

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“Plan de negocios para la implementación de una escuela de
conducción en la ciudad de Tulcán.”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Edmundo Patricio Benavides Aguirre

Jorge Edmundo Caicedo Narváez

Quito, Septiembre 2008

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	iii
INDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ANTECEDENTES	1
CAPITULO I.....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL.....	3
1.1 MACROENTORNO	4
1.1.1 Factores Económicos	5
1.1.1.1 El PIB Total	5
1.1.1.2 Tasas de Interés	7
1.1.1.3 Inflación. -	10
1.1.2 Factores Políticos.....	11
1.1.3 Factor Legal	13
1.1.4 Factor Tecnológico	14
1.1.5 Factor Socio - Cultural.....	16
1.1.6 Factor Ambiental	17
1.2 MICROENTORNO	18
1.2.1 Antecedentes de la Industria	18
1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	20
1.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	20
1.2.2.2 Rivalidad interna entre los competidores	23
1.2.2.3 Presión de productos sustitutos	23
1.2.2.4 Poder de negociación de los clientes	25
1.2.2.5 Poder de negociación de los proveedores	26
1.3 ANÁLISIS INTERNO	26
1.4 Análisis FODA.....	29
1.4.1 Matriz EFE	29
1.4.2 Matriz EFI	32
1.4.3 Matriz PEEA	33

CAPÍTULO II	36
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	36
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	37
2.2 CLIENTES.....	37
2.3 SERVICIOS.....	38
2.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	38
2.4.1 Valores y principios	39
2.4.2 Misión	40
2.4.3 Visión.....	41
2.5 OBJETIVOS	43
2.5.1 Objetivo General	43
2.5.2 Objetivos Específicos	43
2.6 ESTRATEGIAS	45
2.6.1 Estrategia de diferenciación	45
2.6.2 Estrategia de marketing	45
2.6.3 Estrategia de recursos humanos	46
2.6.4 Estrategia de seguridad	46
2.7 POLÍTICAS	47
2.7.1 Con el alumno	47
2.7.2 Con los empleados.....	47
2.8 Políticas de Seguridad	48
CAPÍTULO III	50
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	50
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	51
3.1.1 Descripción de la situación	51
3.2 EJECUCIÓN.....	52
3.2.1 Preparación de la Muestra.....	52
3.2.2 Recolección de Datos	56
3.2.3 Procesamiento de Datos.....	56
3.2.4 Análisis de los Resultados.....	57

CAPÍTULO IV	68
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	68
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO.....	68
4.2 MERCADO POTENCIAL	69
4.2.1 Segmentación del mercado	70
4.3 POTENCIAL DE MERCADO	72
4.4 POTENCIAL DE VENTAS	74
4.5 DEMANDA INSATISFECHA.....	75
4.6 COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO.....	77
4.7 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO	77
4.8 MEZCLA DE MARKETING.....	78
4.8.1 Producto	78
4.8.2 Precio	79
4.8.3 Canales de Distribución	80
4.8.4 Comunicación.....	80
 CAPÍTULO V	 82
PLAN TÉCNICO	82
5.1 SELECCIÓN DE LA LOCALIZACIÓN.....	83
5.1.1 MACROLOCALIZACIÓN	83
5.1.2 Microlocalización.....	84
5.2 TAMAÑO DEL PROYECTO	86
5.2.1 Capacidad instalada del proyecto	87
5.2.2 Captación del mercado.....	88
5.3 NECESIDADES DE ESPACIO Y EDIFICIO (LAYOUT).....	89
5.4 PROCESOS DEL SERVICIO	91
5.5 REQUERIMIENTO DE PERSONAL	92
5.6 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS.....	92
5.7 BASE LEGAL	95
5.8 IMPACTO AMBIENTAL.....	100

CAPÍTULO VI.....	101
ESTUDIO ECONÓMICO	101
6.1 INVERSIÓN.....	102
6.1.1 Activos Fijos	102
6.1.1.1 Construcciones.....	103
6.1.1.2 Muebles y enseres.....	104
6.1.1.3 Equipo de computación.....	104
6.1.1.4 Equipo de oficina	105
6.1.2 Activos Diferidos.....	105
6.1.3 Capital de trabajo.....	106
6.1.4 Resumen de inversión.....	107
6.1.5 Cronograma de inversión.....	109
6.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	109
6.2.1 Composición del financiamiento.....	110
6.2.2 Préstamo bancario	111
6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS	112
6.4 PRESUPUESTO DE EGRESOS	113
6.4.1 Costos de operación.....	114
6.4.1.1 Mano de obra directa	114
6.4.1.2 Costos directos.....	115
6.4.1.3 Costos indirectos.....	115
6.4.1.4 Mantenimiento infraestructura	116
6.4.1.5 Servicios Básicos.....	116
6.4.1.6 Otros costos de operación	117
6.4.1.7 Depreciación de activos de operación.....	117
6.4.2 Gastos administrativos y de ventas.....	119
6.4.2.1 Sueldos y Salarios.....	119
6.4.2.2 Mantenimiento de activos fijos	120
6.4.2.3 Servicios básicos del área de administración	120
6.4.2.4 Depreciación de los activos de administración	121
6.4.2.5 Amortización	122
6.4.2.6 Gastos de suministros	123
6.4.2.7 Gastos de publicidad	123

6.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA.....	124
6.5.1 Estado de resultados	124
6.5.2 Balance General	126
6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA	127
6.6.1 Flujo de fondos.....	127
6.6.2 Determinación del costo promedio ponderado.....	129
6.6.3 Valor actual neto (VAN).....	130
6.6.4 Tasa interna de retorno (tir).....	132
6.6.5 Período de recuperación de la inversión	132
6.6.6 Relación costo beneficio	133
6.6.7 Análisis de sensibilidad	135
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA.....	140
LIBROS	140
PÁGINAS WEB	141
ANEXOS	142

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.1 Análisis de Factores Internos	28
Tabla No. 1.2 Matriz EFE	31
Tabla No. 1.3 Matriz PEEA	34
Tabla No. 4.1 Mercado Potencial	69
Tabla No. 4.2 Potencial del Mercado	73
Tabla No. 4.3 Potencial de ventas	74
Tabla No. 4.4 Demanda insatisfecha	76
Tabla No. 5.1 Tamaño de Mercado	86
Tabla No. 5.2 Capacidad Instalada	87
Tabla No. 5.3 capacidad instalada en número de personas	87
Tabla No. 5.4 Captación de mercado	88
Tabla No. 5.5 Requerimiento de personal	92
Tabla No. 5.6 Instrumentos tecnológicos	93
Tabla No. 5.7 Muebles y enseres	94
Tabla No. 5.8 Otros activos fijos	95
Tabla No. 6.1 Inversión en activos fijos	103
Tabla No. 6.2 Construcciones	103
Tabla No. 6.3 Muebles y enseres	104
Tabla No. 6.4 Equipo de computación	105
Tabla No. 6.5 Equipo de oficina	105
Tabla No. 6.6 Activos diferidos	106
Tabla No. 6.7 Capital de trabajo	107
Tabla No. 6.8 Resumen de inversión	108
Tabla No. 6.9 Cronograma de inversiones	109
Tabla No. 6.10 Tabla de amortización	111
Tabla No. 6.11 Resumen de costos y gastos	113
Tabla No. 6.12 Mano de obra directa	114
Tabla No. 6.13 Costos directos	115
Tabla No. 6.14 Otros Costos directos	115
Tabla No. 6.15 Mantenimiento	116
Tabla No. 6.16 Presupuesto de servicios básicos	117
Tabla No. 6.17 Presupuesto otros costos de operación	117
Tabla No. 6.18 Depreciación de activos fijos de operación	118
Tabla No. 6.19 Proyección de los activos fijos de operación	118
Tabla No. 6.20 Consolidados sueldos y salarios administrativos	119
Tabla No. 6.21 Mantenimiento de activos fijos	120
Tabla No. 6.22 Servicios básicos área de administración	121
Tabla No. 6.23 Depreciación activos fijos administración	121
Tabla No. 6.24 Proyección de los activos fijos de administración	122
Tabla No. 6.25 Amortización	123
Tabla No. 6.26 Suministros	123
Tabla No. 6.27 Estado de resultados	125

Tabla No. 6.28 Balance general	126
Tabla No. 6.29 Flujo de fondos	128
Tabla No. 6.30 VAN.....	131
Tabla No. 6.31 Tir	132
Tabla No. 6.32 Periodo de recuperación.....	133
Tabla No. 6.33 Relación beneficio costo.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1 Factores del Macroentorno	4
Gráfico No. 1.2 PIB total	5
Gráfico No. 1.3 PIB sectorial Otros Servicios	6
Gráfico No. 1.4 Tasa de Interés Pasiva	8
Gráfico No. 1.5 Tasas de interés Activa	9
Gráfico No. 1.6 Inflación mensual de los últimos dos años	10
Gráfico No. 1.7 Factor Político Aprobación y Desaprobación	12
Gráfico No. 1.8 Factor Político Credibilidad	12
Gráfico No. 1.9 factor Tecnológico	15
Gráfico No. 1.10 Factor Socio-Cultural	16
Gráfico No. 1.11 Factor Ambiental	17
Gráfico No. 1.12 Cinco fuerzas de Porter	20
Gráfico No. 1.13 Análisis Interno	27
Gráfico No. 1.14 Matriz EFI	32
Gráfico No. 1.15 Matriz PEEA	35
Gráfico No. 2.1 Elementos para definir la misión	41
Gráfico No. 2.2 Misión	41
Gráfico No. 2.3 Elementos para definir la visión	42
Gráfico No. 2.4 Visión	42
Gráfico No. 3.1 Pasos para la ejecución de la investigación de mercado	52
Gráfico No. 3.2	54
Gráfico No. 3.3 Datos para reemplazar en la formula	55
Gráfico No. 4.1 Mercado potencial	70
Gráfico No. 4.2 Variables de Macrosegmentación	71
Gráfico No. 4.3 Variables de Microsegmentación	72
Gráfico No. 4.4 Potencial del Mercado	73
Gráfico No. 4.5 Potencial de Ventas	75
Gráfico No. 4.6 Demanda Insatisfecha	76
Gráfico No. 4.7 Competitividad del servicio	77
Gráfico No. 4.8 Métodos para la fijación de precios	79
Gráfico No. 5.1 Macrolocalización	84
Gráfico No. 5.2 Microlocalización	85
Gráfico No. 5.3 Captación de mercado	88
Gráfico No. 5.4 Layout	89
Gráfico No. 5.5 Proceso del Servicio	91
Gráfico No. 6.1 Resumen de inversión	108
Gráfico No. 6.2 Estructura de financiamiento	110
Gráfico No. 6.3 Tabla de amortización	111
Gráfico No. 6.4 Flujos de fondos	129

RESUMEN EJECUTIVO

Tulcán, capital de la Provincia del Carchi, se encuentra en la zona fronteriza norte del País por lo que su afluencia de vehículos es muy amplia, además su desarrollo económico social en los últimos años ha crecido constantemente.

En cuanto al desarrollo del trabajo en el capítulo primero se analiza el fundamento teórico y el diagnóstico del sector a fin de establecer una breve introducción de las intenciones del proyecto, su ámbito de acción y el medio en el que se desarrollará.

En la primera parte describe el servicio y los beneficios que prestará la empresa en esta zona del país. El proyecto se centra fundamentalmente en ofrecer excelentes alternativas de aprendizaje de conducción.

El mercado objetivo al que se dirigirá todo el esfuerzo de mercadotecnia son principalmente personas que no cuentan con licencia de conducir de la Ciudad de Tulcán.

Este capítulo utilizó como herramienta la investigación de mercados a través de técnicas que sustentan el levantamiento de información específicamente con la técnica de muestreo aleatorio simple.

Además se determina el marco jurídico y filosófico de la empresa y definir una organización funcional bajo un esquema departamentalizado.

En el capítulo tercero se localizó al proyecto en la zona de Tulcán debido a las excelentes condiciones favorables para la implementación de este tipo de negocio, con una capacidad instalada de 4 vehículos para el primer año.

En la última parte se establece el estudio financiero y una evaluación técnica a través de la determinación de presupuestos de inversión y de operaciones los cuales arrojaron como resultado un proyecto relativamente viable.

Por último, se establece los aspectos más relevantes de la investigación en donde se plantean posibles acciones a seguir.

ANTECEDENTES

Actualmente la ciudad de Tulcán solamente cuenta con una escuela de conducción que es ANETA, la misma que está sirviendo a toda la ciudad; por lo que la demanda existente de los usuarios hace que se vean obligados a conseguir cupo con uno o dos meses de anticipación, realizando el pago por adelantado y en muchas ocasiones se han visto presionados con horarios inusuales, que interfieren con su vida laboral o estudiantil.

Consideramos que al mercado de la Ciudad de Tulcán se le puede ofrecer otras alternativas, en cuanto a una nueva escuela de conducción que brinde un servicio de mejor calidad con horarios flexibles y a un precio conveniente.

Además el desarrollo de este proyecto ofrece la posibilidad de lograr una lucrativa oportunidad de negocio, ya que el único competidor directo sería ANETA.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto se emplearán algunas técnicas de investigación de campo como las encuestas de mercado, entrevistas; las mismas que permitieron determinar una posible demanda del servicio y el grupo objetivo al que se debe enfocar el proyecto.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la demanda existente y la rentabilidad que se puede obtener con la creación de una escuela de conducción en la ciudad de Tulcán

Objetivos específicos

1. Analizar necesidades y comportamiento del consumidor.
2. Determinar el segmento al cual el servicio estará dirigido.
3. Identificar y analizar la competencia existente en el mercado de la ciudad de Tulcán.
4. Medir la oferta y demanda en base a los servicios que ofrece la escuela de conducción existente.
5. Detectar deficiencias existentes en el servicio de la escuela de conducción.
6. Determinar una estrategia de comercialización del servicio de la nueva escuela de conducción.
7. Elaborar un presupuesto para la implementación de la escuela de conducción.
8. Analizar la posibilidad de llegar al mercado colombiano con nuestro servicio.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL

En el Capítulo I, con bases de un diagnóstico situacional del ámbito en el que se desenvolverá el proyecto, es decir un análisis del macro y microentorno al que la empresa está expuesta para identificar así las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se pueda encontrar en el transcurso del estudio.

En el análisis del macro entorno se revisará diferentes factores como: económicos, políticos, sociales, culturales, legales y tecnológicos, en el análisis del micro entorno se revisará factores como: competencia, clientes y proveedores, en el análisis internos se estudiará factores claves como: la Administración, el Recurso Humano, Marketing, Operaciones, Finanzas y Tecnología.

De esta manera se procede a realizar las distintas matrices que tienen como objetivo principal llegar a análisis FODA, el cual nos permite conformar un cuadro de la situación en la que se desenvolvería el proyecto, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Es una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de factores determinantes del éxito. El objetivo principal de este análisis es identificar qué tipo de factores afectan a la empresa ya sea directa o indirectamente, para esto se realiza un análisis externo e interno.

En el análisis externo se encuentra el macroentorno y microentorno en donde se analizará fuerzas del ambiente industrial y sector donde la empresa tiene que desenvolverse ya que en la actualidad existen presiones de toda índole.

1.1 MACROENTORNO

“Llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.”¹ En el análisis del macroentorno se analizará diferentes factores como:

Gráfico No. 1.1 Factores del Macroentorno



*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los autores*

¹ <http://veimar-galarza-ccmi.27.uireblog.com/> - Macroentorno

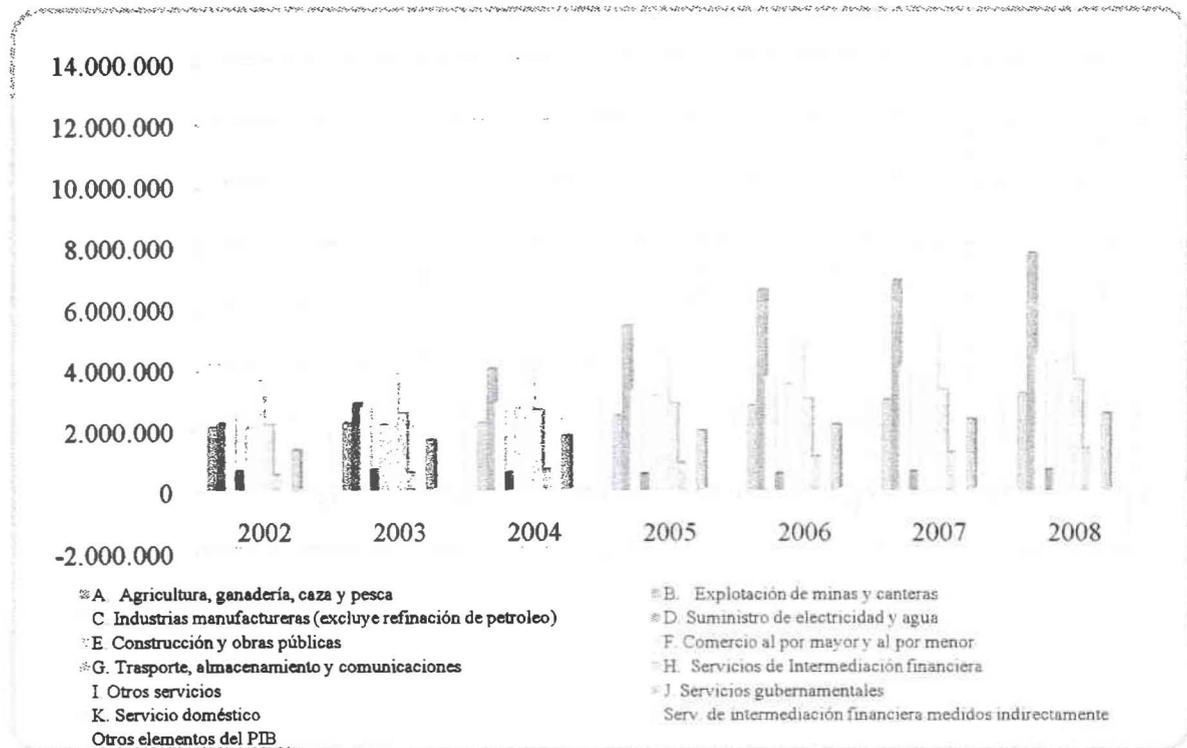
1.1.1 Factores Económicos

Las condiciones económicas inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente, es por esa razón la importancia de analizar los siguientes factores:

1.1.1.1 El PIB Total

Es el valor monetario total de la producción de todos los sectores del país en determinados períodos

**Gráfico No. 1.2 PIB total
Valores en millones de dólares**



*Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Los autores*

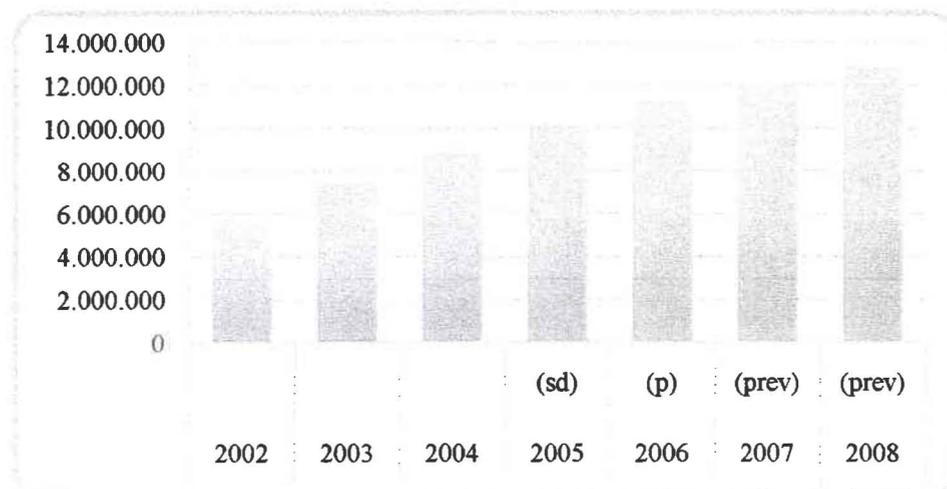
El PIB total se lo calcula con la información de todos los sectores productivos del país, por lo tanto se puede observar que “Otros servicios” es el sector más significativo del PIB y su tendencia es incremental, este factor de crecimiento es proporcional a otros sectores de producción, tales como el comercio, los transportes etc.

Cada sector cumple con una actividad de desarrollo para otro, el nuevo proyecto a implementarse se encuentra dentro de este sector, su capacidad de crecimiento es positiva ya que en muchos de los casos una licencia de conducir genera un puesto de trabajo, una actividad y una utilidad.

➤ **El PIB Sectorial.-**

Es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de una industria o sector productivo en particular durante un determinado periodo.

**Gráfico No. 1.3 PIB sectorial Otros Servicios
Valores en millones de dólares**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los autores

Es conveniente aclarar que el servicio de la escuela de conducción se encuentra dentro del sector "Otros servicios del PIB sectorial" anexo 2, y como resultado se obtiene que este sector esté en una posición de significativo crecimiento en el país, con relación a los años anteriores.

Al hacer una relación del año 2008 con el PIB total, este tiene una tendencia menor a la del año 2007 ya que el PIB total del 2008 tiene una tendencia de crecimiento significativa.

Oportunidades

- ✓ Tasas superiores a la tasa de crecimiento poblacional proyectado.
- ✓ Crecimiento del sector automotriz en la economía.

Amenaza

- ✓ Mayor competitividad al ser un servicio de aceptación y demanda.

1.1.1.2 Tasas de Interés

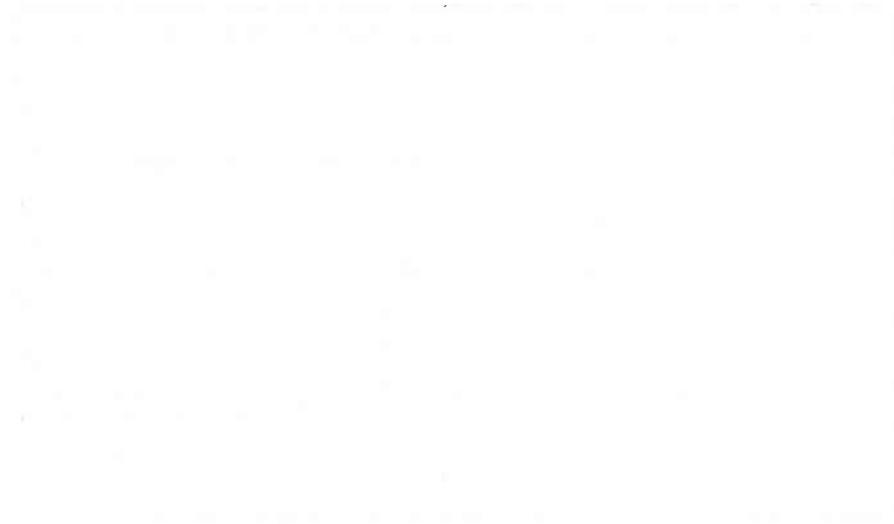
*"Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero."*² Es importante analizar las siguientes tasas de interés:

² http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s Tasas de Interés

✓ **Tasa de Interés Pasiva.-**

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Gráfico No. 1.4 Tasa de Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los autores

✓ **Tasa de Interés Activa.-**

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Gráfico No. 1.5 Tasas de interés Activa

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los autores

En el transcurso de los últimos años se puede observar que las diferentes tasas de interés tienden a bajar, una noticia buena para algunos, pero para otros perjudicial como son las instituciones financieras.

Oportunidad

- ✓ Las tasas de interés muestran una tendencia a reducirse.
- ✓ Mayor acceso a créditos.

1.1.1.3 Inflación.-

“Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable”³

Sin duda este factor tiene una repercusión directa en el proyecto puesto que por tratarse de un servicio, tiende a variar su demanda por el deterioro del poder adquisitivo del mercado o caso contrario por el favorecimiento de los fondos de reserva la demanda tiende a incrementarse.

Gráfico No. 1.6 Inflación mensual de los últimos dos años Valores en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Los autores

Gracias al análisis se puede deducir que la inflación sufre cambios significativos en el país, sin poder encontrar la estabilidad deseada, hoy en día

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n> - Inflación

debido a factores naturales se ha incurrido en grandes pérdidas y como consecuencia se da la especulación y encarecimiento de los productos y precios.

Oportunidades

- ✓ Aumento de la demanda del servicio

Amenazas

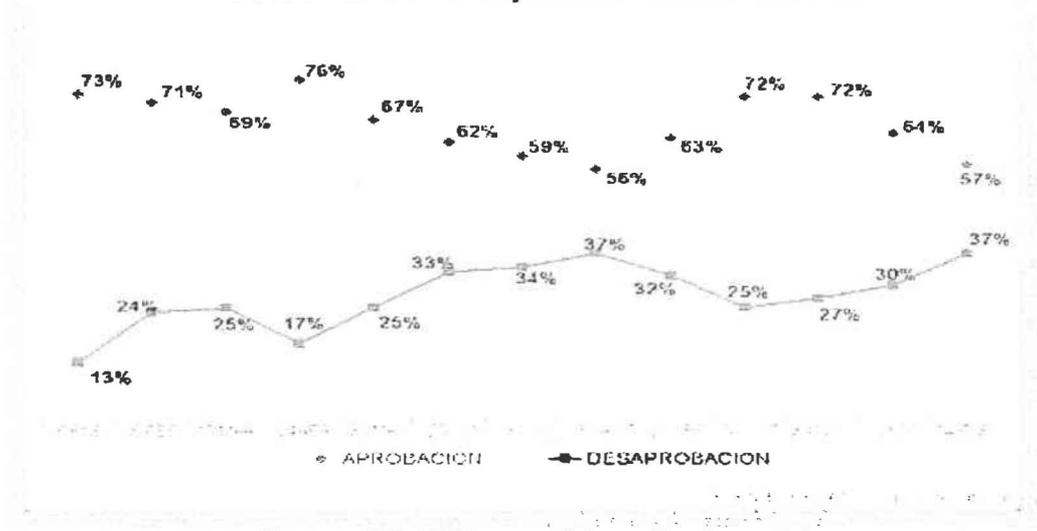
- ✓ Tendencia creciente negativa de la tasa de inflación.

