de accidentes de tránsito

Accidentes de tránsito, según provincias - Año 2016

Total Nacional: 30.269


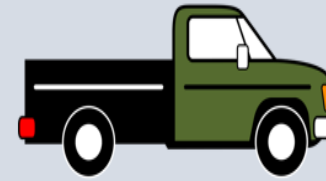
(Porcentajes)



Anexo 2. Metodología de investigación

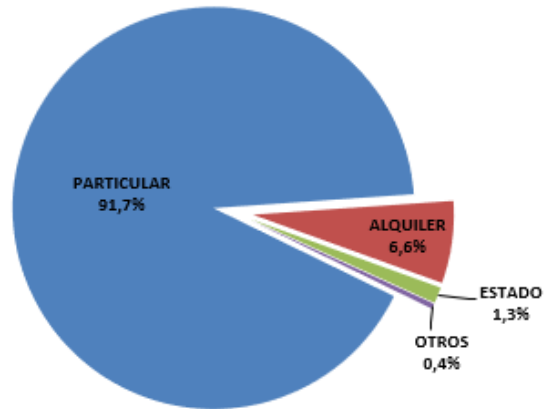
METODOLOGÍA	MÉTODO	RESULTADO
Investigación Cualitativa	Grupo Focal	Conocer las características que debe tener el servicio de asistencia legal in situ para la aceptación de su mercado objetivo, se requiere la participación de 9 personas, propietarios o conductores de vehículos de servicio público para la actividad.
	Entrevistas	Obtener información de 2 expertos sobre la industria y sobre el negocio para comprobar la factibilidad y recibir información valiosa a aplicar al servicio propuesto, el perfil para las entrevistas es un abogado que haya brindado el servicio de asistencia legal in situ en cualquiera de las dos empresas que actualmente brindan el servicio.
Investigación Cuantitativa	Encuestas	Conocer la percepción del mercado objetivo, respecto de las características y preferencias del producto, se determina realizar la encuesta a 50 personas propietarios o conductores de vehículos de servicio público, estos pueden ser taxis, camionetas de alquiler, furgonetas escolares, entre otros.

Anexo 3. RESULTADOS GRUPO FOCAL

<p>Los conductores de vehículos de transporte público son propensos a participar en accidentes de tránsito</p>		<p>Medios de comunicación son redes sociales y radio</p>
<p>Los conductores que tienen accidentes de tránsito necesitan un abogado especializado en el momento de suceder un accidente de tránsito</p>		<p>El lugar de compra puede relacionarse con el gremio o la cooperativa a la cual pertenece el interesado</p>
<p>Las características de los abogados que brinden el servicio de asistencia legal deben ser seguridad, conciliador y conocimiento en leyes de tránsito</p>		<p>El descuento debe ejecutarse en la renovación del servicio</p>
<p>Un factor que influye en la prestación del servicio es la congestión vehicular</p>		<p>El abogado deben portar una identificación</p>
<p>Para monitorear el servicio de asistencia legal se puede utilizar llamadas telefónicas y GPS</p>		<p>El abogado especializado puede usar motocicleta para llegar más rápido al sitio del accidente</p>
		<p>El servicio de asistencia legal se puede ubicar entre \$ 80 y \$ 100</p>

Anexo 4. Nro de vehículos matriculados total nacional

Vehículos matriculados, según uso - Año 2016
Total Nacional: 2.056.213
(Porcentajes)



Nota: En las categorías:

- Alquiler: Se incluye buses urbanos, interprovinciales, intercantonales, taxis, camionetas y camiones de alquiler.
- Otros: Se encuentra agrupado Municipios, Gobiernos Seccionales y Otros no clasificados

Anexo 5. Nro. Absoluto de accidentes de tránsito país

Accidentes de tránsito en el país
Periodo: 2008-2016
(Absolutos)