1.1.2 Factores Políticos

El presidente actual mantiene el récord de aprobación en todo el período democrático iniciado en 1979, ya que ningún presidente superó el 45% de aprobación después de un año de gestión.

Aún así el país ha entrado en una fase de mayor confrontación política, dirigida por el propio Presidente quien, desde su programa radial de cada semana fustiga a todos quienes no concuerdan con su plan de “revolución ciudadana”. Desde noviembre de 2007 la aprobación al mandatario entró en una tendencia a la baja, con registros del 64% al 23 de diciembre y del 57% al 14 de enero de 2008.

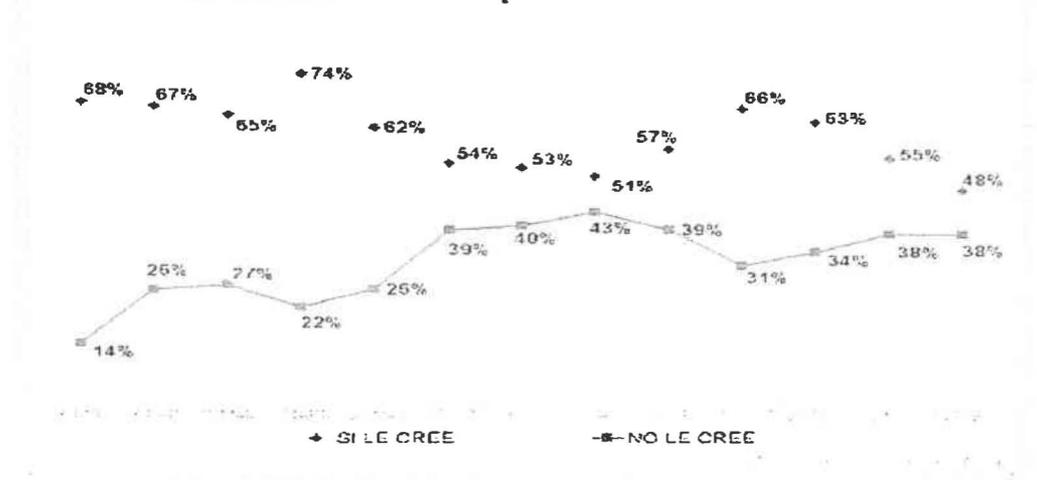
Gráfico No. 1.7 Factor Político Aprobación y Desaprobación
Aprobación y Desaprobación
Presidente de la República Rafael Correa



Fuente: CEDATOS Elaboración: Los autores

La credibilidad del mandatario tuvo igual tendencia. La inicial en enero de 2007 fue del 68%, con alzas y bajas a lo largo del año y un quiebre a la baja con 55% en diciembre 24 y del 48% al 14 de enero de 2008, indicador con el que cierra su primer año de gobierno.

Gráfico No. 1.8 Factor Político Credibilidad
Credibilidad
Presidente de la República Rafael Correa



Fuente: CEDATOS Elaboración: Los autores

Oportunidades

- ✓ Perspectivas de crecimiento económico del país positivas.
- ✓ Estabilidad Política presidencial.

Amenaza

- ✓ Conflictos políticos

1.1.3 Factor Legal

Con relación al factor legal en nuestro país el Consejo Nacional de la Judicatura es el órgano administrativo y disciplinario de la Función Judicial.

La Corte Suprema de Justicia del Ecuador desde hace algunos meses se halla desarrollando una serie de mejoras en sus procedimientos, que le permiten optimizar sus procesos internos y transparencia en la información.

“Las escuelas de conducción deberán contar con la autorización del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, previo el cumplimiento y justificación de los requisitos establecidos en el artículo 42 de la Ley de Tránsito y

Transporte Terrestres, artículo 83 del reglamento general y de las disposiciones contempladas en el presente reglamento.”⁴

El establecimiento de una nueva escuela de capacitación de conductores sportman, para su funcionamiento necesita cumplir con una serie de lineamientos técnicos, legales y administrativos, lo cual constituye una barrera al ingreso alta por requerir de tiempo y una cantidad de dinero para agilizar los tramites por lo que se torna difícil el ingreso a competir en este sector teniendo así una oportunidad para ser los únicos competidores de ANETA.

Oportunidad

- ✓ El sector automotriz no será afectado por la reforma tributaria.

Amenazas

- ✓ Adquisición ilegal de licencias, lo que ocasiona desconfianza.
- ✓ Existen normas y leyes para el conductor, las cuales no se respetan.
- ✓ Disminución de la inversión extranjera por posibles cambios legales.

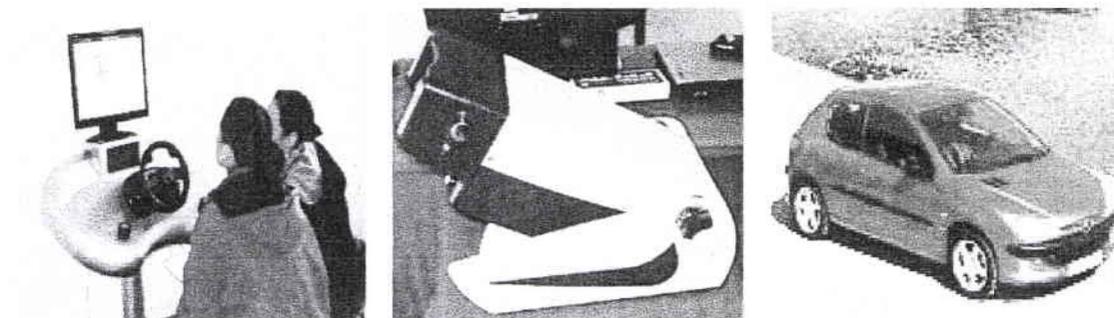
1.1.4 Factor Tecnológico

Al analizar el factor tecnológico es importante mencionar que día a día la tecnología avanza a pasos agigantados, por lo tanto es necesario que una empresa

⁴ [http://www.dfh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/R.O julio 12 2004.htm#anchor286755](http://www.dfh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/R.O%20julio%202004.htm#anchor286755)

opte por implementar el proyecto con nueva tecnología, para realizar de manera eficiente su diario gestionar ya que es importante cumplir con estándares de calidad.

Gráfico No. 1.9 factor Tecnológico



La escuela de conducción tiene que trabajar con instructores seleccionados a través de rigurosos exámenes, disponer de equipos psicosenométricos de última tecnología y manuales de conducción de alto nivel pedagógico, que garanticen una real enseñanza, instalaciones adecuadas, vehículos disponibles y con la seguridad necesaria.

Oportunidades

- ✓ Vehículos importados con mejores precios.
- ✓ Cumplimiento de estándares de calidad.

Amenazas

- ✓ Altos costos tecnológicos.

1.1.5 Factor Socio - Cultural

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos o servicios y hacia las actividades de mercadeo.

La provincia del Carchi se encuentra en las fronteras de Ecuador y Colombia, existe mucha actividad comercial, razón por la cual muchas de las personas se ven en la necesidad de adquirir una licencia de conducción, ya que ésta permite acceder a un mejor nivel de ingresos y un estilo de vida.

Gráfico No. 1.10 Factor Socio-Cultural



La Escuela de conductores tendrá como finalidad, capacitar a conductores socialmente responsables de manera que nuestra realidad social, constituya uno de

los pilares del desarrollo y contribuya al mejoramiento de la seguridad vial y la calidad de vida de los habitantes de la provincia y del país.

Oportunidad

- ✓ Existen instituciones calificadas que certifican calidad de aprendizaje para los nuevos choferes.
- ✓ Concentración de la población en las grandes ciudades.

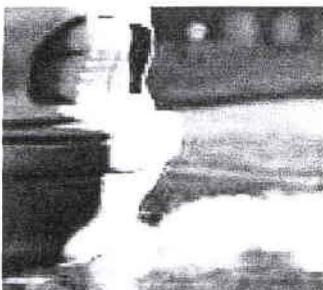
Amenaza

- ✓ La migración de la población al exterior reduce la demanda.
- ✓ El ingreso per cápita de la población crece muy lentamente.

1.1.6 Factor Ambiental

En la actualidad se pone mucho énfasis en el factor ambiental, y resulta uno de los requisitos fundamentales para la implementación de un proyecto.

Gráfico No. 1.11 Factor Ambiental



La escuela de conducción tendrá que trabajar con vehículos que no generen una contaminación representativa en la ciudad, debe poner énfasis en concientizar a los estudiantes a no generar contaminación por medio del ruido.

Amenazas

- ✓ Leyes exigentes para contrarrestar la contaminación, en contra de los vehículos.

1.2 MICROENTORNO

“Corresponde al análisis de la industria (otros servicios) porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.”⁵

1.2.1 Antecedentes de la Industria

Debido al avance tecnológico y al ágil movimiento comercial que se ha dado en los últimos tiempos, la demanda de nuevos conductores creció, el país se vio en la necesidad de crear escuelas de capacitación que son encargadas de impartir los conocimientos, destrezas y habilidades para que los egresados puedan

⁵ <http://cinar-galarza.com/2007/08/24/el-macromedio-a-el-microambiente-de-las-empresas - Microentorno>

optar por una licencia, con el objeto de acceder a la conducción en forma responsable y segura.

La transportación terrestre, pública o privada, de personas y bienes, en la actualidad goza de la protección del Estado quien ejercerá el control y vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de seguridad y calidad; y, toda violación a sus normas será sancionada por esta Ley y sus reglamentos.

Este tipo de escuelas son controladas por las Jefaturas Provinciales de Tránsito, debidamente autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito.

Debido a la gran irregularidad y a la variedad de accidentes de tránsito, se está creando nuevas leyes de control para este tipo de escuelas ya que podrían ser las responsables de emitir un permiso a personas no idóneas para conducir.

La ciudad de Tulcán cuenta con una escuela de conducción llamada "ANETA", debido a la gran demanda existente surge la incomodidad de tener que anticipar con uno o dos meses cupos para seguir el curso u horarios inusuales que incomodan y generan insatisfacción en los clientes.

1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

“Según Porter existen cinco fuerzas competitivas para determinar el atractivo del mercado o de los segmentos:”⁶

Gráfico No. 1.12 Cinco fuerzas de Porter



1.2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de ingreso que se presenten. Si las barreras son altas la amenaza de ingreso es baja, lo contrario sucede cuando las barreras de ingreso son bajas.

⁶ PORTER, 1998 – Pág. 24.

➤ **Barreras de entrada**

- ✓ **Diferenciación del producto.-** No existe diferenciación en el servicio puesto que existe un solo competidor el mismo que no se preocupa por ser un ente diferenciador por ser único en el mercado , por lo que al entrar una nueva empresa a satisfacer esta necesidad la decisión que tomen las personas vendría dada en relación al precio y la calidad de servicio .

En el caso de las escuelas de capacitación de conductores sportman en la ciudad de Tulcán, no se puede detectar diferencias debido a la existencia de una sola escuela, (ANETA) la misma que está claramente establecida e identificada por los consumidores.

- ✓ **Demanda de capital.-** Para incursionar en el tipo de negocio seleccionado es necesario contar con un fuerte capital, lo que crea una barrera de entrada alta al negocio, identificándose como una oportunidad, ya que impediría la entrada de competidores al mercado

- ✓ **Costos al Cambio.-** Los alumnos que se inscriben en la escuela de conducción existe un costo al momento de cambiarse de escuela.

➤ **Barreras de salida**

Las barreras de salida son aquellos factores que impiden o dificultan a una empresa la salida de la industria

- ✓ **Activos liquidables.-** La mayoría de los activos adquiridos se los puede vender fácilmente, y así recuperar gran parte de la inversión.

- ✓ **Compromisos a largo plazo.-** Estos compromisos se tendría con proveedores así como el contrato de arrendamiento sería una barrera de salida alta la misma que se tendría que negociar en caso del cierre del negocio ocasionando pérdidas.

Al realizar el análisis de estos factores se puede deducir que las barreras de salida son bajas.

Oportunidades

- Solo existe una empresa, la cual va ser la única competencia.
- Capital disponible para la implementación de la empresa.
- Fácil salida del mercado por parte de los activos.

1.2.2.2 Rivalidad interna entre los competidores

La competencia generada entre competidores en este caso es nula ya que existe un solo establecimiento que brinda este tipo de servicio.

- **Determinación del número de competidores.-** En la ciudad de Tulcán existe un solo establecimiento dedicado a esta actividad la misma que es ANETA, por lo que es la entidad que se adjudica toda la demanda existente por este servicio.

Oportunidad

- ✓ Existencia de una sola compañía que brinda este servicio.
- ✓ ANETA no satisface la necesidad de los potenciales clientes.

1.2.2.3 Presión de productos sustitutos

No existirían productos sustitutos para las escuelas de conducción ya que es un requisito indispensable haber aprobado el curso antes de obtener la licencia de conducir tipo b, así las personas interesadas en obtener su permiso de conducir se ven obligadas a acudir a la escuela de conducción no profesional en un tiempo determinado.

➤ **Crecimiento del mercado.-** El crecimiento de esta actividad es muy lento o nulo dentro de la ciudad, ya que es una actividad que hasta hace poco estuvo restringida y solo estaba avalizada por la escuela de conducción ANETA, lo que al momento impide que se de una rivalidad intensa en esta actividad. Sin embargo, la incursión en el mercado de un nuevo establecimiento podría acelerar el crecimiento de dicha labor.

➤ **Costos fijos.-** Los costos fijos serian elevados por que están constituidos principalmente por el mantenimiento de los automóviles ya que son la principal herramienta de trabajo deben estar en perfecto funcionamiento, además del arrendamiento del local.

Por lo tanto la intensidad competitiva en cuanto a costos fijos es alta, por lo que se está en la obligación de operar a los niveles más cercanos de la capacidad para suavizar los costos fijos totales y así las ganancias no tiendan a ser bajas.

➤ **Costos de nómina.-** Es importante aclarar que el contrato por hora ya no existe por lo tanto es un gasto menos que la empresa hace.

1.2.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes son aquellas personas que viven en la ciudad de Tulcán de 16 años en adelante y que no tengan licencia de conducir. Los consumidores buscan que el servicio cumpla con sus expectativas principalmente en precio y calidad de servicio. Los compradores tienen alto poder de negociación ante las siguientes circunstancias:

- Si el grupo de compradores existente en el mercado adquiere una proporción significativa de las ventas de un sector, entonces estos manejarán los precios considerablemente, por consiguiente seleccionarán el mejor precio y harán compras selectivas.
- Si los productos o servicios que los clientes adquieren son indiferenciados, en tal caso los clientes tienden a poner una empresa en contra de las demás y así influir en ellas.
- Los clientes tienen valiosa información acerca de precios, servicios y tecnología que ofrece la competencia, en este caso de estudio es muy fácil para las personas obtener ese tipo de información ya que existe un solo competidor identificado. Entre mayor información tienen los clientes mayor es su poder de negociación.

Amenazas

- ✓ Fuerte poder de negociación de los clientes

1.2.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Para el abastecimiento de suministros y servicios de mantenimiento existe un sin número de proveedores en este caso los más importantes son las mecánicas automotrices, por lo que se tiene la oportunidad de negociar aprovechando así la mejor oferta existente analizando eficiencia, profesionalismo y garantías en los trabajos. Esto implica que su poder de negociación es bajo.

Oportunidad

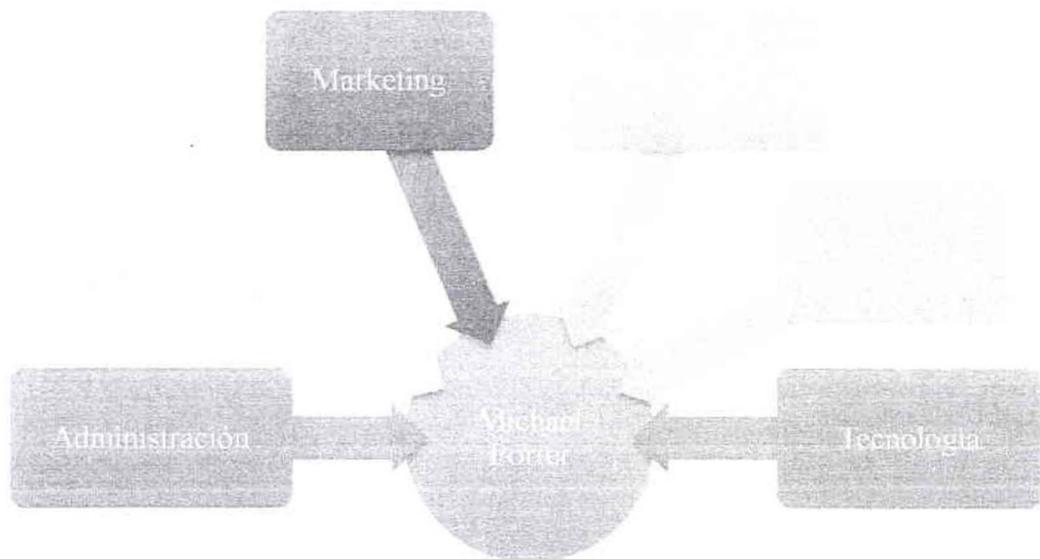
- El poder de negociación de los proveedores es bajo.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno requiere que se reúna y asimile información sobre las áreas funcionales (o procesos) de la organización.

La importancia del análisis interno radica en identificar las fortalezas y debilidades, bajo la estructura de seis áreas de funcionamiento interno de una organización ideal según Michael Porter:

Gráfico No. 1.13 Análisis Interno



El objetivo es comparar factores de éxito de cada área descrita con los que se mantiene en la Escuela de Conducción y así identificar una fortaleza o una debilidad según el resultado.

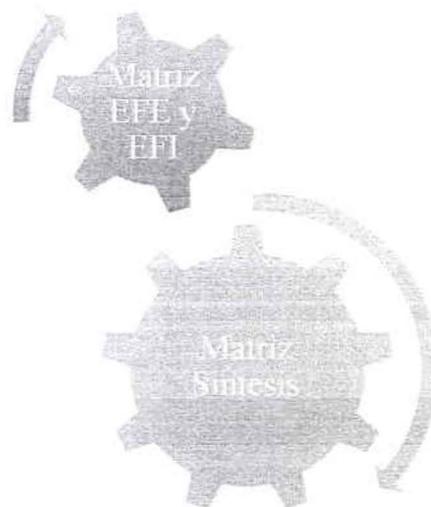
Tabla No. 1.1 Análisis de Factores Internos

Factores claves		Escuela de la conducción	
ADMINISTRACIÓN:		Fortaleza (f)	Debilidad (d)
	Organización por procesos		D
	Manuales orgánico funcionales	F	
	Planificación estratégica	F	
	Liderazgo participativo	F	
RECURSOS HUMANOS			
	Capacitación y Motivación	F	
	Auditorias de personal		D
	Remuneraciones competitivas		D
MARKETING			
	Estudios de mercado	F	
	Diseño de estrategias comerciales	F	
	Desarrollo de Benchmarking		D
	Relaciones públicas		D
	Seguimiento a clientes graduados		D
Factores claves		Escuela de la conducción	
OPERACIONES		Fortaleza (f)	Debilidad (d)
	Investigación y desarrollo		D
	Control de calidad	F	
	Estándares de enseñanza	F	
FINANZAS			
	Actividad	F	
	Rentabilidad	F	
	Liquidez		D
	Endeudamiento		D
	Rendimiento de la inversión	F	
TECNOLOGÍA			
	Sistemas de comunicación		D
	Sistemas contables	F	
	Vehículos propios		D

1.4 Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados.”⁷

El análisis FODA busca resumir e interpretar los factores encontrados en el análisis externo e interno del proyecto y para ello implementa las siguientes matrices:



1.4.1 Matriz EFE

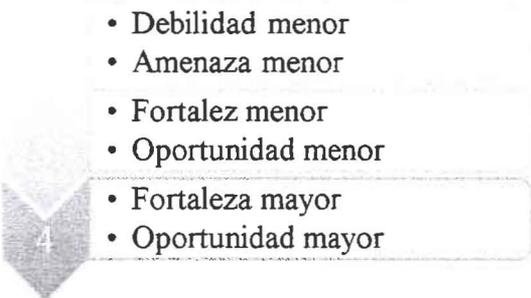
La matriz EFE, permite determinar si existe un equilibrio entre los aspectos positivos y negativos, analizados en el ámbito externo e interno de la empresa.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml> - Análisis FODA

Para la elaboración de esta matriz se extraen factores determinados en el análisis a las cuales se les asigna en el cuadro de “**importancia**” un peso y este se lo relaciona a la industria a la que la empresa se dirige, su escala varia de 1 a 5, donde 1 es poco importante para la Industria y 5 es muy importante para la misma.

El valor en el cuadro “**peso**” esta dado en porcentajes, el cual se divide el valor del factor importancia para el total de la suma de la misma.

Para la “**calificación**” de los factores externos e internos se utiliza la siguiente escala, que mide la importancia de los factores con relación a la empresa:

- 
- Debilidad mayor
 - Amenaza mayor
 - Debilidad menor
 - Amenaza menor
 - Fortalez menor
 - Oportunidad menor
 - Fortaleza mayor
 - Oportunidad mayor

El puntaje ponderado al final de la tabla indica hacia donde están inclinadas las oportunidades versus las amenazas o debilidades versus fortalezas. El valor (2,5), significa un balance total entre las oportunidades y amenazas, un valor mayor indica que existen oportunidades importantes que contrarrestan las amenazas o fortalezas importantes que contrarrestan las debilidades y un valor menor, significa que existen amenazas importantes dentro de la industria, o que existen debilidades importantes dentro de la empresa, que pueden causar deficiencias.

Es importante aclarar que para la selección de factores claves del análisis externo se realizó una encuesta la cual fue ponderada y tabulada para ayudar a determinar dichos factores de éxito (Anexo 3).

Tabla No. 1.2 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO					
O P O R T U N I D A D E S		IMP	PESO	CALIF (3-4)	P. P.
1	Crecimiento del PIB, tasas superiores a la tasa de crecimiento poblacional proyectado	4	3%	4	0.14
2	Crecimiento del sector automotriz en la economía	5	4%	3	0.13
3	Las tasas de interés muestran una tendencia a reducirse	3	3%	3	0.08
4	Mayor acceso a créditos	5	4%	3	0.13
5	Por los fondos de reserva subirá la demanda de vehículos y por ende la demanda de la escuela de conducción.	5	4%	3	0.13
6	Las perspectivas de crecimiento económico del país son buenas por los precios del petróleo	2	2%	4	0.07
7	Estabilidad Política	2	2%	4	0.07
8	El sector automotriz no será afectado por la reforma tributaria	3	3%	4	0.10
9	Vehículos importados con mejores precios	4	3%	3	0.10
10	Cumplimiento de estándares de calidad	4	3%	3	0.10
11	Existen instituciones calificadas que certifiquen calidad de aprendizaje para los nuevos choferes.	5	4%	4	0.17
12	Concentración de la población en las grandes ciudades	4	3%	3	0.10
13	Solo existe una empresa, la cual va ser la única competencia	5	4%	3	0.13
14	Capital disponible para la implementación de la empresa.	5	4%	3	0.13
15	Fácil salida del mercado por parte de los activos	4	3%	3	0.10
16	Existencia de una sola compañía que brinda este servicio	4	3%	4	0.14
17	ANETA no satisface la necesidad de los potenciales clientes	5	4%	3	0.13
18	El poder de negociación de los proveedores es bajo	3	3%	3	0.08
A M E N Z A S		IMP	PESO	CALIF (1-2)	P.P
1	Mayor competitividad al ser un servicio de aceptación y demanda	5	4%	2	0.09
2	Inestabilidad y aumento de la tasa de inflación	4	3%	2	0.07
3	Los conflictos políticos pueden generar una desintegración popular y geográfica	2	2%	1	0.02
4	Adquisición ilegal de licencias, lo que ocasiona desconfianza	5	4%	2	0.09
5	Existen normas y leyes para el conductor, las cuales no se respetan	4	3%	2	0.07
6	Disminución de la inversión extranjera por posibles cambios legales	2	2%	1	0.02
7	Altos costos tecnológicos en maquinaria	4	3%	2	0.07
8	La migración de la población al exterior reduce la demanda	3	3%	1	0.03
9	El ingreso per cápita de la población crece muy lentamente	3	3%	1	0.03
10	Leyes exigentes para contrarrestar la contaminación, en contra de los vehículos	3	3%	2	0.05
11	Los compromisos a largo plazo incurren en una barrera de salida	5	4%	2	0.09
12	Fuerte poder de negociación de los clientes	4	3%	1	0.03
TOTAL:		116	100%		2.67

El resultado de la matriz EFE, después de destinar valores de importancia a cada factor y de su correcta calificación y ponderación expresa que existen oportunidades que pueden contrarrestar las amenazas existentes en el ambiente en el que la empresa se desarrolla ya que su resultado es de 2,67, por lo tanto está por encima del equilibrio a favor de las oportunidades.

1.4.2 Matriz EFI

Gráfico No. 1.14 Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO					
o	FORTALEZAS	IMP.	PESO	CALIF (3-4)	P. P.
1	Manuales orgánico funcionales	5	5%	3	0.15
2	Planificación estratégica	5	5%	3	0.15
3	Liderazgo participativo	4	4%	3	0.12
4	Capacitación y Motivación	5	5%	3	0.15
5	Estudios de mercado	5	5%	3	0.15
6	Diseño de estrategias comerciales	5	5%	3	0.15
7	Control de calidad	4	4%	2	0.08
8	Investigación y desarrollo	4	4%	4	0.16
9	Estándares de enseñanza	4	4%	4	0.16
10	Actividad	4	4%	4	0.16
11	Rentabilidad	4	4%	3	0.12
12	Rendimiento de la inversión	4	4%	3	0.12
13	Sistemas contables	3	3%	4	0.12
DEBILIDADES					
		IMP.	PESO	CALIF(1- 2)	P. P.
1	Organización por procesos	5	5%	2	0.10
2	Auditorias de personal	5	5%	2	0.10
3	Remuneraciones competitivas	5	5%	2	0.10
4	Desarrollo de Benchmarking	5	5%	2	0.10
5	Relaciones públicas	5	5%	1	0.05
6	Seguimiento a clientes graduados	3	3%	1	0.03
7	Liquidez	4	4%	2	0.08
8	Endeudamiento	4	4%	2	0.08
9	Sistemas de comunicación	4	4%	1	0.04
10	Vehículos propios	4	4%	1	0.04
	TOTAL:	104	100%		2.51

El resultado de la matriz EFI, demuestra que casi existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis de los factores ya que su puntaje es de 2,51 a favor de las fortalezas, aún así es importante tener en claro que si no se diseñan estrategias para mejorar y contrarrestar las debilidades estas pueden causar dificultades en el funcionamiento de la organización y con el tiempo su valor será en contra de las fortalezas.

1.4.3 Matriz PEEA

“Esta matriz nos muestra que tipo de estrategia necesita la organización al hacer el análisis de sus fortalezas financieras, de sus Ventajas Competitivas, de la Estabilidad Ambiental y de las fortalezas de la Industria, para determinar la posición Estratégica Global de una Empresa y así conocer en que perfil se encuentra; en uno Agresivo, en uno Conservador, en uno Competitivo y/o Defensivo.”⁸

Las variables que son analizadas según cada eje de la matriz PEEA de acuerdo con la organización a que ella se refiera, según su posición estratégica son:

⁸ <http://www.alfinal.com/r/bh/mercadoocorporativo/shina/> - Importancia de la PEEA

Tabla No. 1.3 Matriz PEEA

Posición estratégica interna	puntaje	ponderación	valor
Fortaleza financiera (1 peor a 6 mejor)			
Tasa de retorno de la inversión	4.00	0.24	0.94
Apalancamiento	3.00	0.18	0.53
Liquidez	2.00	0.12	0.24
Capital de trabajo	3.00	0.18	0.53
Factibilidad de salida del mercado	3.00	0.18	0.53
Riesgos del negocio	2.00	0.12	0.24
TOTAL	19.00	1.00	3.00
Ventajas competitivas (-1 mejor a -6 peor)			
Participación de mercado	- 2.00	0.12	- 0.24
Diferenciación del servicio	- 3.00	0.18	- 0.53
Calidad del servicio	- 2.00	0.12	- 0.24
Ciclo de vida del servicio	- 3.00	0.18	- 0.53
Confiable del cliente	- 3.00	0.18	- 0.53
Innovación	- 1.00	0.06	- 0.06
Eficiencia	- 1.00	0.06	- 0.06
Capacidad de negociación con proveedores y distribuidores	- 2.00	0.12	- 0.24
TOTAL	- 17.00		- 2.41
Posición estratégica externa	Puntaje	Ponderación	Valor
Estabilidad Ambiental (-1 mejor a -6 peor)			
Cambios tecnológicos	- 2.00	0.11	- 0.22
Tasa de inflación	- 3.00	0.16	- 0.50
Variabilidad de la demanda	- 4.00	0.21	- 0.50
Rango de precios del servicio	- 4.00	0.21	- 0.50
Barreras de entrada	- 3.00	0.16	- 0.22
Presión competitiva	- 3.00	0.16	- 0.22
TOTAL	- 19.00		- 3.32
Fortaleza de la industria (1 peor a 6 mejor)			
Potencial de crecimiento	5.00	0.20	1.00
Potencial de utilidades	4.00	0.16	0.64
Estabilidad financiera	4.00	0.16	0.64
Conocimientos tecnológicos	4.00	0.16	0.64
Utilización de recursos	4.00	0.16	0.64
Facilidad de entrada al mercado	1.00	0.04	0.04
Rentabilidad del cliente	3.00	0.12	0.36
TOTAL	25.00		3.96

El resultado que de la matriz identifica la posición que tiene la empresa en el actual mercado.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo se realizará la descripción de la empresa, estableciendo el mercado meta al que Sportman Drivers School, se va a dirigir y el servicio que va a prestar estableciendo un programa acorde con el reglamento vigente de las escuelas de capacitación.

Se definirá la Filosofía Corporativa, estableciendo valores y principios, los cuales ayudarán a definir la misión, visión y objetivos de la empresa, para luego poder diseñar las correctas estrategias que logren llenar todas las expectativas del proyecto.

Se establecerán políticas para los empleados y alumnos, dentro y fuera del establecimiento y así poder cumplir, con correctos procedimientos de seguridad tanto para el cliente externo como interno.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El negocio que se quiere implementar es una escuela de conducción aprobada por el Consejo Nacional de Tránsito para que los usuarios puedan obtener su título de conductor profesional con licencia tipo B, y a su vez cumplir con el requisito necesario solicitado en la Policía Nacional para la obtención de su licencia tipo sportman.

Se creará una institución que imparta una capacitación integral que comprende las áreas de técnicas de conducción, seguridad vial, normas y señales de tránsito, mecánica básica y primeros auxilios en salud.

Se implementará la mejor y más esmerada capacitación en la conducción de vehículos automotores. Esto permitirá al usuario manejar su automóvil con toda la seguridad.

2.2 CLIENTES.

Sportman Drivers School se enfoca a personas radicadas en la ciudad de Tulcán, hombres y mujeres mayores a 16 años que hasta el momento no hayan obtenido su licencia de conducir y estén interesadas en adquirir los conocimientos básicos y esenciales de las leyes de tránsito vigentes en nuestro país citadas en La

Ley de Tránsito y Transporte Terrestre Decreto Ejecutivo 505, Registro Oficial 118 de 28 de Enero de 1997, para así alcanzar el certificado de conductor no profesional.

2.3 SERVICIOS.

En la escuela de conducción SPORTMAN DRIVERS SCHOOL se brindará un curso de instrucción seguro, confiable y garantizado para que el usuario aprenda a conducir en un ambiente cómodo y agradable, con horarios a su elección, dicho curso tendrá un tiempo de duración de 33 horas, las mismas que estarán distribuidas con diez (10) horas de instrucción teórica complementadas con un sistema audiovisual; quince (15) horas de instrucción práctica de conducción de vehículos; cinco (5) horas de mecánica básica; dos (2) horas de psicología aplicada a la conducción, y una (1) hora de primeros auxilios.

El programa escogido está acorde con el reglamento vigente, de escuelas de capacitación de conductores sportman y se distribuirá de la siguiente manera.

2.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA

A la filosofía corporativa se la puede definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía.

2.4.1 Valores y principios

Los principios y valores con los que se trabajará son los siguientes:

➤ **Calidad / productividad.-**

Hacer bien las cosas desde el principio, con responsabilidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, logrando resultados con los menores costos, utilizando los recursos de una forma óptima, eficaz y eficiente.

➤ **Honestidad.-**

Actuar con coherencia, sinceridad, honradez, dignidad, modestia es la manera de ser de la organización.

➤ **Orientación al servicio al cliente.-**

Tener el debido respeto y estar siempre dispuestos a satisfacer sus expectativas es uno de los principales valores del personal de la empresa.

➤ **Trabajar en equipo.-**

Complementar el trabajo individual con una disposición de esfuerzos, para así llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

➤ **Superación.-**

Buscamos obtener el mejoramiento continuo, venciendo obstáculos y adversidades que se presenten, para así constituirnos en un referente empresarial.

➤ **Competitividad.-**

Tener la capacidad para mantener ventajas frente a la competencia, ofreciendo un servicio de calidad garantizada y a un precio competitivo.

➤ **Seguridad.-**

Hacer las cosas bien, transmitir confianza a las personas involucradas en el negocio, creará un ambiente agradable que reflejará confianza a los clientes.

2.4.2 Misión

La declaración de la misión es una definición duradera del propósito de una empresa que la distingue de otras similares, señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Para determinar la misión de la empresa es importante seguir los siguientes lineamientos:

Gráfico No. 2.1 Elementos para definir la misión

Elemento	Definición
Naturaleza del negocio	Capacitar y entregar un certificado de conducción.
Razón de ser o de existir	Impartir conocimientos y técnicas de conducción
Sector o segmento al que sirve	Personas mayores de 16 años
Características del servicio	Seguridad, responsabilidad, tecnología.
Principios y valores	Compromiso.

Gráfico No. 2.2 Misión

Formar conductores responsables y capaces de actuar a la defensiva bajo ciertas circunstancias y así poder entregar el certificado de conductor no profesional previo a la obtención de la licencia tipo sportman, prestando un servicio seguro y de alta calidad.

Sportman drivers school se identifica por su continuo mejoramiento tecnológico, en procesos y servicios, preocupándose por el bienestar de sus empleados y clientes, con el cumplimiento de sus deberes y obligaciones asumiendo un compromiso para con la sociedad en general.

2.4.3 Visión

“Generalmente se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con particular enfoque en el desempeño que tendrá la organización con respecto a otras organizaciones rivales y su historia. Es al

contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.”⁹ Para ello vamos a tomar en cuenta los siguientes elementos:

Gráfico No. 2.3 Elementos para definir la visión

Elemento	Definición
Posición deseada en el mercado	Líder a nivel nacional
Tiempo	5 años
Ámbito de mercado de la empresa	Nacional
Productos o servicios	Capacitación en conducción
Principio organizacional	Reconocimiento y continuidad en la superación constante

Gráfico No. 2.4 Visión

Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional con la mejor tecnología y liderazgo en lo que se refiere al servicio de tránsito en el Ecuador, buscando ser la escuela de conducción con mayor prestigio en el país, desarrollando la completa educación de conductores responsables con sistemas de enseñanza modernos, un trabajo en equipo con personal de amplia experiencia y programas acordes a las exigencias de la ley y la sociedad.

⁹www.direccionestrategica.itam.mx

2.5 OBJETIVOS

Al definir un objetivo se debe actuar detalladamente para establecer comprensión y posibilidades de alcance.

2.5.1 Objetivo General

Dar facilidad, a las personas que desean obtener su certificado de conductor no profesional, por medio del mejoramiento continuo del servicio, dando facilidad en el ingreso y en los horarios de los cursos, procurando así tener clientes satisfechos, ganando un posicionamiento privilegiado en el mercado.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Ser líderes en escuelas de conducción, obteniendo prestigio y distinción a nivel nacional.

- Diseñar e implementar estrategias que permitan tener un desarrollo de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y espacio físico para así lograr clientes satisfechos.

- Satisfacer la gran demanda por este servicio existente en la ciudad de Tulcán, tomando en cuenta que la competencia no puede cubrirla en su totalidad.
- Garantizar la empresa SPORTMAN DRIVERS SCHOOL, por medio de la ejecución segura, eficaz y eficiente del servicio brindado, para la satisfacción del cliente.
- Fomentar un ambiente de compañerismo, promoviendo el trabajo en equipo dando la oportunidad para un desarrollo personal de los empleados.
- Tener clientes satisfechos al 100% luego de cada curso impartido ofreciendo seguridad, comodidad, y calidad en un ambiente propicio, y así de esta manera cubrir las expectativas del usuario.
- Perfeccionar el sistema de asignación de horarios, otorgando facilidades a los clientes para que no interrumpan sus tareas cotidianas, pudiendo así cumplir con este requisito antes de obtener su licencia de conducir.
- Ofrecer seguridad para el estudiante y personal de la empresa.

2.6 ESTRATEGIAS

2.6.1 Estrategia de diferenciación

La escuela de conducción Sportman Drivers School mantendrá un sistema diferente el mismo que ofrecerá la oportunidad de separar un cupo por medio de teléfono, dando un tiempo determinado para que el cliente entregue los documentos, además de un servicio puerta a puerta para personas que lo requieran, al mismo tiempo que se creará una diferenciación en el servicio por medio de la confianza, seriedad, seguridad, amabilidad y comodidad brindando así un ambiente con características que hagan que la escuela tenga un servicio inigualable.

2.6.2 Estrategia de marketing

La escuela de conducción Sportman Drivers School se dará a conocer por medio de la organización de competencias automovilísticas, y karting.

Además realizando campañas de seguridad y concientización para personas que están al frente de un volante, de igual forma para los peatones que hacen uso de calles y aceras, así poder aportar con la seguridad de la sociedad en general.

2.6.3 Estrategia de recursos humanos

Se contará con horarios rotativos, esto ayuda a que los empleados no caigan en la rutina, se brindará capacitación constante a los instructores de práctica y profesores de teoría ayudando al desarrollo personal permitiendo brindar confianza y seguridad, formando así empleados que estén siempre listos a resolver cualquier inconveniente que se presente, prestando el mejor servicio al cliente y satisfaciendo sus necesidades.

2.6.4 Estrategia de seguridad

La escuela de conducción Sportman Drivers School, debe implementar políticas de seguridad, que contribuirán a mantener la seguridad de todo el sistema, ya que por estar cerca de la frontera con Colombia y en base a la experiencia, se ha podido constatar la peligrosidad de este factor por lo tanto, dentro de la organización se deberá mantener la información con contraseñas seguras y protegerlas después de elegir las manteniendo informado de las personas que tengan acceso a dicha información.

Se deberá capacitar al personal en la importancia de mantener la seguridad con relación a confidencialidad de información de balances, alumnos maestros, etc.

Se contratará un sistema de rastreo para los vehículos, para los cuales se establecerá tiempos en los que el vehículo puede estar con el alumno y fuera de la escuela.

2.7 POLÍTICAS

Las políticas a implementar por medio de la empresa se detallan a continuación:

2.7.1 Con el alumno.

- Si por algún motivo el alumno no pudiera asistir a una hora de clase práctica se le da la oportunidad de recuperar esta hora con un máximo de 2 inasistencias, si llegara a cumplir 3 faltas perdería el curso inmediatamente.

- El alumno que por algún motivo llegara tarde a la clase práctica o teórica no podrá recuperar el tiempo que ha perdido.

2.7.2 Con los empleados

- En lo que respecta a empleados en general se registrarán a horarios de oficina.

- Los cursos se programarán de acuerdo al número de personas inscritas, por lo que los instructores y profesores deberán tener disponibilidad de tiempo y regirse a los horarios que se les asigne.

- Cada empleado deberá marcar una tarjeta de registro de hora de entrada y salida para controlar el cumplimiento de horarios.

- Los empleados llevarán uniformes de acuerdo a lo que se disponga en la administración.

- Los instructores no podrán hacer uso de los automóviles para gestiones personales por ningún motivo.

- Recibirán el sueldo acordado más comisiones y horas extras si esto existiera los 3 primeros días de cada mes.

2.8 Políticas de Seguridad

Las políticas de seguridad servirán para generar confianza tanto en el cliente externo como interno:

- Documentación en regla para el acceso al curso de conducción: para un ecuatoriano o nacionalizado ecuatoriano.
- Documentación en regla y con referencias, para dictar clases dentro de la escuela de conducción.
- Comprobar la autenticidad de los documentos presentados: estudiantes y empleados.
- Estudiante y profesor subirán al vehículo sin ningún objeto que implique actos ilícitos: mochilas, celulares, botas, etc.
- Pasado un tiempo establecido del vehículo, fuera de las instalaciones se tiende a hacer un seguimiento del vehículo.
- El vehículo transitará por rutas específicas de la ciudad.
- Se designará a responsables de la información confidencial de la empresa.
- No se omitirá la información de los alumnos para ingresar al curso, en ninguno de los casos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de campo realizada se fundamenta en los datos recopilados mediante 138 encuestas; de donde se obtuvo información referente a tipo de licencia que obtiene el cliente, si ha realizado o no un curso de conducción, las expectativas del cliente en base a servicios de una escuela de conducción, características y precios esperados, opiniones sobre el concepto del servicio, entre otras.

El objetivo de esta investigación es poder identificar el mercado potencial y la verdadera necesidad y expectativas que tiene el cliente, para que Sportman Drivers School pueda dirigir su Plan de mercadotecnia, esto lo logra con una correcta macro y micro segmentación.

En este capítulo se podrá identificar cual es el potencial de ventas y mercado, cual es la oferta y demanda, todo esto en relación a la única empresa de conducción existente en la Provincia de Carchi, que sería la única competencia de Sportman Drivers School.

Con todo este análisis se podrá observar si existe o no una demanda insatisfecha, para poder diseñar una Marketing Mix.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación de mercado identifica las ventajas y beneficios de índole financiero, económico, y comercial, ya que se establecerá los ítems para identificar las diferentes opiniones y el segmento al que se debe dirigir la empresa.

3.1.1 Descripción de la situación

En el país el porcentaje de personas que necesita de una licencia de conducir es cada día mayor ya sea por vanidad o por la gran necesidad laboral. El acceso a este documento se ha vuelto relativamente dificultoso obtenerlo ya que por la imprudencia, impericia, e irresponsabilidad de ciertas instituciones este documento se lo ha entregado sin haber aprobado ningún curso o estar en capacidad de tenerlo, lo que ha causado muchos accidentes de tránsito.

El propósito del proyecto es facilitar la obtención de este documento con la capacitación adecuada por lo tanto es indispensable la investigación de mercado ya que es un método por el cual se recopila, analiza e informa los hallazgos relacionados con la situación específica del mercado.

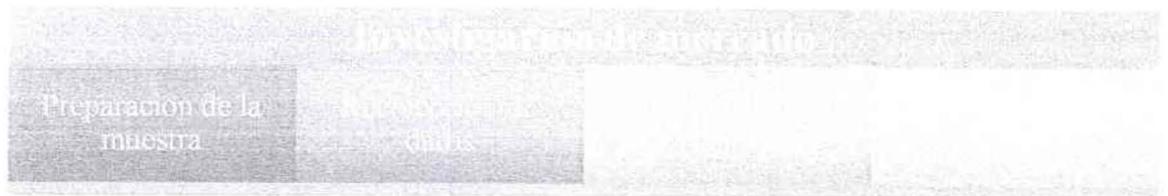
La investigación de mercado está dirigida a personas mayores a 18 años de la ciudad de Tulcán, los cuales estén en capacidad de adquirir una licencia de conducir tipo b.

Esta información recopilada servirá como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales y así obtener una efectiva campaña de mercadeo.

3.2 EJECUCIÓN

La ejecución de la investigación de Mercado debe pasar por el siguiente proceso:

Gráfico No. 3.1 Pasos para la ejecución de la investigación de mercado



3.2.1 Preparación de la Muestra

Para la preparación de la muestra se debe tener en cuenta lo siguiente:

➤ **Tamaño del universo.-**

El tamaño del universo comprende a los posibles clientes que requieren de los servicios de la empresa. Según el INEC 26.588 personas representan el tamaño del universo, que es la población mayor de 16 años hasta los 60 años de edad del Cantón Tulcán que fue filtrada con la información de la PEA:

Población objeto de estudio • 26.588 personas

➤ **Prueba Piloto.-**

La prueba piloto trata de probar cuan factible es la encuesta calculando su confiabilidad y valorando la capacidad de discriminación de cada pregunta.

La pregunta base es la siguiente: ¿Le gustaría ponerse contacto con una nueva escuela de conducción?, de la cual se ha logrado identificar qué:

P = 90%

• (El 90% de personas si les gustaría)

• (El 10% no le gustaría)

➤ **Determinación del nivel de confianza y margen de error.-**

Este nivel de confianza se lo determina intentando obtener el mejor resultado en la investigación e intentando minimizar errores, por lo tanto:

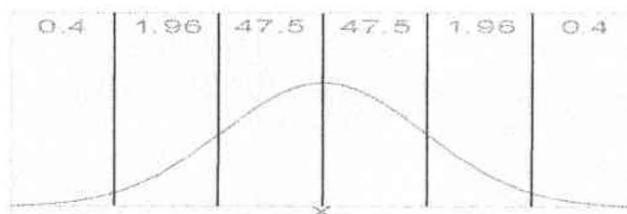
- 95% (Nivel de Confianza)
- 5% (margen de error)

➤ **Desviación estándar.-**

Gracias al nivel de confianza se puede identificar el valor de z que de acuerdo a la curva normal se divide 95% sobre dos, localizando así el área de donde se obtiene 47,5% hacia cada extremo de la media y ayudados por la tabla de áreas de la curva normal entre la ordenada máxima en x y la ordenada máxima en z encontrada en los anexos de cualquier libro de estadística, lo cual arroja un resultado de:

- 1.96 (desviación estándar)

Gráfico No. 3.2



➤ **Tamaño de la muestra.-**

El tamaño comprende el número de personas que componen la muestra extraída de una población, el cual da un total de 138 personas.

La siguiente es la ecuación del cálculo de la muestra y las abreviaturas de sus componentes:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Gráfico No. 3.3 Datos para reemplazar en la formula

NC = Nivel de confianza	95.00%
P = <i>porcentaje de personas que no poseen casa propia</i>	90.00%
Q = <i>porcentaje de personas que si poseen casa propia.</i>	10.00%
N = <i>Población objeto de estudio</i> ¹⁰	26.588
z = <i>coeficiente de</i>	1.96
e = Margen de error	5.00%

Reemplazamos en la formula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 26.588}{0.05^2 * (26.588 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

$$n = 138 \text{ — Total de la Muestra}$$

¹⁰ CERON Eve, Folletos de Investigación de Mercados, Editorial Labor S.A, Lima – Perú, 1984, Págs. 34-40

➤ **Instrumentos de Recopilación.-**

Los instrumentos de recopilación que se utilizo fue la encuesta, ya que es un material sencillo pero de mucha precisión al querer obtener datos específicos del mercado meta.

El formulario utilizado se puede encontrar en el anexo 4.

3.2.2 Recolección de Datos

Una vez seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías involucrados en la investigación.

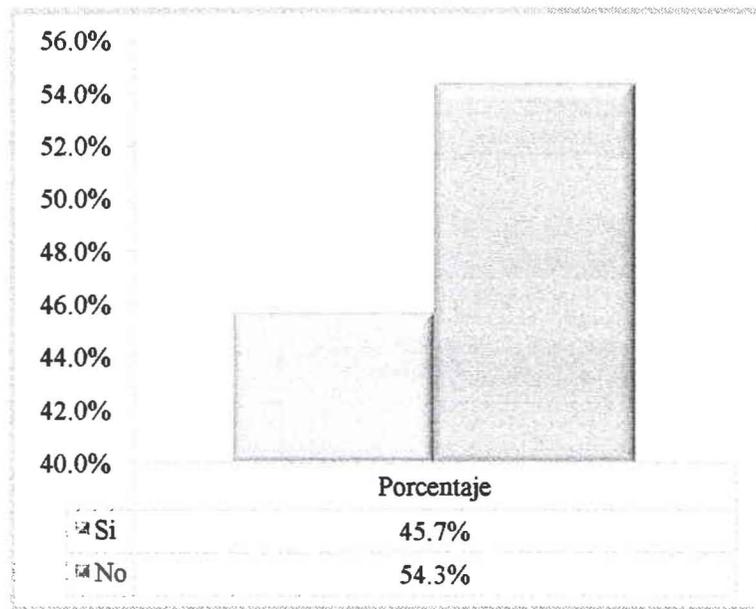
3.2.3 Procesamiento de Datos

En el procesamiento de datos se tiende a tabular las encuestas resultantes de la muestra determinada para poder realizar un correcto análisis de los resultados y de esa manera poder interpretar dichos datos.

3.2.4 Análisis de los Resultados

1. ¿Tiene licencia de conducción?

Pregunta No. 1



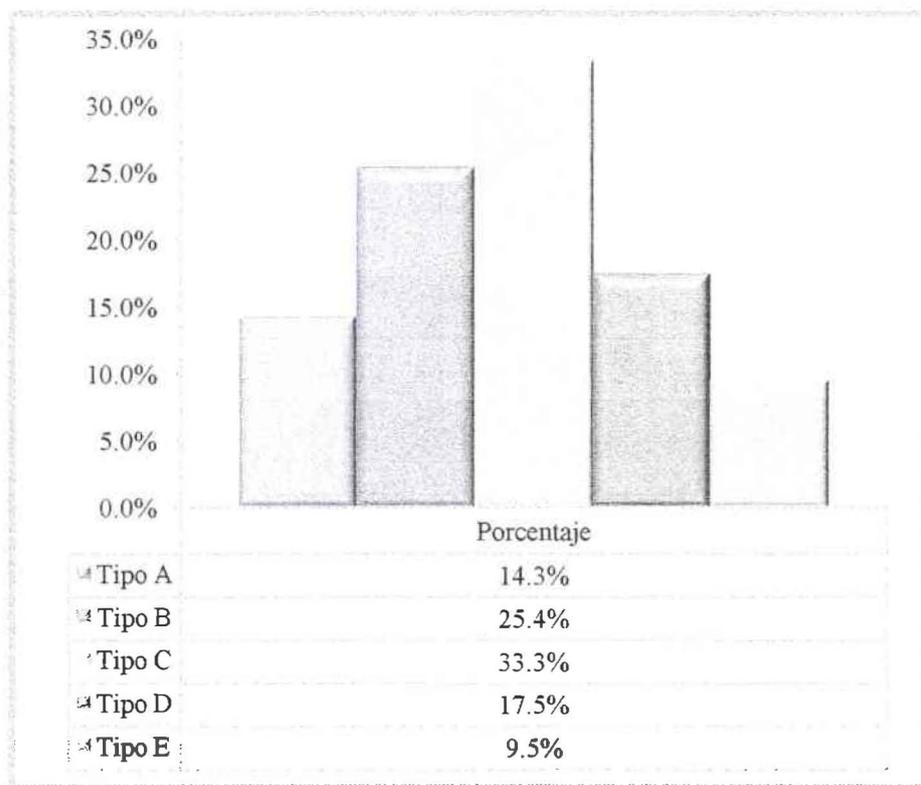
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

Como se puede apreciar en el gráfico, el 54.3% de las personas encuestadas no tienen licencia de conducir, no existe notable diferencia con respecto a las personas que sí poseen licencia para manejar, sin embargo se debe toma en cuenta a las personas que podrían demandar de los servicios de una escuela de conducción.

2. ¿Qué tipo de licencia tiene?

Pregunta No. 2



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

El 33.3% de las personas encuestadas manifiestan que poseen la licencia de tipo C, mientras que, con a duras penas el 9.5%, tienen la licencia de tipo E.

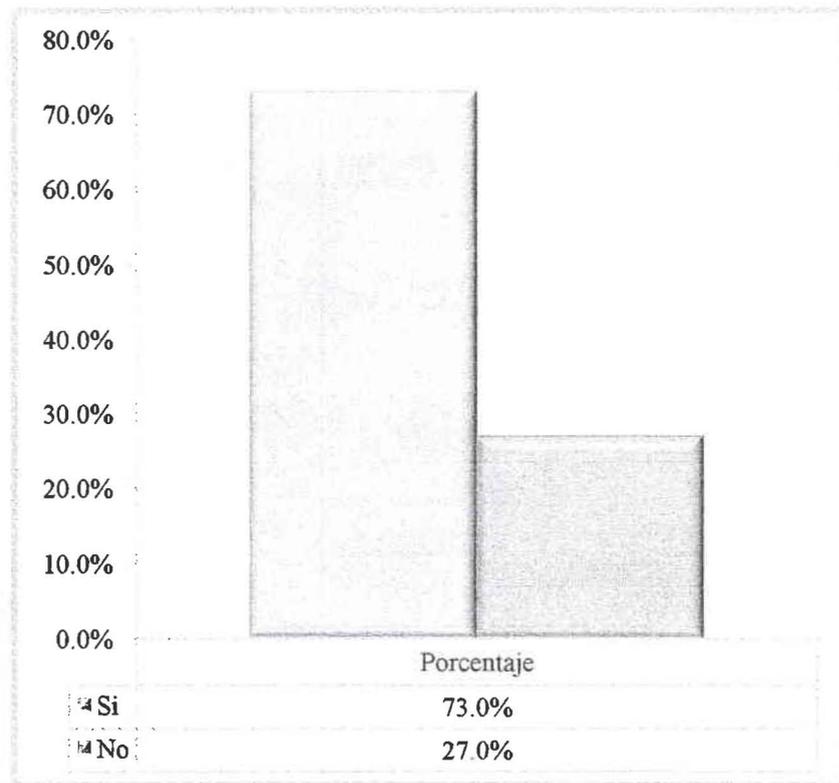
A= Licencia para Motos

B= Licencia Sportman

C= Licencia Profesional camiones sin acoplados

D= Licencia Profesional vehículos destinados al servicio de pasajeros

E= Licencia profesional para camiones articulados o acoplados maquinaria no agrícola

3. ¿Usted hizo el curso de conducción en alguna escuela especializada?**Pregunta No. 3**

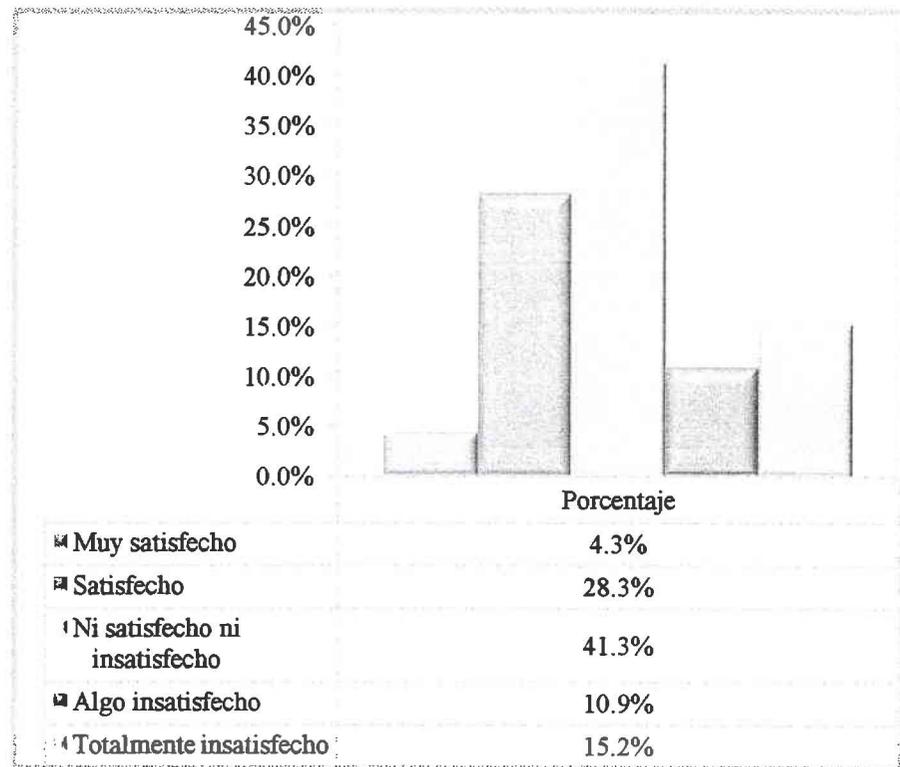
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

La mayoría de personas encuestadas manifiestan que si han hecho el curso de conducción en una escuela especializada, con el 73%, lo que significa que las escuelas de conducción en Tulcán tienen buena acogida.

4. ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la escuela de conducción a la que asistió? Califique:

Pregunta No. 4



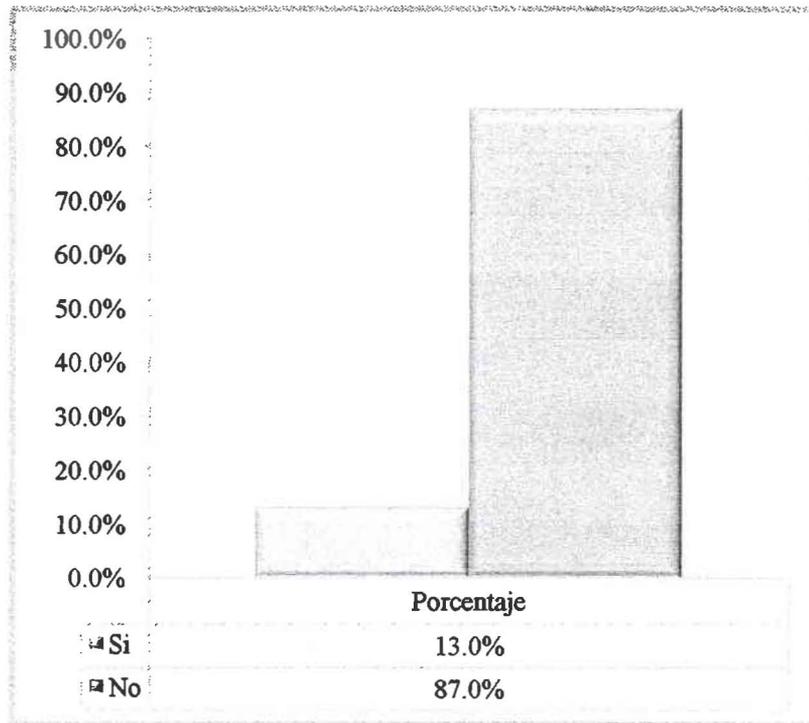
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

El 41.3% de las personas encuestadas manifiestan que su satisfacción ante los servicios que recibieron en la escuela de conducción que asistieron es ni buena mala, este porcentaje podría mejorar si en la nueva escuela de conducción se brinda mejores servicios, acorde a las necesidades de los demandante.

5. ¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con los servicios de la escuela de conducción?

Pregunta No. 5



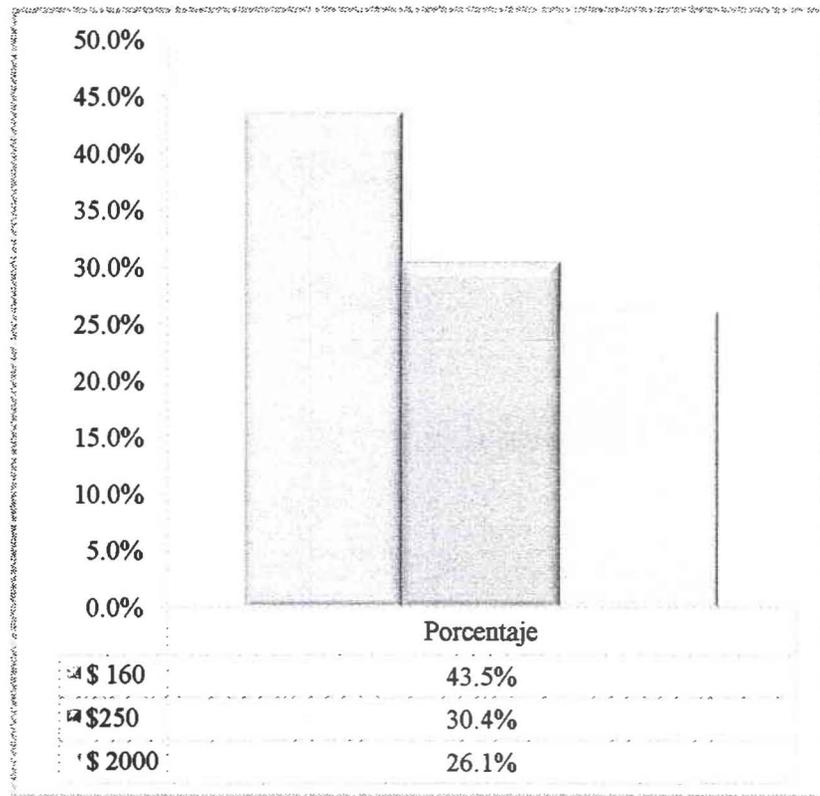
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

Son muy pocas las personas que han tenido algún tipo de problema con la escuela de conducción a la que asistieron; sin embargo, el 87%, que es un porcentaje favorable, manifiestan que no han tenido ningún problema, inconveniente o algún tipo de impase con los servicios de la escuela de conducción.

6. ¿Cuánto pagó por este curso?

Pregunta No. 6



Fuente: Investigación de Campo

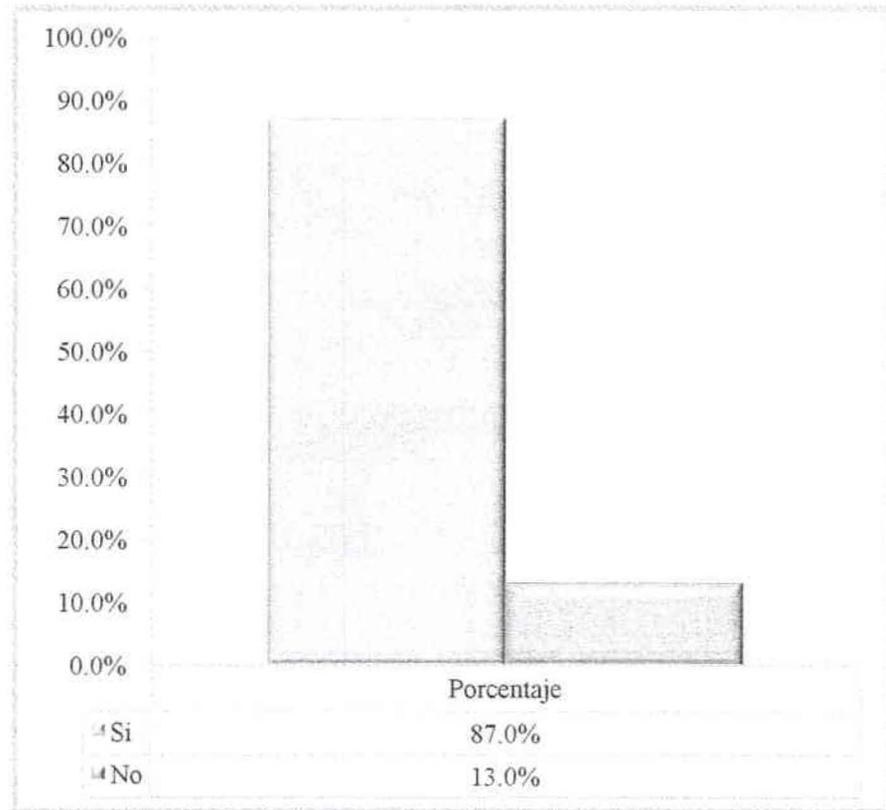
Elaboración: Los autores

La mayoría de personas encuestadas manifestaron que pagaron la suma de \$160 por el curso conducción y a duras penas el 26.1% han cancelado \$2000.

Pero el valor se diferencia por el tipo de licencia que desean obtener porque para licencias sportman el curso básico paga 160 dólares pero para licencia profesionales se debe seguir un curso que tiene otro valor más alto.

7. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde un buen servicio de conducción vehicular?

Pregunta No. 7



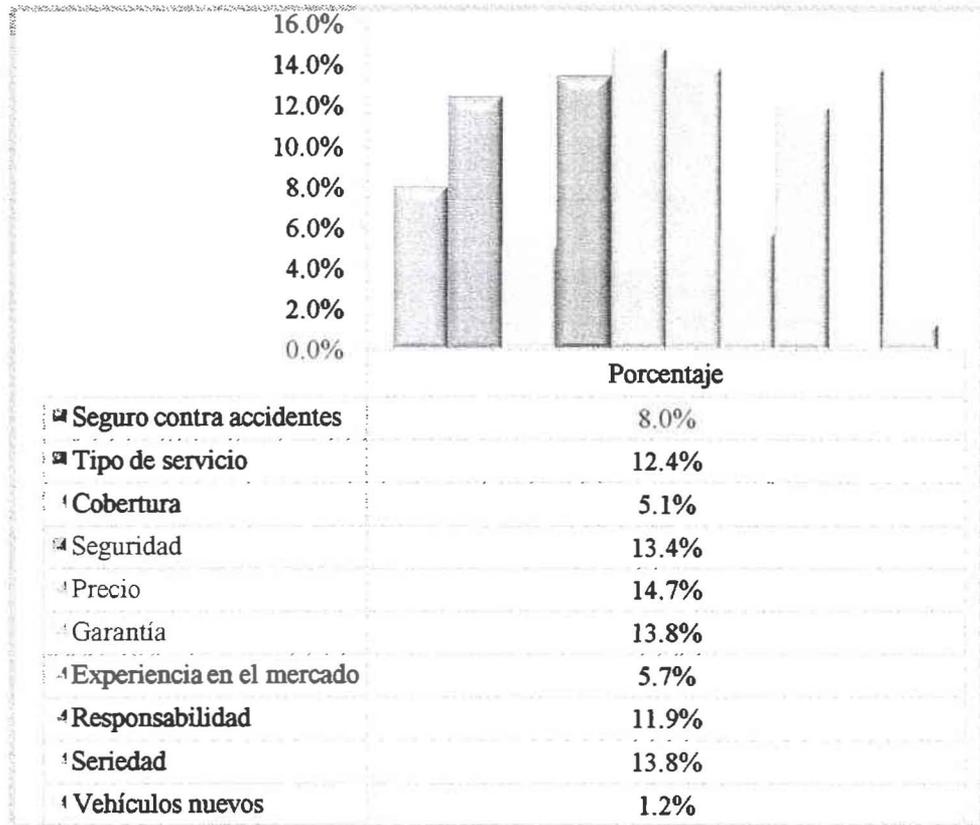
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

Afortunadamente el 87% de las personas encuestadas manifestaron que si están de acuerdo con que se cree una nueva escuela de conducción, lo que significa que el presente proyecto va a tener buena acogida.

8. Al momento de solicitar los servicios de una escuela de conducción: ¿Qué consideraría más importante?

Pregunta No. 8



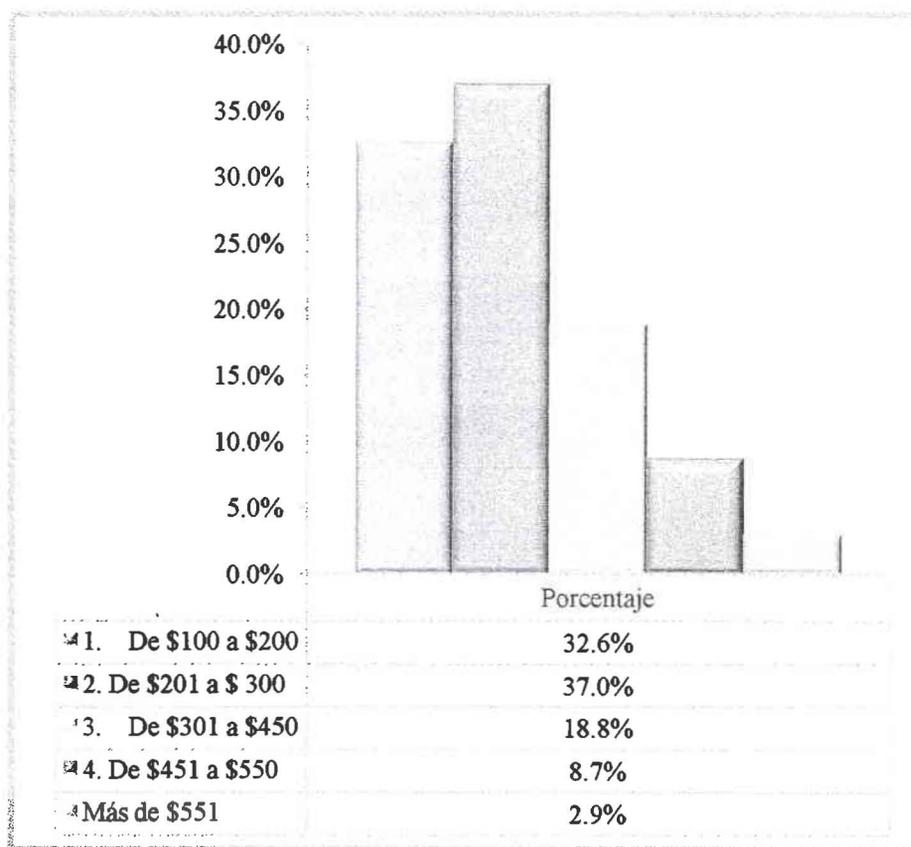
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

Existen varios aspectos los cuales los clientes toman en cuenta al momento de solicitar servicios de una escuela de conducción, en la presente investigación las personas encuestadas manifestaron que es el precio el factor de mayor importancia a tomar en cuenta, con el 14.7%

9. Aproximadamente, ¿Cuándo destinaría en solicitar los servicios de una escuela de conducción?

Pregunta No. 9



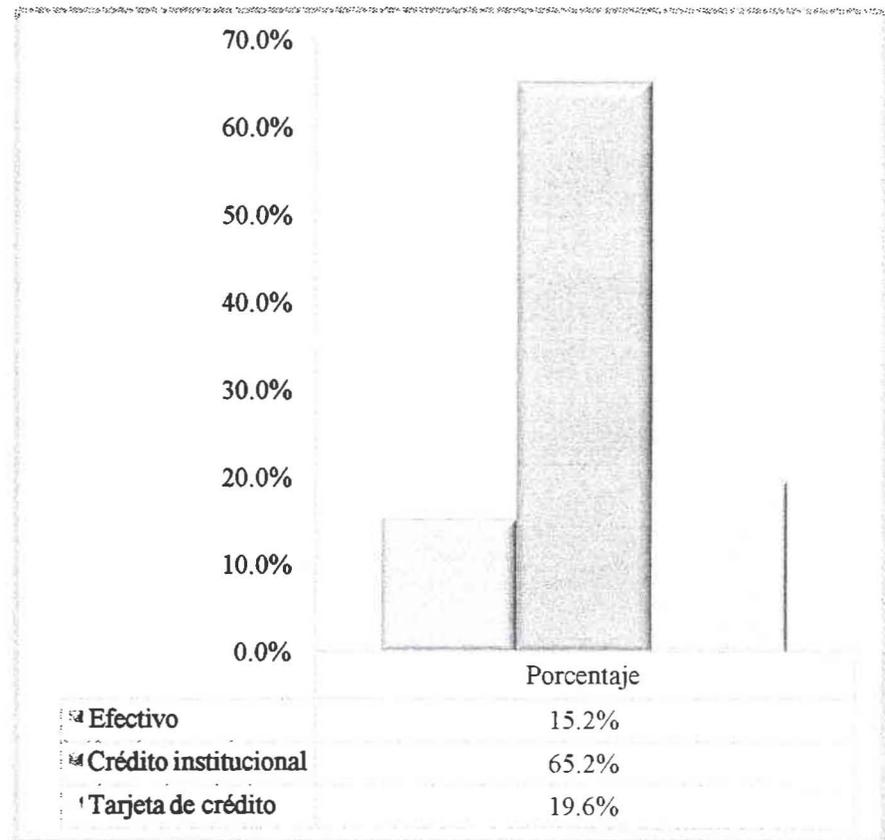
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

El 37% de las personas encuestadas manifestaron que el presupuesto que destinarían para solicitar los servicios de una escuela de conducción es de \$201 a \$300.

10. ¿Con qué formas de pago usted se acomoda?

Pregunta No. 10



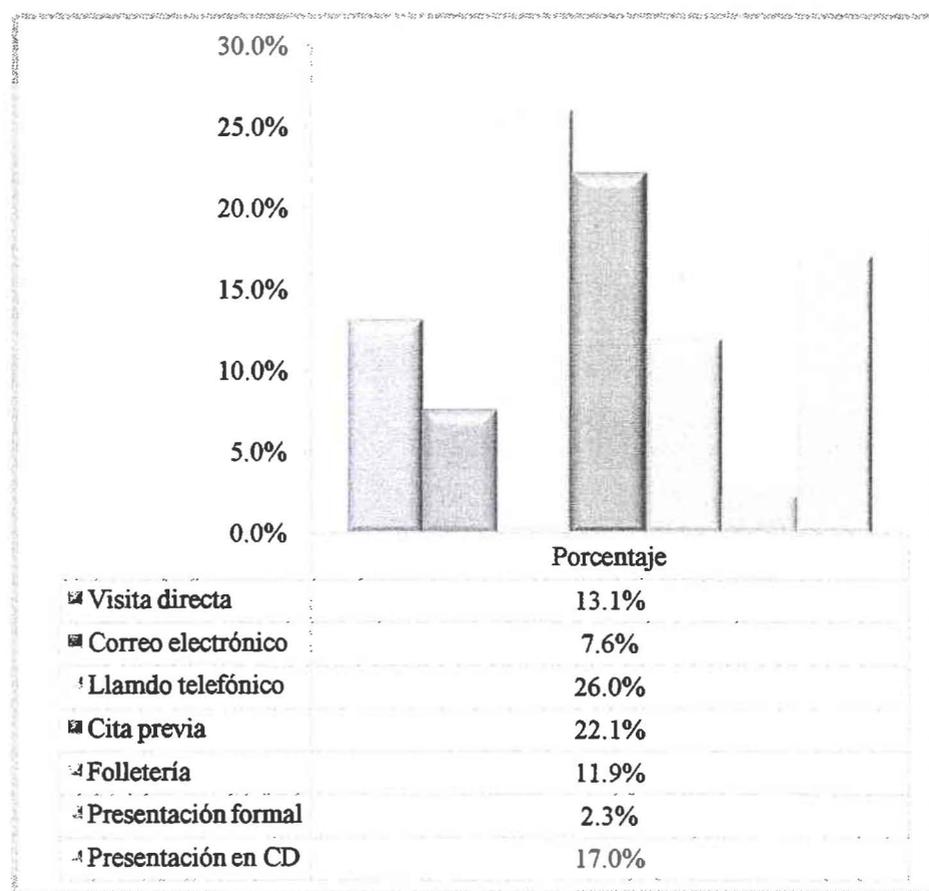
Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

El crédito institucional es el de mayor acogida ante las personas encuestadas que demandarían de los servicios de una escuela de conducción, a que el 65.2% acertaron con esta respuesta.

11. ¿A través de qué medio le gustaría que le contacten?

Pregunta No. 11



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: Los autores

El medio de comunicación el cual tiene mayor acogida, según las personas encuestadas, es por medio de llamado telefónico con el 26.0% y con una cita previa con el 22.1%.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO

El servicio que la empresa desea entregar se encuentra dentro de un sector de significativo crecimiento ya que su aceptación llega gracias a la gran necesidad y facilidad que ofrece dicho servicio en el mercado generando una oportunidad de trabajo para el usuario.

Así como el sector ha llegado a obtener gran aceptación se puede generar un cierto descontento y decremento de la demanda al aprobar la Asamblea Nacional las nuevas leyes de tránsito en la última consulta popular.

El mercado al que se dirige el proyecto tiene grandes expectativas ya que en el Cantón de Tulcán existe una sola escuela de conducción la cual está legalmente autorizada a brindar los servicios y emitir las licencias correspondientes, por lo tanto el cliente no tiene la oportunidad de elección y es ahí donde se facilitará la entrada del nuevo proyecto.

Es importante destacar que la competencia es una sola, pero será difícil competir ya que la empresa está muy bien posicionada en el mercado a nivel nacional.

4.2 MERCADO POTENCIAL

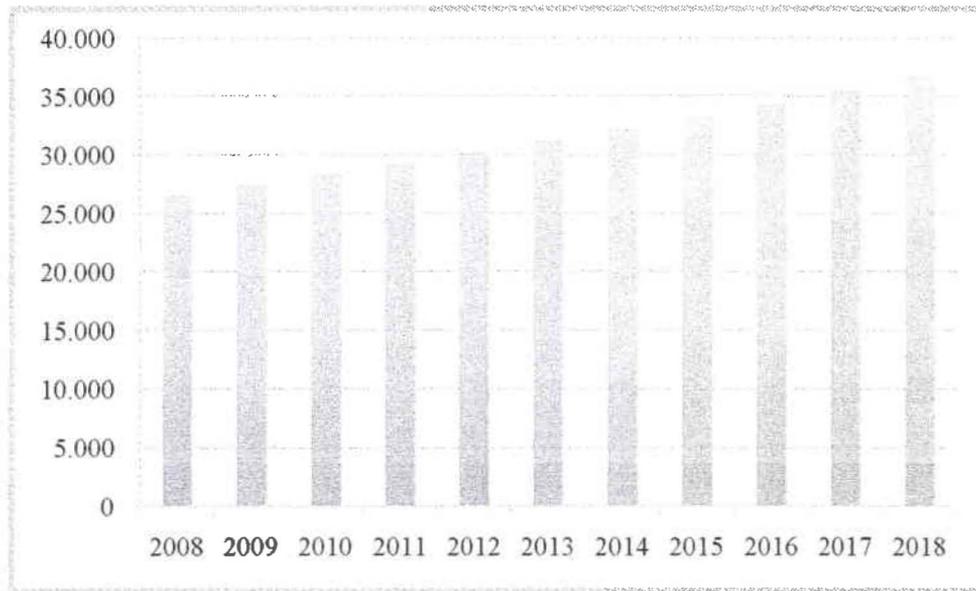
El mercado potencial para la empresa son todas aquellas personas mayores de 16 a 60 años, que puedan hacer uso de sus facultades para contratar dicho servicio. Por lo tanto se debe implementar las correctas estrategias de marketing a dicho mercado potencial:

Tabla No. 4.1 Mercado Potencial

Años	Tasa de crecimiento	Población de 16 a 60 años del Cantón Tulcan
2008	3.20%	26,588
2009	3.22%	27,443
2010	3.23%	28,329
2011	3.25%	29,248
2012	3.26%	30,201
2013	3.28%	31,190
2014	3.29%	32,216
2015	3.31%	33,281
2016	3.32%	34,386
2017	3.34%	35,533
2018	3.35%	36,723

Fuente: INEC

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4.1 Mercado potencial

Fuente: Tabla no. 4.1

Elaborado por: Los autores

Para el correcto análisis del mercado potencial se analizó las tasas de crecimiento históricas encontradas en el INEC, y se procedió a proyectarlas para identificar la población proyectada en relación a la tasa de crecimiento del Cantón Tulcán.

4.2.1 Segmentación del mercado

“La empresa debe, prioritariamente, identificar el mercado sobre el que desea competir y, en dicho mercado, definir una estrategia de presencia. Esta elección del mercado de referencia implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de

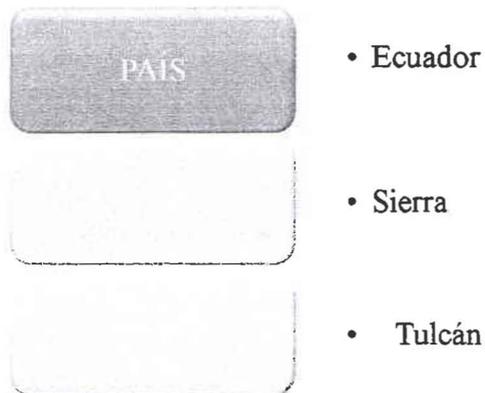
*compra, susceptibles de constituer mercados potenciales distintos*¹¹. Para la correcta segmentación es importante dividirlo en:

- ✓ Macrosegmentación
- ✓ Microsegmentación

➤ **Macrosegmentación.-**

Las variables de macrosegmentación es la división del mercado en grandes segmentos. Estos segmentos, por lo general, no presentan grandes diferencias entre sí:

Gráfico No. 4.2 Variables de Macrosegmentación



¹¹ LAMBIN Jean Jaques – Marketing estratégico - Tercera edición, Mac Graw Hill - Pág 183

➤ **Microsegmentación.-**

La microsegmentación intenta analizar y destacar aspectos e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes a la mayor cantidad posible de clientes, a fin de contar con un grupo que constituya un segmento razonable desde el punto de vista del interés comercial y económico.

Gráfico No. 4.3 Variables de Microsegmentación



Es importante hacer notar que la variable de microsegmentación es una “personas que no tengan licencia de conducir” y que puede acceder a los servicios de la escuela de conducción. Por lo tanto no se hace necesario realizar la matriz de identificación del segmento meta.

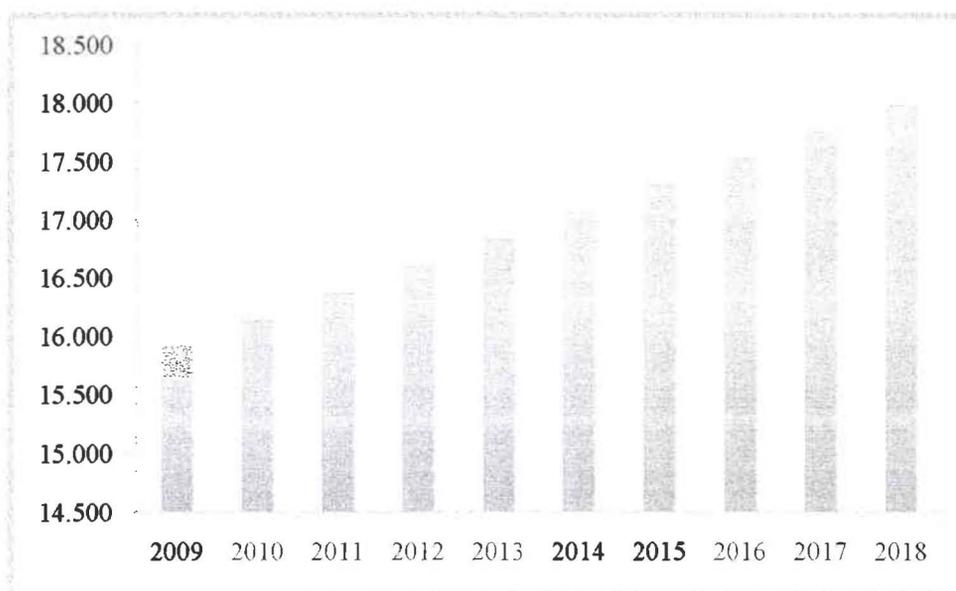
4.3 POTENCIAL DE MERCADO

El potencial de mercado para la nueva escuela de conducción viene a ser las personas que no tienen una licencia de conducir y que están en la capacidad de adquirirlo.

Tabla No. 4.2 Potencial del Mercado

Año	Potencial	Porcentaje	Licencias	Personas
2007	25,653	0.40	10,261	15,392
2008	26,588	0.41	10,901	15,687
2009	27,443	0.42	11,526	15,917
2010	28,329	0.43	12,181	16,148
2011	29,248	0.44	12,869	16,379
2012	30,201	0.45	13,590	16,611
2013	31,190	0.46	14,347	16,843
2014	32,216	0.47	15,142	17,074
2015	33,281	0.48	15,975	17,306
2016	34,386	0.49	16,849	17,537
2017	35,533	0.50	17,767	17,767
2018	36,723	0.51	18,729	17,994

*Fuente: INEC, Consejo Nacional de Tránsito
Elaborado por: Los autores*

Gráfico No. 4.4 Potencial del Mercado

*Fuente: Tabla no. 4.2
Elaborado por: Los autores*

Según los datos del consejo nacional de tránsito en el año 2007 existió el 40% de licencias nuevas, es decir 10.261 personas poseyeron una licencia mientras que para el año 2008 aumento a 41%, que da un total de 10,901

licencias, este índice de crecimiento se debe a la tasa de crecimiento registrada en el Cantón, por lo tanto su crecimiento es proporcional.

4.4 POTENCIAL DE VENTAS

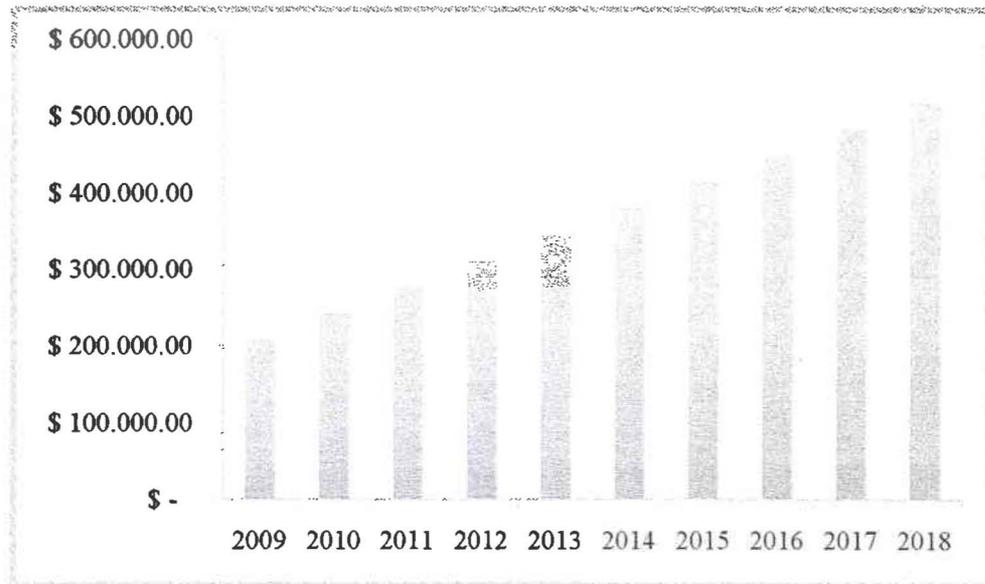
El potencial de ventas se lo hace con referencia a la única escuela de conducción que existe en el Cantón de Tulcán, por lo tanto el número de vehículos se lo multiplica por el número de personas que asisten diariamente y el resultante por los 2, que es la frecuencia del curso de conducción en el mes y luego se multiplica por los 12 meses que tiene el año y por el precio promedio que pagan los alumnos, y así se puede identificar el potencial de venta.

Tabla No. 4.3 Potencial de ventas

Año	Vehículos	Alum.	Precio
2007	6	1,296	\$ 207,360.00
2008	6	1,296	\$ 207,360.00
2009	6	1,296	\$ 207,360.00
2010	7	1,512	\$ 241,920.00
2011	8	1,728	\$ 276,480.00
2012	9	1,944	\$ 311,040.00
2013	10	2,160	\$ 345,600.00
2014	11	2,376.00	\$ 380,160.00
2015	12	2,592.00	\$ 414,720.00
2016	13	2,808.00	\$ 449,280.00
2017	14	3,024.00	\$ 483,840.00
2018	15	3,240.00	\$ 518,400.00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4.5 Potencial de Ventas

Fuente: tabla no.4.3

Elaborado por: Los autores

Después de analizar el potencial de ventas que tiene la competencia se tiende a determinar la demanda insatisfecha.

4.5 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha se la identifica con la siguiente fórmula:

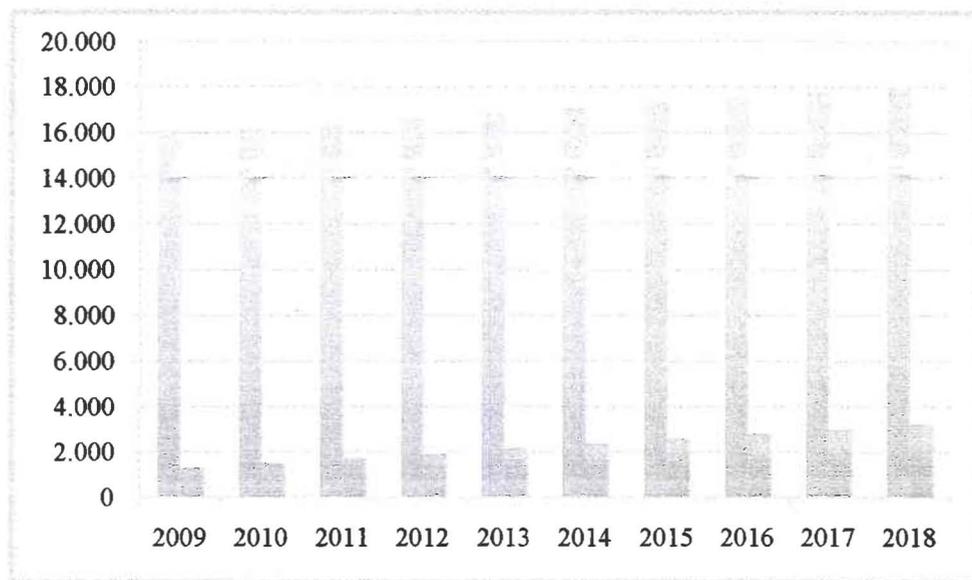
OFERTA – DEMANDA

Tabla No. 4.4 Demanda insatisfecha

Año	Potencial de mercado	Oferta	Demanda insatisfecha
2009	15,917	1,296	-14,621
2010	16,148	1,512	-14,636
2011	16,379	1,728	-14,651
2012	16,611	1,944	-14,667
2013	16,843	2,160	-14,683
2014	17,074	2,376	-14,698
2015	17,306	2,592	-14,714
2016	17,537	2,808	-14,729
2017	17,767	3,024	-14,743
2018	17,994	3,240	-14,754

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Los autores

Gráfico No. 4.6 Demanda Insatisfecha

Fuente: Tabla no.4.4

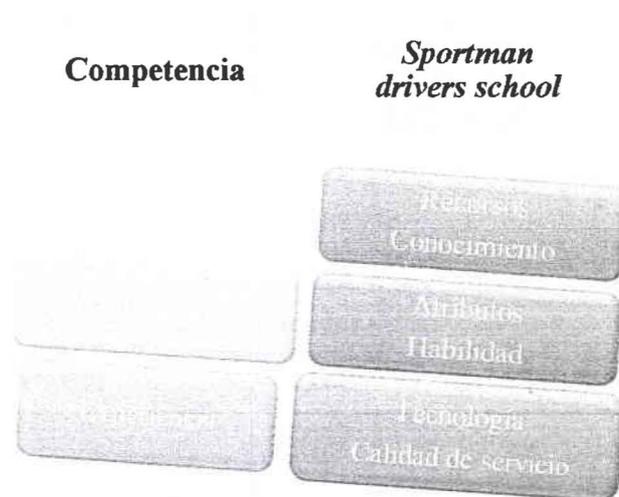
Elaborado por: Los autores

El potencial de ventas en la ciudad de Tulcán, no ha logrado cubrir con la demanda del mercado, la cual tiene una tendencia de crecimiento y no se logra satisfacer al 100%, dicha demanda.

4.6 COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO

La competitividad es la capacidad que tendrá la empresa para mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición dentro del mercado. Las ventajas comparativas con las que se trabajará son las siguientes:

Gráfico No. 4.7 Competitividad del servicio



4.7 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO

Para el posicionamiento del servicio de la empresa se utilizará la comunicación radial y televisiva en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias, expresando las diferentes características y beneficios que la empresa ofrece al cliente final. Se utilizará estrategias como:

Posicionamiento en base a Precio/Calidad

4.8 MEZCLA DE MARKETING

Se denomina mezcla de marketing a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de marketing para cumplir con los objetivos de la compañía.

4.8.1 Producto

Al definir la actividad de la empresa, se establece el tipo de servicio que el cliente debe adquirir para cumplir con su objetivo económico y social.

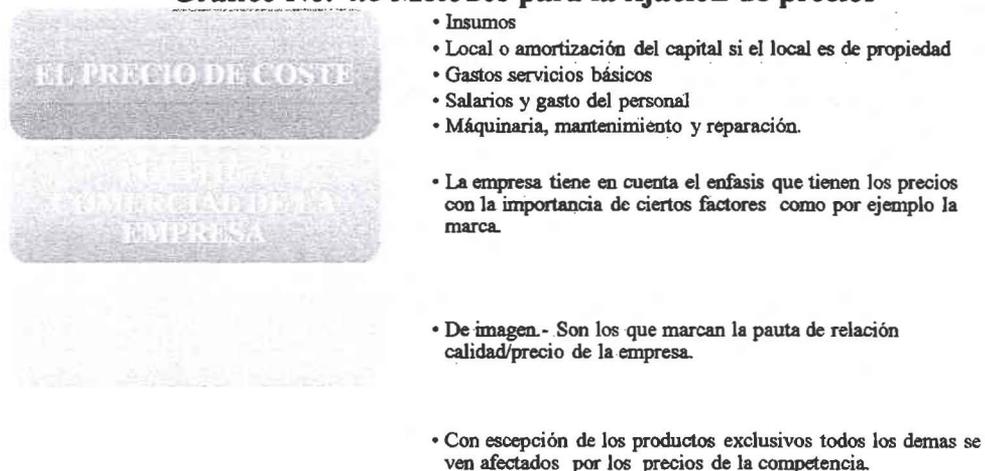
A continuación enunciaremos aspectos que el comprador debe conocer sobre el producto, entre los cuales tenemos:

- Garantizar calidad en el servicio, acorde con el precio y con la imagen de la empresa,
- Honestidad y responsabilidad en el cumplimiento de los horarios
- Cantidad de vehículos
- Facilidades de pago
- Marca e imagen.
- Disponibilidad de personal especializado o atención personalizada
- Espacio disponible para su ubicación.

4.8.2 Precio

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio siempre ha sido una de las variables clave en la estrategia de marketing de cualquier empresa o producto. Para el proyecto se establece los siguientes métodos para la fijación del precio:

Gráfico No. 4.8 Métodos para la fijación de precios



La estrategia que ayudará a identificar el precio que la empresa necesita es la siguiente:

- Enfatizar en la calidad del servicio, para fijar el precio con relación a la imagen de la empresa en el mercado.

4.8.3 Canales de Distribución

Canal de distribución, se lo define como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales se coloca servicios para el consumidor final.

La empresa no tiene un canal de distribución ya que ofrece servicios, por lo tanto no necesita de ningún intermediario para entregar sus servicios.

4.8.4 Comunicación

La comunicación tiene mucho que ver con lo que se refiere a promoción es una herramienta táctica controlable de la mezcla de mercadotecnia.

Para poder promocionar el servicio que la empresa brinda es importante ganar imagen y a la vez incrementar el índice de confianza y posicionamiento, para esto se podría:

- Promocionar por medio de radio y volantes los servicios de la nueva escuela de conducción.
- Ofrecer tarjetas personales visitando algunas empresas y que puedan adquirir promociones en gasolineras, o donde el cliente constate del ahorro.
- Premiar la fidelidad del cliente, entregando tarjetas de consumo.

CAPÍTULO V

PLAN TÉCNICO

El estudio técnico comprende todo lo que tiene que ver con el funcionamiento y operatividad del propio proyecto. Tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación.

En este capítulo se define la localización del proyecto después de pasar por un proceso de macro y micro localización, se determinará el tamaño, capacidad instalada y captación de mercado del proyecto.

Se diseña un Layout, donde se establece las necesidades de espacios y equipos, se diseña el proceso del servicio para poder identificar el requerimiento del personal.

Se estudiará la base legal para poner en correcto funcionamiento el proyecto, acorde con las leyes a las que se debe regir y analizará el impacto ambiental que puede causar, para intentar minimizar riesgos de contaminación.

5.1 SELECCIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

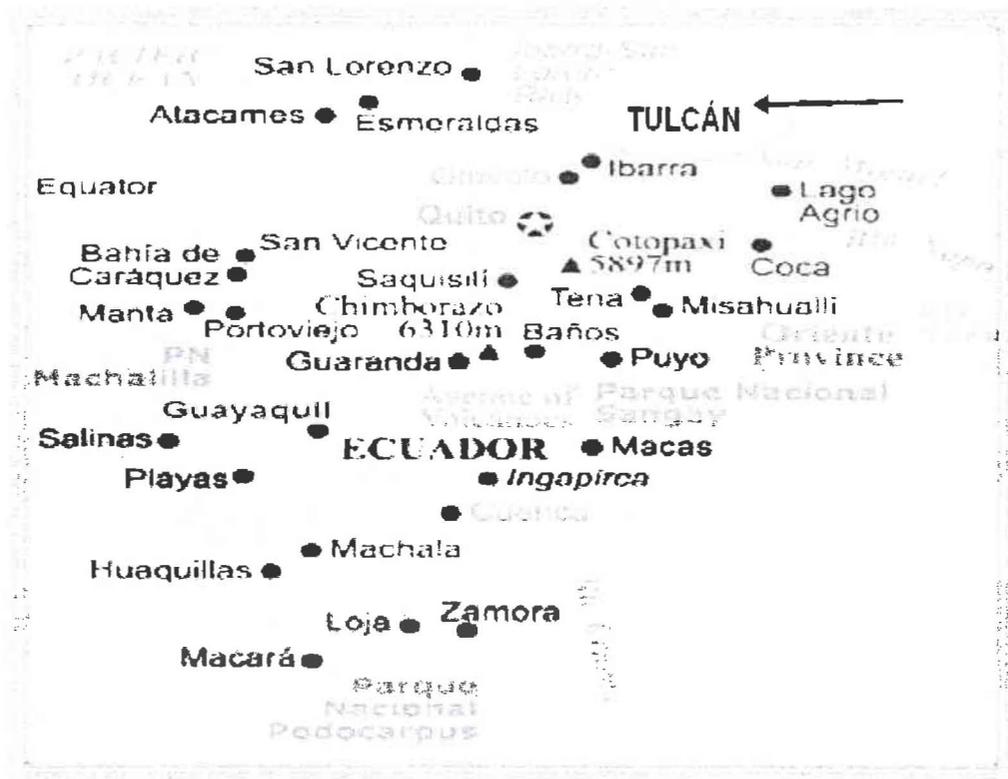
La localización óptima del proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital. Por lo tanto es importante determinar el sitio idóneo donde se pueda instalar el proyecto. La localización del proyecto se divide en dos fases que son:

- Macrolocalización
- Microlocalización

5.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

La macrolocalización, analiza geográficamente el lugar donde se instalará el proyecto. El proyecto está destinado a implementarse en la Provincia del Carchi, Cantón Tulcán.

Gráfico No. 5.1 Macrolocalización



Fuente: www.ecuador.com

Elaboración: Los autores

5.1.2 Microlocalización

La microlocalización corresponde a una descripción más detallada del lugar al cual se está evaluando, por lo tanto es importante estudiar aspectos más particulares como:

➤ Vías de acceso.-

Las vías de acceso que tendrá la empresa son vías principales de la ciudad de Tulcán, que por el momento tienen su correcto mantenimiento.

➤ **Fuentes de energía.-**

La empresa tiene accesibilidad a la electricidad pagando un costo conveniente.

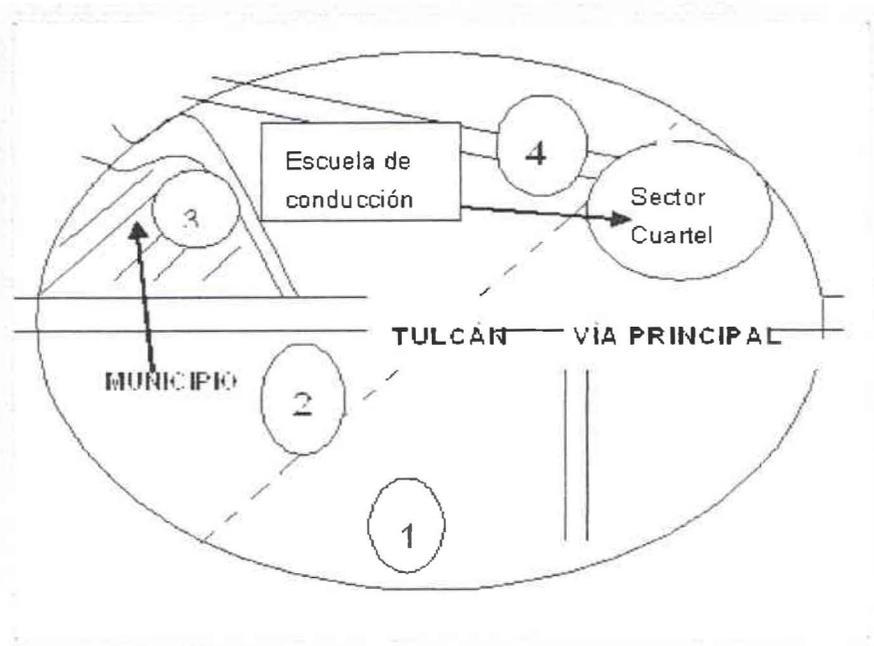
➤ **Medios y costos de transporte.-**

El lugar establecido como el Cuartel, tienen fácil accesibilidad, ya que las avenidas que dirigen a cualquiera de estos sitios están en mantenimiento constantemente porque forman parte de las vías principales de la ciudad.

➤ **Cercanía de fuentes de abastecimiento de combustible.-**

Este factor no afecta al sector determinado en el proyecto ya que se encuentra en un lugar estratégico.

Gráfico No. 5.2 Microlocalización



5.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

La empresa se encuentra en el ámbito de mediana y gran empresa, es así que uno de los aspectos que se ha considerado es la magnitud del proyecto, y todo ello va a depender de: objetivos de crecimiento, capacidad de inversión, y de la tecnología que se implementará.

Es importante aclarar que se el potencial de ventas de la competencia ya esta definido por lo tanto la empresa captar un porcentaje de aquella demanda insatisfecha.

Tabla No. 5.1 Tamaño de Mercado

	15,917	1,296	14,621
	16,148	1,512	14,636
	16,379	1,728	14,651
	16,611	1,944	14,667
	16,843	2,160	14,683
	17,074	2,376	14,698
	17,306	2,592	14,714
	17,537	2,808	14,729
	17,767	3,024	14,743
	17,994	3,240	14,754

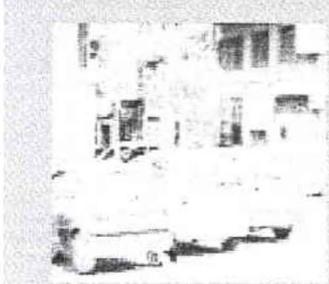
Elaborado por: Los autores

5.2.1 Capacidad instalada del proyecto

Para el presente proyecto está dado en número de vehículos y horarios que se prestará servicio, los cuales están determinados por los factores que influyen en el tamaño del proyecto principalmente por los objetivos de la capacidad de producción, disponibilidad de recursos financieros y disponibilidad de tecnología vehicular.

Tabla No. 5.2 Capacidad Instalada

Horario	Vehículos
4:00	4
5:00	5
6:00	6
7:00	7
8:00	8
9:00	9
10:00	10
10:00	10
10:00	10
11:00	11



Elaborado por: Los autores

Tabla No. 5.3 capacidad instalada en número de personas

Horario	Vehículos	Personas
1	4.00	11.00
2	5.00	11.00
3	6.00	11.00
4	7.00	11.00
5	8.00	11.00
6	9.00	11.00
7	10.00	11.00
8	10.00	11.00
9	10.00	11.00
10	10.00	11.00

Elaborado por: Los autores

5.2.2 Captación del mercado

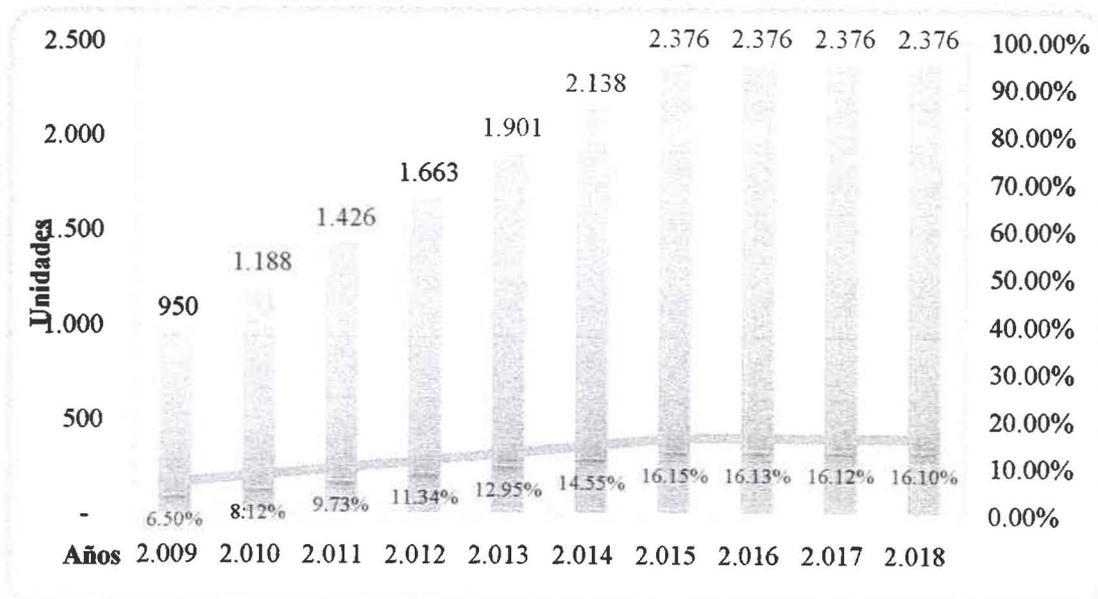
La captación del mercado se refiere a un porcentaje del mercado al que la empresa podrá llegar con los recursos que posee al implementar el proyecto.

Tabla No. 5.4 Captación de mercado

Año	Unidades Demandadas	Unidades Disponibles	Unidades Captadas	Unidades No Captadas	Porcentaje de Captación
2009	15,917	1,296	14,621	950	6.50%
2010	16,148	1,512	14,636	1188	8.12%
2011	16,379	1,728	14,651	1426	9.73%
2012	16,611	1,944	14,667	1663	11.34%
2013	16,843	2,160	14,683	1901	12.95%
2014	17,074	2,376	14,698	2138	14.55%
2015	17,306	2,592	14,714	2376	16.15%
2016	17,537	2,808	14,729	2376	16.13%
2017	17,767	3,024	14,743	2376	16.12%
2018	17,994	3,240	14,754	2376	16.10%

Elaborado por: Los autores

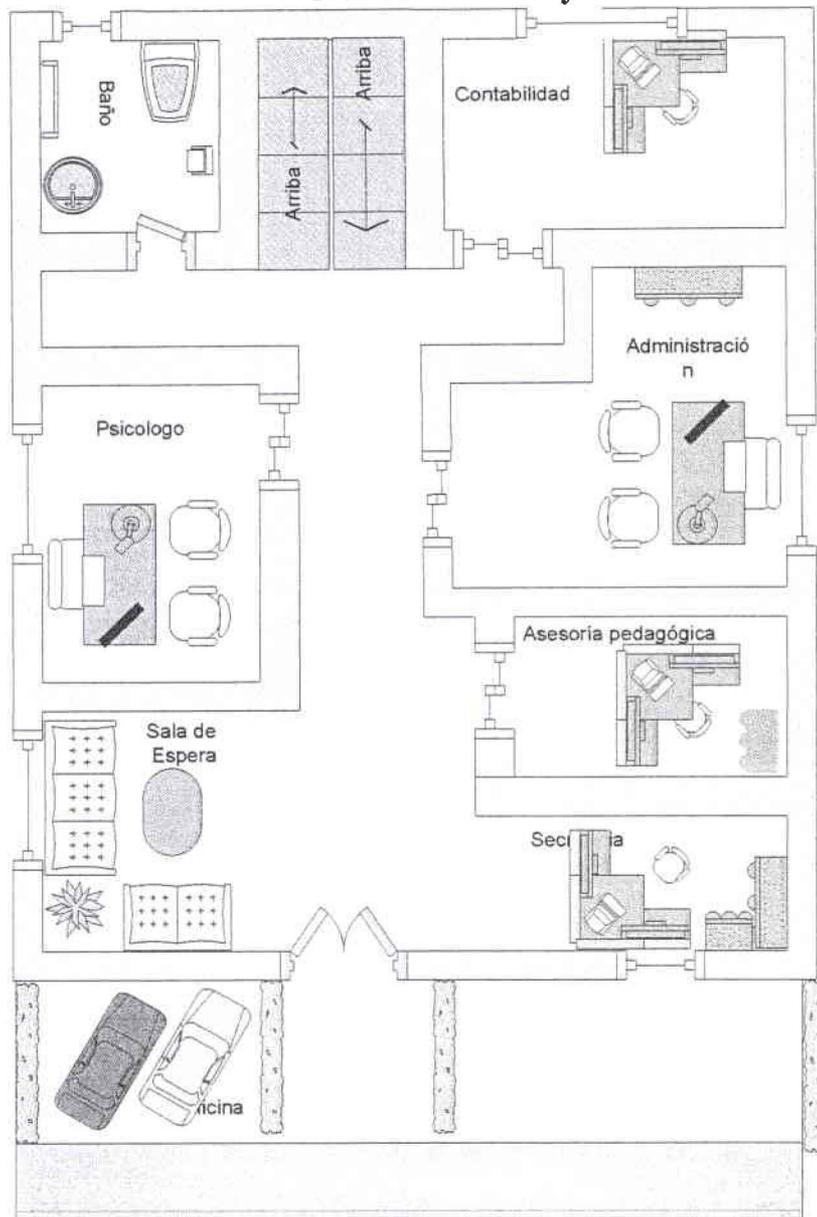
Gráfico No. 5.3 Captación de mercado



5.3 NECESIDADES DE ESPACIO Y EDIFICIO (LAYOUT)

El espacio físico es importante para la implementación del servicio, por tanto debe tomar en cuenta este factor:

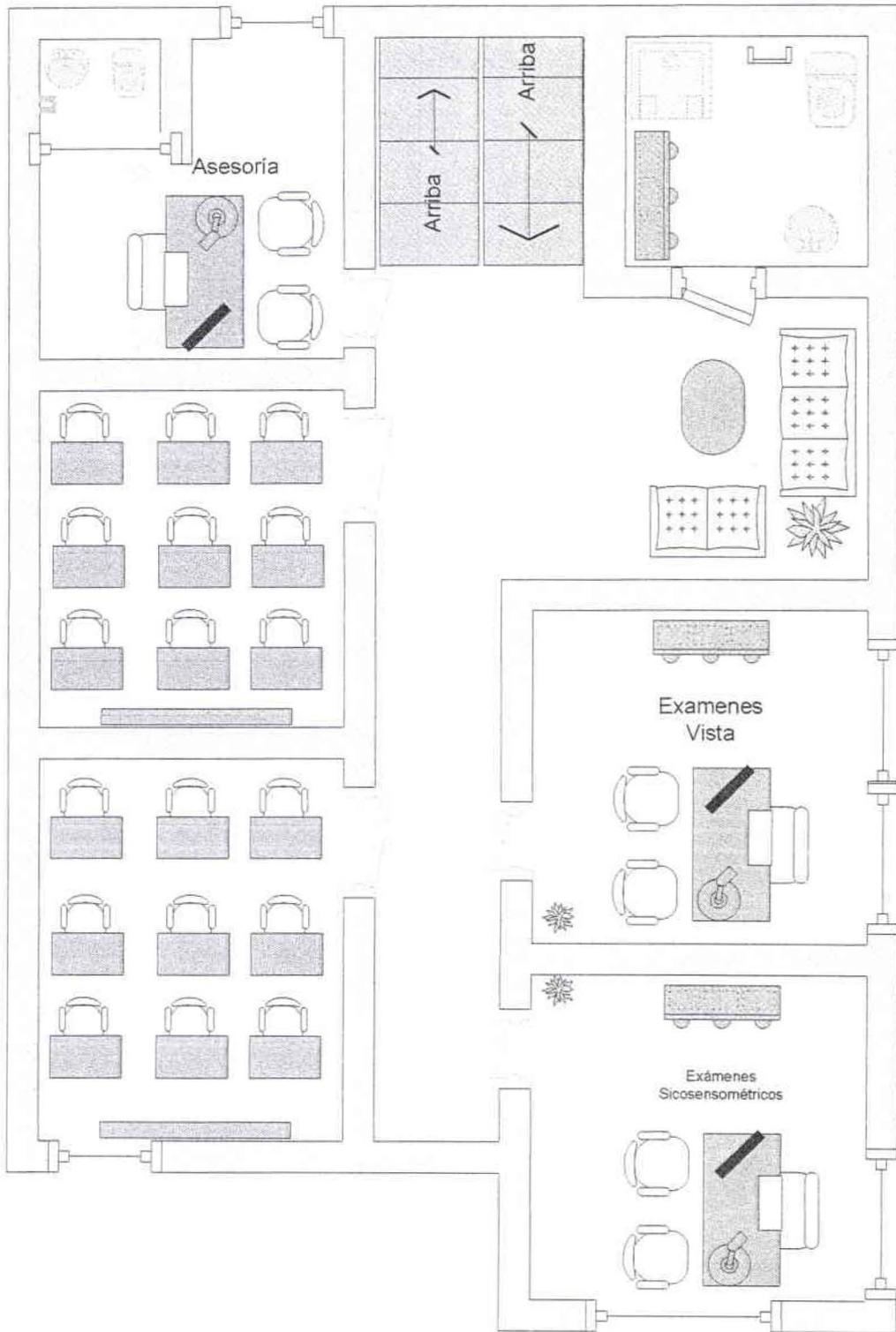
Gráfico No. 5.4 Layout



2 m cuadr.

Elaborado por: Los autores

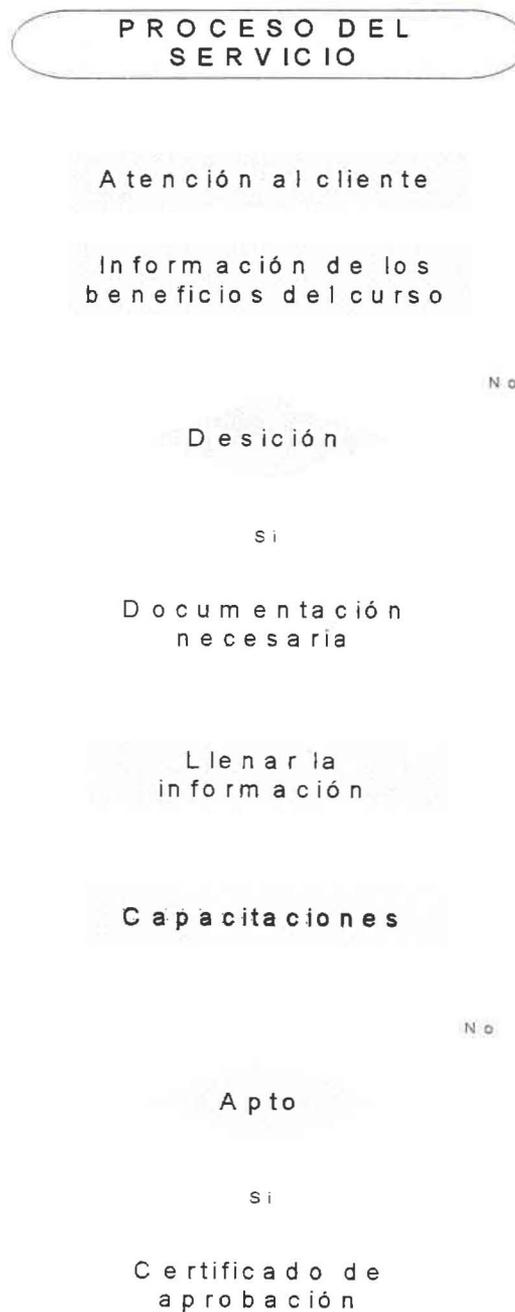
Segunda planta



5.4 PROCESOS DEL SERVICIO

A continuación se puede observar el proceso de servicio de la escuela de conducción:

Gráfico No. 5.5 Proceso del Servicio



5.5 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Se tomará en cuenta el personal necesario y los sueldos correspondientes, para poner en correcto funcionamiento el proyecto:

Tabla No. 5.5 Requerimiento de personal

PERSONAL NECESARIO	CANTIDAD
Director de escuela	1
Asesor pedagógico	1
Psicólogo	1
Contador	1
Secretaria	1
Profesores de teoría	2
Instructores	8

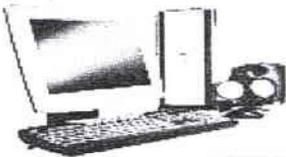
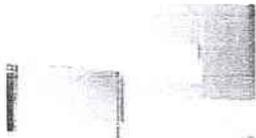
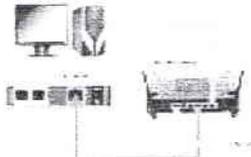
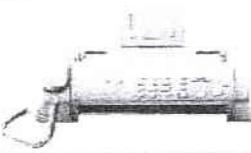
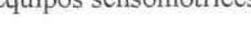
Elaborado por: Los autores

5.6 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS

El requerimiento de equipos se basa en el layout que se diseñó, el proyecto dispondrá de tecnología necesaria para un correcto funcionamiento, como es:

Tabla No. 5.6 Instrumentos tecnológicos

Equipo de computación	
Computadores y periféricos	3.00
Software	1.00
Impresoras	1.00
Fax y/o P&F	1.00

Tecnología	Cantidad
Computadores 	3
Software y licencias 	1
Equipo de red 	1
Teléfonos 	4
Central telefónica 	1
Fax 	1
Equipos sensomotrices 	1

Muebles y enseres

Para complementar las instalaciones de las diferentes áreas de la empresa es necesario contar con una serie de muebles y enseres como son:

Tabla No. 5.7 Muebles y enseres

Muebles y enseres		
Escritorio	u	1.00
Escritorio	u	2.00
Escritorio	u	1.00
Sillas giratorias	u	1.00
Sillas giratorias	u	4.00
Sillas giratorias	u	10.00
Sillas giratorias	u	16.00
Sillas giratorias	u	32.00

Muebles y enseres	Cantidad
Counter 	1
Escritorios 	3
Sillas giratorias 	5
Archivador 	3

Vehículos

Para el caso del proyecto es necesario adquirir cuatro vehículos para las clases de conducción.

Tabla No. 5.8 Otros activos fijos

Otros activos	Cantida
Spark	4



5.7 BASE LEGAL

Las personas jurídicas interesadas en el establecimiento de escuelas de Formación y Capacitación de Conductores no Profesionales, deberán cumplir con el requisito previo de presentación al Consejo Nacional de Tránsito de los planos arquitectónicos de la escuela, con la distribución física de todos los servicios, tomando en consideración los criterios básicos estipulados en el artículo 41 del presente reglamento.

Una vez que el Consejo Nacional de tránsito apruebe los planos arquitectónicos, los interesados continuarán con los demás trámites para el funcionamiento.

Art. 43.- Las personas jurídicas, presentarán la solicitud de autorización de funcionamiento al Consejo Nacional de Tránsito en formulario que les será proporcionado en el Departamento de Educación Vial de dicho organismo, en el cual deberá incluir y cumplir con los siguientes datos y documentos:

- Estatuto social de constitución debida y legalmente inscrito en el organismo correspondiente y los antecedentes de legislación de la sociedad, en que conste que el objeto o finalidad de la sociedad es la formación teórica y práctica de conductores no profesionales y la prestación de servicios de capacitación de los mismos;
- Nombre, cédula de ciudadanía, certificado de antecedentes personales, certificado de votación certificado militar, nacionalidad, título profesional, y domicilio del o de los representantes legales de la escuela, de conformidad con lo establecido en este reglamento.
- Domicilio de la escuela dentro de la jurisdicción, dirección de correo electrónico, número de teléfono y de fax;
- Nómina del personal docente y empleados de la escuela con sus títulos, especialidades y experiencias;
- Los planes y programas de estudio;
- Presupuesto del a escuela y cálculo del costo de los cursos;
- Póliza de seguros para cubrir riesgos por muerte accidental y gastos médicos por accidente para los ocupantes del vehículo, y gastos de responsabilidad civil a terceros por un monto no menor de \$ 3.000 por vehículo;

- Certificados otorgados por la Contraloría General del Estado y por la institución de control correspondiente del cumplimiento de sus obligaciones oficiales;
- Determinación pormenorizada del parque vehicular con las respectivas matriculas y de los equipamientos con sus correspondientes facturas; y
- Certificado del CNT de aprobación de planos arquitectónicos.

Art. 44.- La solicitud juntamente con la documentación será analizada por el departamento de Educación Vial y la Comisión respectiva del Consejo Nacional de Tránsito, que emitirá informes correspondientes para conocimiento y resolución del Director del Consejo Nacional de Tránsito. El informe deberá poner énfasis en la idoneidad del personal, la inspección de la infraestructura del establecimiento, la verificación del parque vehicular y del equipamiento,

Art.45.- Autorizada oficialmente una Escuela de Conducción no Profesional, quedará sujeta a la supervisión del Consejo Nacional de Tránsito, o por delegación, a las jefaturas o subjefaturas de Tránsito de sus respectivas jurisdicciones.

Art. 46.- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, para efectuará labores de fiscalización de las escuelas de conductores no profesionales, podrá celebrar convenios de apoyo con otras entidades especializadas en la materia.

Cuando una escuela no diere cumplimiento a los planes, programas, docencias, infraestructura o equipamiento que determinaron su autorización oficial, el Consejo Nacional de Tránsito, y Transporte Terrestre , deberá revocar dicha autorización, mediante resolución, previo informe de la Comisión Interna de Educación Vial y escuelas de Conducción.

El Presidente del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre podrá revocar, mediante resolución, la autorización otorgada a una escuela de Conductores no Profesionales, cuando se compruebe que esta ha incurrido en inactividad por espacio de 12 meses. Se entenderá que existe una inactividad cuando no se impartan

Art.47.- Será obligación de la escuela informar a los organismos señalados anteriormente, de todo cambio de domicilio o lugar de funcionamiento de la misma, dentro de los primeros 5 días del cambio. En ningún caso, la escuela podrá iniciar el o los cursos regulares, sin que previamente se efectuó una inspección ocular del nuevo domicilio o lugar de funcionamiento de la misma en el término de 5 días y, se apruebe la nueva sede por la autoridad competente.

El incumplimiento a esta disposición conllevará la suspensión del funcionamiento de la escuela y la reincidencia, le revocatoria definitiva de funcionamiento.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 48.- Mientras se crean los centros de formación referidos en el artículo 22, podrán ser instructores para la práctica personas autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, evaluadas por medio de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador.

Art. 49.- Para fines estadísticos, organizativos y de control, las escuelas de Capacitación que se encuentren funcionando legalmente a la fecha de expedición de este reglamento, enviarán al Consejo Nacional de Tránsito, informes sobre su domicilio, constitución, capacidad, e infraestructura física.

DISPOSICIÓN FINAL

De la ejecución de este decreto, que entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial, encárguese al señor Ministro de Gobierno y Policía.

5.8 IMPACTO AMBIENTAL

En un mundo con crecientes problemas ambientales, muchos países han respondido con legislaciones o ejecutado políticas dirigidas a incluir la temática ambiental en el ciclo de toma de decisiones. La Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un proceso que considera y enfoca los temas ambientales de manera similar a los factores económicos y sociales que podrían incidir en una decisión.

El proyecto se orienta a la identificación y solución de factores que puedan afectar el medio ambiente y a la sociedad que le rodea. Por lo tanto la escuela de conducción toma los siguientes lineamientos:

- Asegurar que los recursos del proyecto en particular sean utilizados de la manera más apropiada y eficiente posible.
- Desarrollar una base sólida de conocimiento para obtener la cantidad y tipo de información correcta y necesaria para tomar una decisión, incluyendo un conocimiento institucional multidimensional que aproveche las ventajas y oportunidades que presentan los temas ambientales.
- Buscar la prevención y alivio de problemas relacionados con la degradación ambiental.
- Aplicar de manera correcta y eficiente las exigencias ambientales establecidas a nivel de proyectos.
- Mantener en buen funcionamiento los vehículos de la empresa.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO ECONÓMICO

En este capítulo se demostrará si el proyecto es rentable o no por lo tanto tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan y son parte importante para la estructuración financiera del proyecto.

Este estudio viene a constituir la sistematización de las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento el negocio, los costos de operación, gastos de administración, gastos de venta, el ingreso derivado de las ventas de los mismos, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

El presente estudio financiero tiene por objeto hacer una presentación amplia y rigurosa de cada uno de los elementos que participan y son parte importante para la estructuración financiera del proyecto.

Este estudio viene a constituir la sistematización de las inversiones necesarias para ponerlo en funcionamiento el negocio, los costos de operación, gastos de administración, gastos de venta, el ingreso derivado de las ventas de los mismos, toda esta información proyectada a cada uno de los períodos que comprometen el horizonte del proyecto.

6.1 INVERSIÓN

Se define como inversión al dinero que se utiliza en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la empresa. Para definir la cuantía de las inversiones se debe analizar la información obtenida en los estudios de mercado, técnico y organizacional.

6.1.1 Activos Fijos

La inversión en activos se la puede diferenciar claramente, según su tipo: muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de computación, maquinaria y equipo, edificios y terrenos. Las siguientes tablas muestran la inversión requerida y clasificada por grupo de activo:

Tabla No. 6.1 Inversión en activos fijos

DETALLE	VALOR TOTAL	SERVICIO	ADMINISTRACIÓN
Muebles y enseres	2,060.00	640.00	1,420.00
Equipo de oficina	14,675.00	14,212.50	462.50
Equipo de computación	3,285.00	1,642.50	1,642.50
Vehículos	36,000.00	36,000.00	-
Edificio	35,000.00	14,000.00	21,000.00
Terreno	25,000.00	10,000.00	15,000.00
Total activos fijos	118,340.40	78,815.40	39,525.00

Fuente: Varias cotizaciones

Elaboración: Los Autores

6.1.1.1 Construcciones

En cuanto a las construcciones se requiere una inversión de 35.000 dólares para el área operativa administración y ventas.

Tabla No. 6.2 Construcciones

Concepto	Valor Total
Planta baja	10,000.00
Segundo piso	15,000.00
Terraza	3,500.00
Parqueadero	6,500.00
Total	35,000.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.1.1.2 Muebles y enseres

En cuanto a los muebles y enseres se requiere una inversión de 2,060.00 dólares para el área operativa administración y ventas.

Tabla No. 6.3 Muebles y enseres

Detalle	Valor total
Muebles y enseres	2,060.00
Escritorio gerencia	210.00
Escritorio operativo	320.00
Counter de recepción	180.00
Sillón ejecutivo euforia	160.00
Silla giratoria	200.00
Silla tipo visita	350.00
Mesa para aulas	320.00
Sillas para aulas	320.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.1.1.3 Equipo de computación

El equipo de computación se requiere para el departamento de administración y ventas con una inversión de 3.285,0 dólares, su detalle se describe a continuación:

Tabla No. 6.4 Equipo de computación

Detalle	Valor total
Equipo de computación	3,285.00
Computadores pentium iv	2,250.00
Software	800.00
Impresora	150.00
Equipo de red	85.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.1.1.4 Equipo de oficina

Los equipos de oficina son necesarios para el área administrativa y de ventas y su inversión es de 14.675 dólares

Tabla No. 6.5 Equipo de oficina

Detalle	Valor total
Equipo de oficina	14,675.00
Equipo sensométrico	13,500.00
Televisión	450.00
DVD	75.00
Central telefónica	150.00
Teléfonos	100.00
Fax	150.00
Cafetera	50.00
Extintores	200.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.1.2 Activos Diferidos

Comprende todos los activos intangibles de la empresa, son aquellos que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en este caso: permisos

de funcionamiento y estudios de factibilidad. A continuación se presenta el desglose de la inversión en activos diferidos.

Tabla No. 6.6 Activos diferidos

Detalle	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Estudios de Factibilidad	u	1.00	900.00	900.00
Gastos de Constitución	u	1.00	1,200.00	1,200.00
Patente Municipal	u	1.00	400.00	400.00
Gastos de puesta en marcha	u	1.00	1,500.00	1,500.00
TOTAL				4,000.00

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Los Autores

6.1.3 Capital de trabajo

Es la inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, e inventario que permita operar durante un ciclo productivo.

La siguiente tabla muestra la inversión requerida en capital de trabajo para el funcionamiento del proyecto.

Tabla No. 6.7 Capital de trabajo

Detalle	Valor
Costos directos de operación	576.90
Mano de obra directa	4,594.07
Costos indirectos de operación	440.00
Servicios básicos (servicio)	190.00
Mantenimiento (servicios)	1,057.50
Otros costos de operación	220.00
Sueldos	2,746.64
Servicios básicos (administración)	130.00
Mantenimiento (administración)	56.30
Suministros	19.15
Gastos de venta	255.00
TOTAL	10,285.56

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

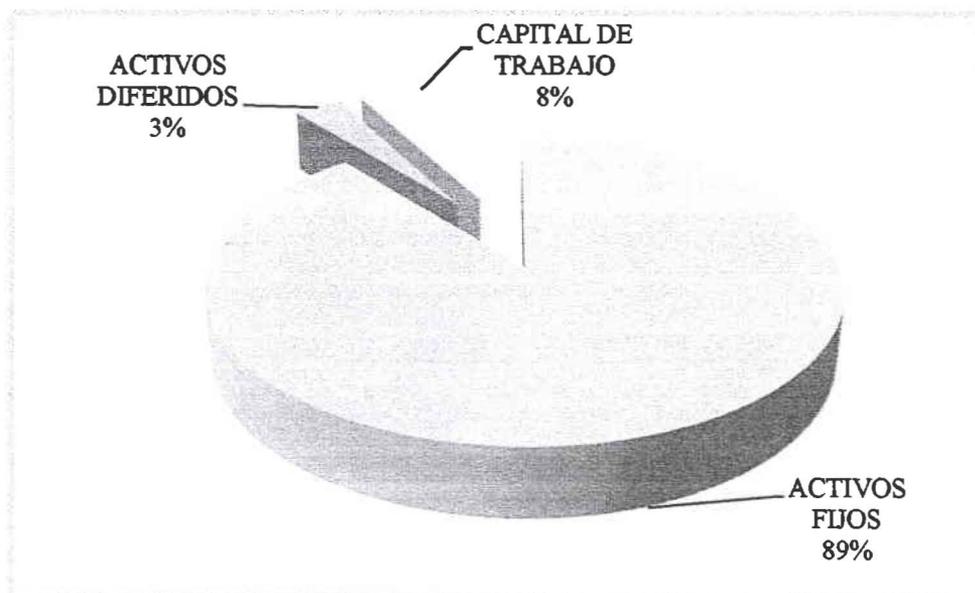
6.1.4 Resumen de inversión

A continuación se presenta el resumen de la inversión que se requiere para poner en marcha la escuela de conducción.

Tabla No. 6.8 Resumen de inversión

Concepto	V. Total	%
Activos fijos	118,340.40	89.7%
Activos diferidos	4,000.00	3.0%
Capital de trabajo	10,285.56	7.3%
Total	132,625.96	100.00%

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Los Autores

Gráfico No. 6.1 Resumen de inversión

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Los Autores

6.1.5 Cronograma de inversión

El cronograma sirve para controlar y planear el tiempo en instalar equipos en futuras inversiones. En el siguiente cronograma proyectado a 10 años se puede dar cuenta de las futuras inversiones de carácter importante que se tendrían que hacer para no afectar el servicio de la empresa.

Tabla No. 6.9 Cronograma de inversiones

CONCEPTO	Inversión Realizada	Nuevas Inversiones Año 2	Nuevas Inversiones Año 3	Nuevas Inversiones Año 4	Nuevas Inversiones Año 5	Nuevas Inversiones Año 6	Nuevas Inversiones Año 7	Nuevas Inversiones Año 8	Nuevas Inversiones Año 9	Nuevas Inversiones Año 10	Total
A. Inversiones fijas y diferidas	122,340.40	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	82,300.00
Activos fijos	118,340.40	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	81,000.00
Muebles y enseres	2,060.00										-
Equipo de oficina	14,675.00										-
Equipo de computación	3,265.00										-
Vehículos	36,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	81,000.00
Edificio	35,000.00										-
Terreno	25,000.00										-
Imprevistos	2,320.40										-

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

En La siguiente tabla se puede observar que la mayor parte de la inversión es financiada con recursos de terceros equivalente al 44.23% y la diferencia con recursos propios.

6.2.1 Composición del financiamiento

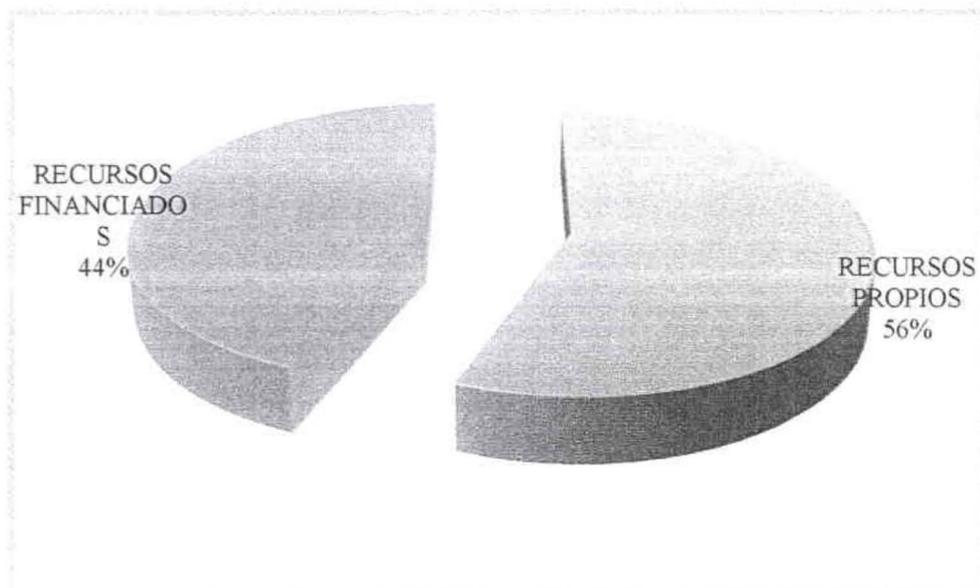
Cuadro No. 6.1 Estructura de financiamiento

DETALLE	VALOR	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS FINANCIADOS
Activos fijos	118,340.40	60,000.00	58,340.40
Activos diferidos	4,000.00	4,000.00	
Capital de trabajo	9,565.56	9,565.56	
TOTAL	131,905.96	73,565.56	58,340.40
	100%	55.77%	44.23%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

Gráfico No. 6.2 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.2.2 Préstamo bancario

El financiamiento se lo realizara mediante un crédito el cual se presenta a continuación

CANTIDAD	58,340.40
TASA	8.00%
IMPUESTO DE SOLCA	1.00%
DIVIDENDO	1,182.93

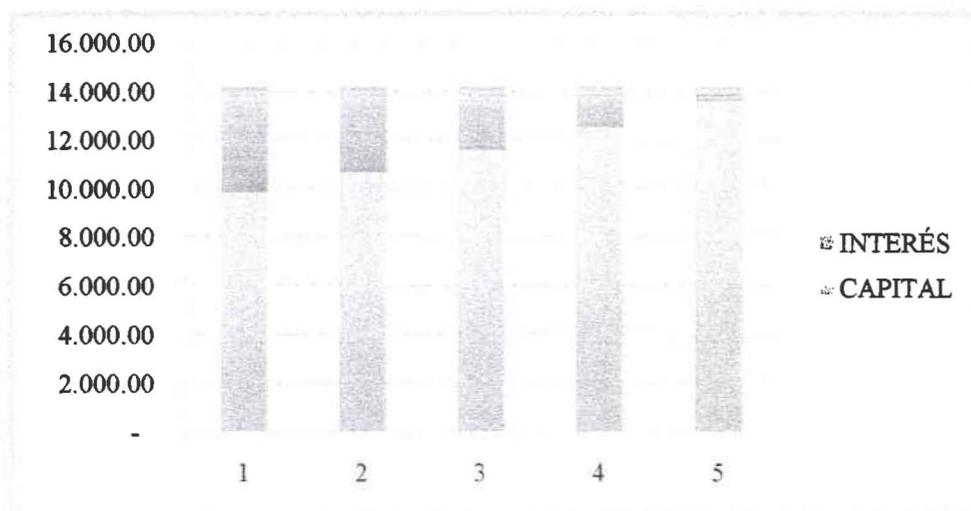
Tabla No. 6.10 Tabla de amortización

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				58,340.40
1	9,885.20	4,309.99	14,195.20	48,455.20
2	10,705.67	3,489.53	14,195.20	37,749.53
3	11,594.24	2,600.96	14,195.20	26,155.29
4	12,556.55	1,638.64	14,195.20	13,598.74
5	13,598.74	596.46	14,195.20	0.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

Gráfico No. 6.3 Tabla de amortización



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es importante establecer un calendario de operación, el cual debe incluir los elementos necesarios para determinar el período durante el cual operará el proyecto con ingresos satisfactorios para el negocio. Los ingresos estarán previstos por el servicio durante los 10 años, y se presentan en la siguiente tabla:

Cuadro No. 6.2 Consolidado ingresos

Año	Valor	Salario	Presupuesto	Costo	Ingreso	Porcentaje
1	4.00	11.00	950.00	160.00	152,000.00	
2	5.00	11.00	1,188.00	160.00	190,080.00	25.00%
3	6.00	11.00	1,426.00	160.00	228,160.00	20.00%
4	7.00	11.00	1,663.00	160.00	266,080.00	16.67%
5	8.00	11.00	1,901.00	160.00	304,160.00	14.29%
6	9.00	11.00	2,138.00	160.00	342,080.00	12.50%
7	10.00	11.00	2,376.00	160.00	380,160.00	11.11%
8	10.00	11.00	2,376.00	160.00	380,160.00	0.00%
9	10.00	11.00	2,376.00	160.00	380,160.00	0.00%
10	10.00	11.00	2,376.00	160.00	380,160.00	0.00%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Este presupuesto está conformado por todas aquellas partidas que intervienen directamente en la producción y en los gastos operativos.

Tabla No. 6.11 Resumen de costos y gastos

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(-) Costo de operación	98,806.66	123,662.07	144,117.49	164,960.15	186,295.56	211,679.13	230,554.54	230,554.54	230,554.54	230,554.54
Costos directos de operación	6,922.86	8,653.57	10,384.29	12,115.00	13,845.71	15,576.43	17,307.14	17,307.14	17,307.14	17,307.14
Mano de obra directa	67,415.20	86,497.40	101,179.60	115,861.80	130,544.00	158,312.60	172,994.80	172,994.80	172,994.80	172,994.80
Otros costos directos de operación	5,280.00	5,280.00	5,280.00	6,160.00	7,040.00	7,920.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Servicios básicos (servicio)	2,280.00	2,850.00	3,420.00	3,990.00	4,560.00	5,130.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00
Mantenimiento (servicios)	4,050.00	5,062.50	6,075.00	7,087.50	8,100.00	9,112.50	10,125.00	10,125.00	10,125.00	10,125.00
Otros costos de operación	2,640.00	3,300.00	3,960.00	4,620.00	5,280.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00
Depreciación	10,218.60	12,018.60	13,818.60	15,125.85	16,925.85	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60
(-) Gasto Administrativo y de ventas	40,933.90	43,083.90	43,083.90	42,591.15	42,591.15	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90
Sueldos	32,959.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70
Servicios básicos (administración)	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00
Mantenimiento (administración)	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60
Suministros	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80
Gastos de venta	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00
(-) Depreciaciones	1,648.80	1,648.80	1,648.80	1,156.05	1,156.05	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80
(-) Amortizaciones	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	-	-	-	-	-
(-) Gasto Financiero	4,924.10	3,489.53	2,600.96	1,638.64	596.46	-	-	-	-	-

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1 Costos de operación

6.4.1.1 Mano de obra directa

Son los costos de las personas que participan directamente en el proceso de servicio, a continuación se presenta la tabla consolidado de personal, proyectado a 10 años. En el anexo se presenta el rol de pagos para cada año.

Tabla No. 6.12 Mano de obra directa

Año	Costo de Mano Obra Directa
1	67,415.20
2	86,497.40
3	101,179.60
4	115,861.80
5	130,544.00
6	158,312.60
7	172,994.80
8	172,994.80
9	172,994.80
10	172,994.80

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.2 Costos directos

Tabla No. 6.13 Costos directos

Concepto	Costo unit.	Cantidad requerida	Costo unitario por concepto	Costo unitario por vehículo	Total
Cambio de aceite	20.00	0.14	2.86	11.43	342.86
Combustible	15.00	1.00	15.00	60.00	1,800.00
ABC	50.00	0.07	3.33	13.33	400.00
Matricula	12.50	1.00	12.50	50.00	1,500.00
Imprevistos	2.00	1.00	24.00	96.00	2,880.00
Total Por Unidad			57.69	230.76	6,922.86

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.3 Costos indirectos

Este rubro es un costo directo (variable) pues si se tienen alumnos se entregarán manual y el título.

Tabla No. 6.14 Otros Costos directos

Concepto	Valor por persona	Número de personas	Costo unitario	Total
Manual para alumno	3.00	44.00	132.00	3,960.00
Título por alumno	1.00	44.00	44.00	1,320.00
TOTAL			176.00	5,280.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.4 Mantenimiento infraestructura

Constituye todas las erogaciones por concepto de pagos de protección, conservación y reparación de las instalaciones equipos, muebles y enseres, etc. A continuación se presenta el desglose de este presupuesto

Tabla No. 6.15 Mantenimiento

Concepto	Valor Presupuesto	%	Valor Mensual	Valor Anual
Alquiler de maquinaria	640.00	1.00%	6.40	76.80
Manutención ordinaria	14,212.50	2.00%	284.25	3,411.00
Manutención extraordinaria	1,642.50	2.00%	32.85	394.20
Gasolina	36,000.00	2.00%	720.00	8,640.00
Alquiler de camión	14,000.00	0.10%	14.00	168.00
TOTAL	66,495.00			12,690.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.5 Servicios Básicos

Los principales componentes de este rubro son: agua, energía. Su estimación se puede hacer teniendo en cuenta los niveles de consumo promedio en unidades de cada uno y tarifa de pagos.

Tabla No. 6.16 Presupuesto de servicios básicos

Categoría	Presupuesto	Valor
Electricidad	90.00	1,080.00
Agua	100.00	1,200.00
TOTAL	190.00	2,280.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.6 Otros costos de operación

Otros costos de operación corresponden a los rubros que se detallan en La siguiente tabla para el primer año:

Tabla No. 6.17 Presupuesto otros costos de operación

Categoría	Presupuesto	Valor
Alquiler	200.00	2,400.00
Explotación	20.00	240.00
TOTAL	220.00	2,640.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.1.7 Depreciación de activos de operación

La depreciación para los activos fijos se constituye en un escudo fiscal y está permitida por la legislación ecuatoriana por

medio del método de línea recta. En las siguientes tablas se determinan la vida útil y depreciación anual de activos fijos de producción.

Tabla No. 6.18 Depreciación de activos fijos de operación

Activo	Valor de compra	Valor de rescate	Vida útil (años)	Depreciación anual
Maquina - Sinter	640.00	64.00	10.00	57.60
Maquina - Sinter	14,212.50	1,421.25	5.00	2,558.25
Maquina - Sinter	1,642.50	164.25	3.00	492.75
Vehículo	36,000.00	3,600.00	5.00	6,480.00
Edificio	14,000.00	1,400.00	20.00	630.00
TOTAL	66,495.00	6,649.50		10,218.60

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

En la siguiente tabla se presenta la depreciación proyectada de los activos fijos.

Tabla No. 6.19 Proyección de los activos fijos de operación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60	57.60
	2,558.25	2,558.25	2,558.25	2,558.25	2,558.25					
	492.75	492.75	492.75							
	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00					
	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00
	10,218.60	12,018.60	13,818.60	15,125.85	16,925.85	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60
DEP ACUM	10,218.60	22,237.20	36,055.80	51,181.65	68,107.50	77,795.10	87,482.70	97,170.30	106,857.90	116,545.50

Fuente: Tabla no.6.18

Elaboración: Los Autores

6.4.2 Gastos administrativos y de ventas

Para determinar todo el gasto administrativo en que incurrirá la empresa, durante un tiempo determinado o proyectado a 10 años, en este caso, son considerados como parte importante de las actividades de apoyo.

6.4.2.1 Sueldos y Salarios

Comprende los sueldos y salarios del personal administrativo y cubre la necesidad inmediata de contar con el tipo de personal calificado y adecuado para la empresa, a continuación en el cuadro se indica el total de los valores en sueldos y salarios proyectados a 10 años.

Tabla No. 6.20 Consolidados sueldos y salarios administrativos

Categoría	Cantidad	Salario Base	Salario Mínimo	Salario Máximo	Salario Promedio				
	1	600.00	13.33	50.00	-	25.00	72.90	761.23	9,134.80
	1	450.00	13.33	37.50	-	18.75	54.68	574.26	6,891.10
	1	450.00	13.33	37.50	-	18.75	54.68	574.26	6,891.10
	1	350.00	13.33	29.17	-	14.58	42.53	449.61	5,395.30
	1	300.00	13.33	25.00	-	12.50	36.45	387.28	4,647.40
TOTAL	5	2,150	67	179	-	89.6	261.2	2,746.64	32,959.70

Fuente: Rol de pagos administración anexo

Elaboración: Los Autores

6.4.2.2 *Mantenimiento de activos fijos*

El mantenimiento de activos fijos de administración corresponde a los desembolsos realizados para disponer de equipos y derechos exclusivos en buenas condiciones. La siguiente tabla muestra el presupuesto de mantenimiento de activos fijos de administración.

Tabla No. 6.21 *Mantenimiento de activos fijos*

CONCEPTO	VALOR ESTIMADO	%	VALOR ESTIMADO	VALOR ESTIMADO
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	1,420.00	1.00%	14.20	170.40
MANTENIMIENTO DE DERECHOS EXCLUSIVOS	462.50	2.00%	9.25	111.00
MANTENIMIENTO DE BIENES MUEBLES	1,642.50	2.00%	32.85	394.20
MANTENIMIENTO DE BIENES INMUEBLES	-	0.00%	-	-
TOTAL	21,000.00	0.10%	21.00	252.00
			56.30	675.60

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.2.3 *Servicios básicos del área de administración*

El presupuesto de servicios básicos corresponde a los desembolsos de dinero tal como se indica en la siguiente tabla para el primer año.

Tabla No. 6.22 Servicios básicos área de administración

	20.00	240.00
	20.00	240.00
	50.00	600.00
	40.00	480.00
TOTAL	130.00	1,560.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.2.4 Depreciación de los activos de administración

La depreciación para los activos fijos se constituye en un escudo fiscal y está permitida por la legislación ecuatoriana por medio del método de línea recta. En las siguientes tablas se determinan la vida útil y depreciación anual de activos fijos de administración.

Tabla No. 6.23 Depreciación activos fijos administración

ACTIVO	VALOR	VALOR DE DEPRECIACIÓN ANUAL	VIDA ÚTIL (AÑOS)	DEPRECIACIÓN ANUAL
	1,420.00	142.00	10.00	127.80
	462.50	46.25	5.00	83.25
	1,642.50	164.25	3.00	492.75
	21,000.00	2,100.00	20.00	945.00
	24,525.00	2,452.50	43.00	1,648.80

Fuente: Investigación propia, LRTI

Elaboración: Los Autores

En la siguiente tabla se presenta la depreciación proyectada de los activos fijos.

Tabla No. 6.24 Proyección de los activos fijos de administración

Muebles y enseres	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80	127.80
Equipo de oficina	83.25	83.25	83.25	83.25	83.25					
Equipo de computación	492.75	492.75	492.75							
Edificio	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00	945.00
TOTAL	1,648.80	1,648.80	1,648.80	1,156.05	1,156.05	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80
DEP. ACUM.	1,648.80	3,297.60	4,946.40	6,102.45	7,258.50	8,331.30	9,404.10	10,476.90	11,549.70	12,622.50

Fuente: tabla no. 6.23

Elaboración: Los Autores

6.4.2.5 Amortización

Los activos diferidos se amortizan ante la imposibilidad de que disminuya su precio por el uso o por el paso del tiempo. La legislación permite que en los cinco primeros años de funcionamiento del proyecto sea cargado un costo por este concepto, teniendo como resultado una disminución de la base gravable, con claras ventajas para el inversionista.

Tabla No. 6.25 Amortización

Activo	Amort. Anual
Estudios de Factibilidad	180.00
Gastos de Constitución	240.00
Patente Municipal	80.00
Gastos de puesta en marcha	300.00
TOTAL	800.00

Fuente: Investigación propia, LRTI

Elaboración: Los Autores

6.4.2.6 Gastos de suministros

Tabla No. 6.26 Suministros

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Tratamiento de agua potable	Unidad	1.00	10.00	10.00	120.00
Reserva de agua potable LRTI	Unidad	1.00	3.70	3.70	44.40
Electricidad	Unidad	5.00	0.17	0.85	10.20
Gas	Unidad	1.00	0.60	0.60	7.20
Agua caliente	Unidad	20.00	0.20	4.00	48.00
TOTAL				19.15	229.80

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.4.2.7 Gastos de publicidad

Son todos los desembolsos relacionados para el manejo de la promoción de ventas y logística de distribución. La siguiente tabla muestra el presupuesto para este rubro:

Cuadro No. 6.3 Publicidad y propaganda

Publicidad Radial	75.00	900.00
Folletería	80.00	960.00
Papelería	100.00	1,200.00
TOTAL	255.00	3,060.00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.5 ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA

La evaluación tiene como objetivo determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto a través del análisis de los diferentes estados financieros y la aplicación de los criterios de evaluación.

6.5.1 Estado de resultados

La finalidad del estado de resultados es la de calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la escuela de conducción y los impuestos que deba pagar.

Tabla No. 6.27 Estado de resultados

CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos recibidos del servicio	152,000.00	190,080.00	228,160.00	266,080.00	304,160.00	342,080.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00
MATRICULAS	152,000.00	190,080.00	228,160.00	266,080.00	304,160.00	342,080.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00
(-) Costo de operación	107,446.66	134,462.07	157,077.49	180,080.15	203,575.56	231,119.13	252,154.54	252,154.54	252,154.54	252,154.54
Costos directos de operación	6,922.86	8,653.57	10,384.29	12,115.00	13,845.71	15,576.43	17,307.14	17,307.14	17,307.14	17,307.14
Mano de obra directa	67,415.20	86,497.40	101,179.60	115,861.80	130,544.00	158,312.60	172,994.80	172,994.80	172,994.80	172,994.80
Costos indirectos de operación	5,280.00	5,280.00	5,280.00	6,160.00	7,040.00	7,920.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00	8,800.00
Servicios básicos (servicio)	2,280.00	2,850.00	3,420.00	3,990.00	4,560.00	5,130.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00	5,700.00
Mantenimiento (servicios)	12,690.00	15,862.50	19,035.00	22,207.50	25,380.00	28,552.50	31,725.00	31,725.00	31,725.00	31,725.00
Otros costos de operación	2,640.00	3,300.00	3,960.00	4,620.00	5,280.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00	5,940.00
Depreciación	10,218.60	12,018.60	13,818.60	15,125.85	16,925.85	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60	9,687.60
(=) Utilidad Bruta	44,553.34	55,617.93	71,082.51	85,999.85	100,584.44	110,960.87	128,005.46	128,005.46	128,005.46	128,005.46
(-) Gasto Administrativo y de ventas	40,933.90	43,083.90	43,083.90	42,591.15	42,591.15	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90	41,707.90
Sueldos	32,959.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70	35,109.70
Servicios básicos (administración)	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00	1,560.00
Mantenimiento (administración)	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60	675.60
Suministros	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80	229.80
Gastos de venta	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00	3,060.00
(-) Depreciaciones	1,648.80	1,648.80	1,648.80	1,156.05	1,156.05	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80	1,072.80
(-) Amortizaciones	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	-	-	-	-	-
(=) Utilidad Operacional	3,619.44	12,534.03	27,998.61	43,408.70	57,993.29	69,252.97	86,297.56	86,297.56	86,297.56	86,297.56
(-) Gasto Financiero	4,924.10	3,489.53	2,600.96	1,638.64	596.46	-	-	-	-	-
Pago de intereses	4,309.99	3,489.53	2,600.96	1,638.64	596.46	-	-	-	-	-
Impuesto de SOLCA	614.11									
Comisión del Banco	-									
(=) Utilidad Antes de Reparto	-1,304.66	9,044.50	25,397.65	41,770.06	57,396.83	69,252.97	86,297.56	86,297.56	86,297.56	86,297.56
(-) 15% reparto utilidades	-	1,356.68	3,809.65	6,265.51	8,609.52	10,387.95	12,944.63	12,944.63	12,944.63	12,944.63
(=) Utilidad Despues de Participaciones	-1,304.66	7,687.83	21,588.01	35,504.55	48,787.30	58,865.03	73,352.92	73,352.92	73,352.92	73,352.92
(-) 25% Impuesto a la Renta	-	1,921.96	5,397.00	8,876.14	12,196.83	14,716.26	18,338.23	18,338.23	18,338.23	18,338.23
(=) Utilidad Neta	-1,304.66	5,765.87	16,191.00	26,628.41	36,590.48	44,148.77	55,014.69	55,014.69	55,014.69	55,014.69
(-) Reserva legal 10%	-	576.59	1,619.10	2,662.84	3,659.05	4,414.88	5,501.47	5,501.47	5,501.47	5,501.47
(=) Utilidad Retenida	-1,304.66	5,189.28	14,571.90	23,965.57	32,931.43	39,733.89	49,513.22	49,513.22	49,513.22	49,513.22

Fuente: tabla 4.9, tabla 4.25

Elaboración: Los Autores

6.5.2 Balance General

Este Balance General muestra la situación financiera en un periodo determinado, es decir, sus activos, pasivos y patrimonio hacia el final de un ciclo contable.

Tabla No. 6.28 Balance general

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVO											
Activo corriente	10,286	11,763	15,569	33,362	61,450	99,989	150,196	213,149	269,924	326,700	383,475
CAJA - BANCOS	10,286	11,763	15,569	33,362	61,450	99,989	150,196	213,149	269,924	326,700	383,475
Activo fijo	118,340	106,473	101,806	95,338	88,056	78,974	77,214	75,454	73,693	71,933	70,172
Muebles y enseres	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060
Equipo de oficina	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675	14,675
Equipo de computación	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285	3,285
Vehiculos	36,000	36,000	45,000	54,000	63,000	72,000	81,000	90,000	99,000	108,000	117,000
Edificio	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Terreno	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Imprevistos	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320
(Depreciaciones acumuladas)		-11,867	-25,535	-41,002	-57,284	-75,366	-86,126	-96,887	-107,647	-118,408	-129,168
Activo Diferido	4,000	3,200	2,400	1,600	800	-	-	-	-	-	-
Estudios de Factibilidad	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Gastos de Constitución	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Patente Municipal	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Gastos de puesta en marcha	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(Amortización acumulada)		-800	-1,600	-2,400	-3,200	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000
TOTAL ACTIVO	132,626	121,436	119,775	130,300	150,307	178,963	227,410	288,603	343,618	398,632	453,647
PASIVO											
Pasivo corto plazo	58,340	48,455	41,028	35,362	28,740	20,806	25,104	31,283	31,283	31,283	31,283
Bancos y financieras	9,885	10,706	11,584	12,557	13,599	-	-	-	-	-	-
Imp a trabajadores x pagar		-	1,357	3,810	6,266	8,610	10,388	12,945	12,945	12,945	12,945
Imp. A la renta x pagar		-	1,922	5,397	8,876	12,197	14,716	18,338	18,338	18,338	18,338
Pasivo a largo plazo	48,455	37,750	26,155	13,599	-	-	-	-	-	-	-
Bancos y financieras	48,455	37,750	26,155	13,599	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO											
Capital Social	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286	74,286
Reserva Legal Acumulada		-	577	2,196	4,859	8,518	12,932	18,434	23,935	29,437	34,938
Resultado Ejercicios Anteriores		-	-1,305	3,885	18,457	42,422	75,354	115,087	164,601	214,114	263,627
Utilidad (Perdida del Ejercicio)		-1,305	5,189	14,572	23,966	32,931	39,734	49,513	49,513	49,513	49,513
Total Pasivo y Patrimonio	132,626	121,436	119,775	130,300	150,307	178,963	227,410	288,603	343,618	398,632	453,647

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Los Autores

6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Es la parte final de toda la secuencia de análisis de factibilidad de un proyecto, se sabrá del mercado potencial atractivo; se conocerá el proceso de producción, así como en todos los costos que se incurra en la etapa productiva, nos permitirá decidir sobre el proyecto.

Los datos que se presentan a continuación nos permitirán ordenar y sistematizar la información para evaluar los antecedentes y determinar la rentabilidad.

6.6.1 Flujo de fondos

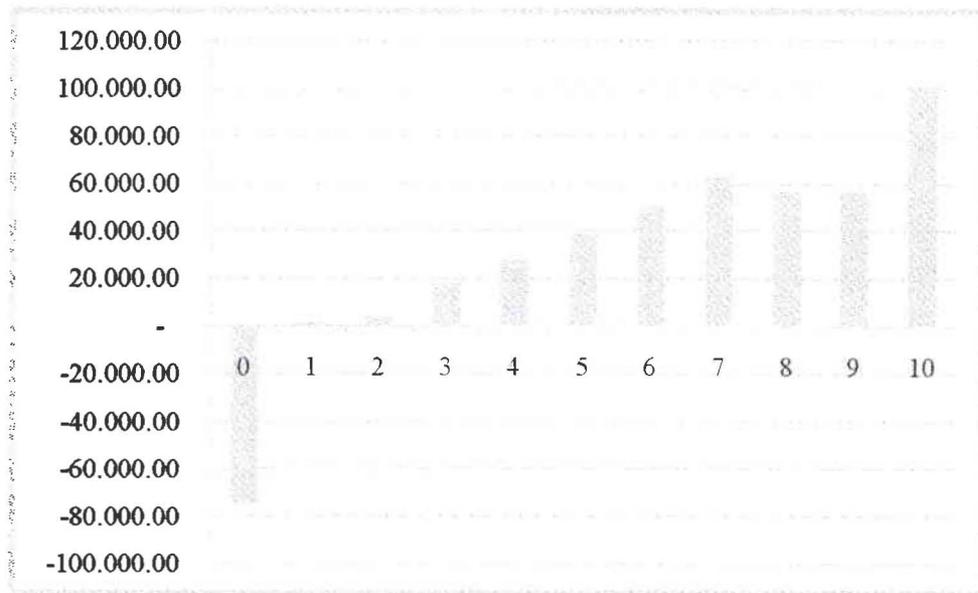
La información que se presenten en los flujos netos estará dada por el estudio de mercado y el estudio técnico, los flujos netos de fondos miden los ingresos y egresos de efectivo que se estiman podrá tener la empresa en un período determinado, definiendo el financiamiento y proyectando los recursos necesarios para pagar las obligaciones que tendrá que mantener la organización con terceros

Tabla No. 6.29 Flujo de fondos

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. FLUJO DE BENEFICIOS											
1. Paquetes		152,000.00	190,080.00	228,160.00	266,080.00	304,160.00	342,080.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00
2. Valor de rescate											34,102.00
3. Capital de trabajo											10,285.56
TOTAL BENEFICIOS		152,000.00	190,080.00	228,160.00	266,080.00	304,160.00	342,080.00	380,160.00	380,160.00	380,160.00	424,547.56
B. FLUJO DE COSTOS											
1. Inversión fija	118,340.40	-	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
2. Inversión diferida	4,000.00										
3. Inversión en capital de trabajo	10,285.56										
4. Costos de operación*		97,228.06	122,443.47	143,258.89	164,954.30	186,649.71	221,431.53	242,466.94	242,466.94	242,466.94	242,466.94
5. Gastos de administración y ventas*		38,485.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10	40,635.10
6. Gasto financiero		4,924.10	3,489.53	2,600.96	1,638.64	596.46	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS	132,625.96	140,637.26	175,568.10	195,494.95	216,228.04	236,881.27	271,066.63	292,102.04	292,102.04	292,102.04	292,102.04
FLUJO ECONOMICO (A-B)	-132,625.96	11,362.74	14,511.90	32,665.05	49,851.96	67,278.73	71,013.37	88,057.96	88,057.96	88,057.96	132,445.52
MAS:											
1. Préstamos	58,340.40										
MENOS:											
1. Pago de la deuda		9,885.20	10,705.67	11,594.24	12,556.55	13,598.74	-	-	-	-	-
2. (15%) Participación trabajadores		-	-	1,356.68	3,809.65	6,265.51	8,609.52	10,387.95	12,944.63	12,944.63	12,944.63
3. (25%) Impuesto a la Renta		-	-	1,921.96	5,397.00	8,876.14	12,196.83	14,716.26	18,338.23	18,338.23	18,338.23
FLUJO FINANCIERO	-74,285.56	1,477.54	3,806.23	17,792.19	28,088.75	38,538.34	50,207.02	62,953.76	56,775.09	56,775.09	101,162.66

Fuente: Resumen de costos y gastos

Elaboración: Los Autores

Gráfico No. 6.4 Flujos de fondos

Fuente: tabla no.6.29

Elaboración: Los Autores

Como se puede observar en el grafico anterior, el Flujo Económico en el año cero es negativo pero a partir del primer año se aprecia un nivel viable de flujo de efectivo para los años consecuentes es decir existe factibilidad para el proyecto.

6.6.2 Determinación del costo promedio ponderado

La determinación de la costo promedio ponderado se crea para aquellos proyectos de inversión a largo plazo cuyos rendimientos proyectados podrán determinar el valor actual y compararlos con la inversión inicial.

Los inversionistas deberán tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto, exigiendo que la inversión rinda en una tasa igual al costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; éstas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio.

Cuadro No. 6.4 Costo promedio del capital

CAPITAL	MONTO	%	COSTO	CPCC
PROPIO	74,285.56	56.01%	20.00%	11.20%
FINANCIADO	58,340.40	43.99%	8.00%	3.52%
TOTAL	132,625.96	100.00%	28.00%	14.72%

Fuente: Resumen de inversión y tasa de los bancos

Elaboración: Los Autores

6.6.3 Valor actual neto (VAN)

Según Bolívar Costales en su libro Diseño y Evaluación de proyectos: El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto. Representa los beneficios que se tendrían el día de hoy dados los flujos de efectivo. La fórmula de cálculo del VAN se describe a continuación:

$$VAN = \frac{FA_1}{(1+i)^1} + \frac{FA_2}{(1+i)^2} + \frac{FA_3}{(1+i)^3} + \frac{FA_4}{(1+i)^4} + \frac{FA_5}{(1+i)^5} + \dots + \frac{FA_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FA = Flujo del año 1 al n

i = tasa de descuento (CPPC)

Restricciones del VAN



entonces el proyecto es viable



entonces es indiferente realizar el proyecto



entonces el proyecto no es viable

Tabla No. 6.30 VAN

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
VAN =	84,424.01	VIABLE

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Los Autores

6.6.4 Tasa interna de retorno (tir)

Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción. La fórmula de cálculo de la TIR se describe a continuación:

$$TIR = tm * (Tm - tm) * \frac{VANtm}{VANtm - VANTm}$$

- Tm = Tasa mayor
- tm = Tasa menor
- VANTm = Valor actual neto de la tasa mayor
- VANtm = Valor actual neto de la tasa menor

Restricciones

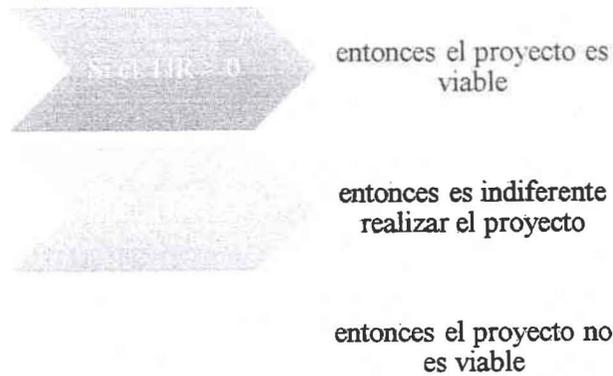


Tabla No. 6.31 Tir

INDICADOR	VALOR	CONCLUSIÓN
TIR =	29.26%	VIABLE

6.6.5 Período de recuperación de la inversión

Es un método tradicional de evaluación, permitiendo determinar el número de períodos que se requieren para recuperar la inversión total desde que se pone en marcha un proyecto. La siguiente tabla muestra la forma de calcular este indicador.

Tabla No. 6.32 Período de recuperación

Descripción	Valores	Años de recuperación
Inversión inicial	-74,285.56	
(+) Saldo año 1	1,477.54	1.00
(=) Saldo	-72,808.03	
(+) Saldo año 2	3,806.23	1.00
(=) Saldo	-69,001.79	
(+) Saldo año 2	17,792.19	1.00
(=) Saldo	-51,209.61	
(+) Saldo año 2	28,088.75	1.00
(=) Saldo	-23,120.85	
(+) Saldo año 2	38,538.34	0.60
(=) Saldo	15,417.49	

Fuente: Flujo de fondos

Elaboración: Los Autores

La inversión se recupera en 4 años 7 meses.

6.6.6 Relación costo beneficio

La relación beneficio costo indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir por cada unidad de inversión cuanto se recibe por beneficio expresado en términos de flujo neto de fondos. La fórmula de cálculo de la R B/C se describe a continuación:

$$\text{Relación costo beneficio} = \frac{\text{Van del proyecto}}{\text{II}}$$

Donde:

VAN = Valor actual neto del proyecto

II = Inversión Inicial

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que¹²:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

¹² CALDAS MOLINA Marcos, "Preparación y evaluación de proyectos", tercera edición, Publicaciones "H" Quito – Ecuador, 2001.

Tabla No. 6.33 Relación beneficio costo.

Indicador	Valor	Emisión
R B/C =	2.14	VIABLE

6.6.7 Análisis de sensibilidad**Cuadro No. 6.5 Análisis de sensibilidad**

INDICADOR	SITUACION ACTUAL	(-1%) COSTOS	(+1%) INGRESOS
VAN	84,424.01	-35,416.09	-28,813.10
TIR	29.26%	7.24%	8.53%
PRI	4.00	0.99	1.00
R B/C	2.14	17.64	9.43

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- √ El objetivo principal del proyecto fue, elaborar un estudio para la implementación de un plan de negocios para la implementación de una escuela de conducción, en la Ciudad de Tulcán, que se ha cumplido a cabalidad.
- √ Se emplearon los supuestos teóricos, prácticos y metodológicos en la Planificación de un negocio de Escuela de Conducción, que permitieron estructurar, manejar y gerenciar una empresa con la debida responsabilidad.
- √ Se aplicaron las destrezas empresariales adquiridas en la Planificación de un negocio de Escuela de Conducción, y se afianzaron los conocimientos adquiridos.
- √ En el estudio de mercado se descubrieron las verdaderas necesidades y demandas de clientes que ocupan mediante un análisis administrativo, empresarial, financiero con el fin de ampliar los fundamentos teóricos adquiridos.
- √ En el estudio técnico se determinó los sitios más rentables y estratégicos para la ubicación de la Escuela de Conducción, específicamente en la Ciudad de Tulcán, en el año 2009.

- √ En los que se refiere a los requerimientos de tecnología, muebles y enseres, vehículos no es difícil de encontrarla ya que existen adecuadas fuentes de aprovisionamiento para la adquisición de las mismas.

- √ El estudio financiero del proyecto arrojó como resultado una factibilidad técnica al obtener un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno igual a 29,01% mayor al costo promedio ponderado del capital equivalente a 14,72%, Una Relación Beneficio Costo mayor 1 equivalente a 2,14 y un período de recuperación de la inversión menor a la vida útil del proyecto de 10 años equivalente 4,6 años.

- √ El proyecto es técnicamente factible y rentable para los próximos 10 períodos, por la demanda insatisfecha que existe, y la poca oferta del servicio ya que no hay un servicio de Calidad Orientado al Cliente.

RECOMENDACIONES

- √ Se recomienda monitorear continuamente los aspectos legales en el caso de que se produzcan cambios en las leyes aplicables con el objetivo de flexibilizar el planteamiento técnico y financiero del presente proyecto.

- √ Para el control estratégico de la empresa, se recomienda utilizar el Balanced Scorecard como base para el planteamiento de indicadores de gestión que permitan medir cuantitativamente los logros obtenidos.

- √ Para afianzar los conocimientos adquiridos en la organización, es necesario tener una constante capacitación por parte de la empresa para los directivos de la misma con el objetivo de mantener vanguardia en las herramientas administrativas aplicables.

- √ Para monitorear permanentemente las necesidades de los clientes, se debe considerar la realización continua de investigaciones de mercado a fin de crear una intimidad con el cliente.

- √ En el futuro, se debe considerar la posibilidad de expandir sucursales en nuevas ubicaciones a nivel nacional, previa a la realización de los estudios pertinentes para maximizar la utilización de los recursos.

- √ Se debe dar un correcto mantenimiento trimestral a los vehículos a fin de alargar su vida útil y no generar flujos negativos por la adquisición de tecnología nueva.

- √ Se recomienda monitorear continuamente a la competencia a fin de identificar posibles acciones que puedan afectar la posición en el mercado de la escuela de conducción.

- √ Es necesario que la empresa monitoree las proyecciones a través de la desviación presupuestaria a fin de medir las sensibilidades en los indicadores de evaluación financiera con el objetivo de analizar la realidad con la planificación.

- √ Se recomienda que se implemente el proyecto lo más pronto posible debido a que existe una gran oportunidad de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ✓ PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002.
- ✓ HELLRIEGEL JACKSON SLOCUM, Administración, Novena edición.
- ✓ VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial, Prentice Hall.
- ✓ EMERY FINNERTY STOWE, Fundamentos de Administración Financiera.
- ✓ ARELLANO, Rolando, Marketing; Mc Graw Hill.
- ✓ PELTON STRUTTO LUMPKIN, Canales de Marketing y Distribución Comercial, Segunda Edición.
- ✓ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
HELLRRIEGEL Jackson Slocum, Administración un Enfoque Basado en Competencias, Thomson, Novena Edición.
- ✓ THOMPSON, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Treceava Edición.
- ✓ MENESES, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Quality Print.
- ✓ LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico, Tercera Edición.
- ✓ MARTINEZ, Ciro, Estadística y Muestreo, Doceava Edición.
- ✓ SARMIENTO RUBEN, Contabilidad general, Edición del Nuevo milenio.
- ✓ DUNRAUF, Guillermo, Finanzas Corporativas, Grupo Guía.

PÁGINAS WEB

- ✓ www.ecuafios.com.ec
- ✓ www.epa.gov
- ✓ www.inec.gov.ec
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.wikipedia.com
- ✓ www.gestiopolis.com

ANEXOS

Anexo No 1 PIB TOTAL

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA								
Miles de dólares								
Ramas de actividad	Años	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
					(sd)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y pesca		2,047,906	2,209,719	2,218,630	2,462,811	2,777,461	2,972,297	3,196,070
B. Explotación de minas y canteras		2,179,060	2,859,194	3,981,092	5,396,171	6,557,045	6,876,177	7,759,604
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)		2,593,049	2,734,904	2,881,168	3,295,962	3,725,253	4,062,621	4,445,226
D. Suministro de electricidad y agua		614,139	661,487	578,502	541,106	554,266	616,690	679,762
E. Construcción y obras públicas		2,029,857	2,136,745	2,680,057	3,099,723	3,481,567	3,783,767	4,222,722
F. Comercio al por mayor y al por menor		3,579,841	3,776,396	3,998,987	4,402,323	4,827,922	5,264,403	5,743,442
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones		2,166,574	2,512,658	2,639,003	2,861,705	2,998,741	3,304,223	3,628,573
H. Servicios de Intermediación financiera		520,360	574,077	669,603	895,357	1,086,667	1,233,030	1,358,923
I. Otros servicios		5,770,187	7,418,645	8,835,647	10,118,180	11,276,157	12,020,541	12,839,405
J. Servicios gubernamentales		1,315,442	1,624,015	1,769,323	1,945,857	2,147,631	2,338,384	2,521,905
K. Servicio doméstico		42,920	48,386	50,181	48,163	59,818	62,537	65,379
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente		-680,992	-705,877	-705,136	-783,616	-1,005,368	-1,143,888	-1,232,942
Otros elementos del PIB		2,721,138	2,785,560	3,045,168	2,903,200	2,914,684	3,099,132	3,279,618
PRODUCTO INTERNO BRUTO		24,899,481	28,635,909	32,642,225	37,186,942	41,401,844	44,489,915	48,507,688
(sd) cifras semidefinitivas.					(p) cifras provisionales		(prev) cifras de previsión.	

Anexo No 2 PIB Sectorial

Ramas de actividad \ Años	I. servicios	Otros
2002	5,770,187	
2003	7,418,645	
2004	8,835,647	
2005	(sd)	10,118,180
2006	(p)	11,276,157
2007	(prev)	12,020,541
2008	(prev)	12,839,405

Anexo No 3 Encuesta para identificar Factores de Éxito

LISTA PRELIMINAR DE FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS FACEA

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		OPORT. (+) AMENAZA (-)
Factores Económicos		
1	Crecimiento del PIB tasas superiores a la tasa de crecimiento poblacional proyectado	(+)
2	Distribución del ingreso muy regresiva	(-)
3	Crecimiento del sector automotriz en la economía.	(-)
4	Las Tasas de interés muestran una tendencia a reducirse	(+)
5	El ingreso per cápita de la población crece muy lentamente	(-)
6	Las perspectivas de crecimiento económico del país son buenas por los precios del petróleo.	(+)
7	Mayor acceso a créditos	(+)
8	Por los fondos de reserva subirá la demanda de vehículos y por ende la demanda de la escuela de conducción	(+)
9	Inestabilidad y aumento de la tasa de inflación	(-)
10	Estabilidad política	(+)
11	Tendencia centralista del gobierno	(-)
12	Disminución de la inversión extranjera en el país por posibles cambios legales	
13	Los conflictos políticos pueden generar una desintegración popular y geográfica	(-)
14	Baja Credibilidad política	(-)
15	El sistema financiero es oligopolio, gran poder de la Banca.	(-)
16	El sector automotriz no será afectado por la reforma tributaria	(+)
17	Existe corrupción en los organismos públicos que encarecen los procesos de constitución	(-)
18	Existen Instituciones calificadas que certifiquen calidad de aprendizaje para los nuevos choferes	
19	Existen normas y leyes para el conductor, las cuales no se respetan.	(-)
20	Endurecimiento de las leyes causa disminución de la demanda	(-)
21	El control y profundo análisis de los accidentes de tránsito genera desconfianza en las escuelas de conducción	(-)
22	El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso de nuevas empresas a través de ciertos requisitos legales	(-)
23	Desarrollo y aplicaciones múltiples de las TICs	(+)
24	Tendencia a incrementar la participación del estado en el sector automotriz del PIB	(-)
25	Las tecnologías de información posibilitan la adopción de métodos de mercadeo avanzados	(+)
26	Incremento de las exigencias en el cumplimiento de estándares de calidad	
27	Altos costos tecnológicos	(-)
28	Concentración de la población en las grandes ciudades	(+)
29	Envejecimiento de la población	(+)
30	Temor de la población por tendencia socialista	(-)
31	La migración de la población al exterior reduce la demanda	(-)
32	Tendencia creciente en la demanda de los servicios	
33	Adquisición ilegal de licencias, lo que ocasiona desconfianza	(-)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		OPORT. (+) AMENAZA (-)
34	Irresponsabilidad e inconsciencia de los conductores	(-)
35	El tamaño de las familias muestra una marcada tendencia a la disminución	(-)
36	La conciencia ambiental de la población es cada vez mayor	(+)
37	Leyes exigentes para contrarrestar la contaminación, en contra de los vehículos	(+)
38	Existe barreras de entrada, como: la inversión, y el tedioso trámite y papeleo para obtener los permisos.	(+)
39	Capital disponible para la implementación de la empresa	(+)
40	Fácil salida del mercado por parte de los activos	(+)
41	Los compromisos a largo plazo incurren en una barrera de salida	(-)
42	Existencia de una sola compañía que brinda este servicio la cual será la única competencia	(+)
43	ANETA no satisface a todos los potenciales clientes	(+)
44	La competencia es muy competitiva, al ser un servicio de aceptación y demanda	
45	No existe competencia desleal de la única empresa de conducción	
46	Muy buen posicionamiento de la competencia a nivel nacional	
47	Existencia de competidores informales	
48	Bajo poder de negociación de los clientes	
49	Aceptación y demanda de los servicios de una escuela de la conducción	
50	Las características de los potenciales clientes del sector se hacen cada vez menos complejas	(+)
51	Vehículos importados con mejores precios	
52	El poder de negociación de los proveedores es bajo	(+)

Anexo No. 4 Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA

Estimado a/ estudiante

La presente encuesta forma parte de una investigación que tiene como finalidad, analizar diferentes aspectos de nuestro interés, para delinear acciones que nos permitan conocer en mejor forma las necesidades y expectativas del cliente. La información tiene carácter confidencial y nos será de gran utilidad. Por ello necesitamos que responda a todos y cada uno de los puntos con la mayor sinceridad y claridad.

Si ya has contestado esta encuesta, por favor devuelve el formulario.

12. ¿Tiene licencia de conducción?

1. Si () 2. No ()

Si su respuesta es No pase a la pregunta 7.

13. ¿Qué tipo de licencia tiene?

Tipo A ()	Tipo B ()
Tipo C ()	Tipo D ()
Tipo E ()	

14. ¿Usted hizo el curso de conducción en alguna escuela especializada?

1. Si () 2. No ()

¿En qué escuela?.....

Si su respuesta es no pase a pregunta 7.

15. ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la escuela de conducción? Califique:

1	2	3	4	5
Totalmente insatisfecho	Algo insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

16. ¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con los servicios de la escuela de conducción?

1. Si () 2. No ()

17. ¿Cuánto pagó por este curso?

USD.....

18. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde un buen servicio de conducción vehicular?

1. Si () 2. No ()

19. Al momento de solicitar los servicios de una escuela de conducción ¿Qué consideraría más importante?

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 1. Seguro contra accidente () | 2. El servicio () |
| 3. Cobertura () | 4. Seguridad () |
| 5. Precio () | 6. Garantía () |
| 7. Experiencia en el mercado () | 8. Responsabilidad () |
| 9. Seriedad () | 9. Vehículos nuevos () |

20. Aproximadamente, ¿Cuándo destinaría en solicitar los servicios de una escuela de conducción?

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. De \$100 a \$200 () | 2. De \$201 a \$ 300 () |
| 3. De \$301 a \$450 () | 4. De \$451 a \$550 () |
| 5. Más de \$551 () | |

21. ¿Con qué formas de pago usted se acomoda?

- | |
|------------------------------|
| 1. Efectivo () |
| 2. Crédito institucional () |
| 3. Tarjeta de crédito () |

22. ¿A través de qué medio le gustaría que le contacten?

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Visita directa () | 2. Correo Electrónico () |
| 3. Llamado telefónico () | 4. Cita previa () |
| 5. Folletería () | 6. Presentación formal () |
| 7. Presentación en CD () | |

Persona entrevistada:.....

Edad:.....

¡Se agradece tu colaboración!