



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE CONDUCCION DESIGNADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
INGENIERIA COMERCIAL  
Mención Administración de Empresas**

**Profesor Guía**

**Ing. Milton Rivadeneira V., MBA**

**Autores**

**Mariángel Gallegos Rosales**

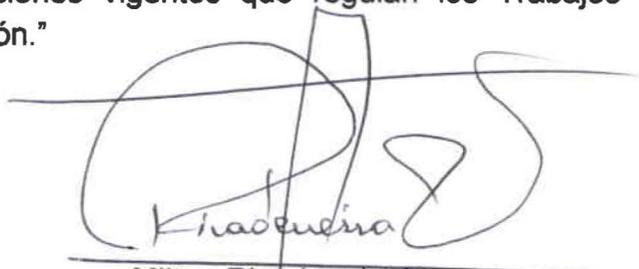
**Iván Patricio Méndez Pilamonte**

**Año**

**2009**

**DECLARACION DEL PROFESOR GUIA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



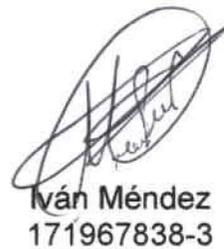
Milton Rivadeneira V.  
Ingeniero/MBA  
170379869-2

### DECLARACION DE AUTORIA DE LOS ESTUDIANTES

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



Mariángel Gallegos  
131164118-5



Iván Méndez  
171967838-3

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero enfatizar mis más sinceros agradecimientos a mi creador Dios; a mis padres Angel y Narcisa, que me han apoyado y guiado durante mi vida; a mis hermanas Susana y Carla; a mis primos Leo y Anna.

A mis amigos quienes me respaldaron durante este proceso y en especial a Rolando Rogel por alentarme a seguir adelante.

Al MBA Milton Rivadeneira por su guía durante el desarrollo de este trabajo.

Al MBA Rodrigo Gangotena, mil gracias, sus enseñanzas son únicas.

A mi compañero en este proyecto, Iván Méndez.

Expreso además mi gratitud a la Universidad de las Américas y sus docentes que me formaron en los conocimientos y experiencias necesarios para llegar a cumplir una meta más en mi vida.

*Mariángel Gallegos R.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero y ante todo a mí Señor Jesús, por darme el privilegio de la vida y el don del conocimiento; a mis abnegados padres, Lic. Fermín Méndez y Doña Susana Pilamonte, por bregar junto a mí hacia un futuro mejor a lo largo de mi carrera; a la familia Pilamonte, por el apoyo incondicional que he tenido en los momentos más difíciles.

A mi tutor, Ing. Milton Rivadeneira por su tiempo y entereza para el desarrollo del proyecto, gracias por su apoyo hasta el último.

Al MBA Rodrigo Gangotena por sus palabras acertadas en el momento justo y por darme la oportunidad que ha marcado mi vida; a mis apreciados profesores, Ing. Juan Carlos García, Dr. Carlos Herdoiza, Econ. Christian Silva, Ing. Jean Paul Pinto, Ing. Miguel Flores y tantos catedráticos que supieron sustentarme con su conocimiento; gracias a ustedes he forjado mi carácter personal y profesional.

A mi entrañable amiga y compañera de tesis Mariángel Gallegos, por hacer de este proyecto una realidad y culminar juntos una etapa más de nuestras vidas.

A mis amigos y compañeros con los cuales aprendí de sus experiencias y me alentaron en no claudicar ante las adversidades.

*Iván Méndez P.*

**DEDICATORIA**

A mis padres, mis pilares.

*Mariángel Gallegos R.*

## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mis padres, los que me han dejado como legado, la educación y los valores; para ustedes va mi trabajo.

A mis primas Nano y Tato que con su chispa y alegría han tocado mi alma.

A la mujer de mi vida, Adriana, con la que he aprendido este año a hacer todo con amor y pasión, y a no dejarme vencer en este difícil camino de la vida.

Y por último y sin ser menos importantes, a Esteban, Christian, Diana, Jhoa, Jenyffer, Mariángel y Mónica; amigos incondicionales de la vida que me apoyaron sin juzgarme y vivieron conmigo el sueño del momento.

A ustedes mis respetos y mi esfuerzo, el amor inmenso para mi Adry.

*Iván Méndez*

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa de servicios de conducción designada en la ciudad de Quito, que busca aportar a la disminución de los accidentes de tránsito y las muertes causadas por estos.

Se analiza el entorno en donde se desenvolverá el negocio; en el sector Otras Actividades Comunitarias, Sociales y Personales de Tipo Servicio ha tenido un crecimiento en su producción en promedio de 21% entre los años 2000 a 2010, la industria de Otras Actividades de Tipo de Servicio crece con un promedio de 22% durante el mismo periodo. Los factores del macroentorno favorables para la creación del negocio son las tasas de interés que se ubican en un 9.81% en promedio durante mayo de 2007 a mayo de 2009 y la inflación que durante el 2009 ha tenido un promedio de 0.58%; en el microentorno se registra que actualmente CHOFERES VIP no tiene competencia directa para sus servicios y los proveedores no poseen poder de negociación.

En la investigación de mercados se recoge tanto la opinión de expertos y posibles consumidores que serán personas de 15 años en adelante con acceso a un auto, este grupo asciende a 30,975 personas; también se conoció que el nivel de aceptación del servicio en los encuestados es del 80%.

Se diseñó la organización estratégica de la empresa y en el plan de marketing se detalla el análisis del marketing mix, estrategias y la proyección de ventas estimada que se calcula el primer año en un escenario normal sería de 157,760 horas de servicio.

Se realizó el análisis financiero a 5 años para determinar la viabilidad del proyecto y se estima una inversión de \$72,000 para los tres primeros meses de funcionamiento y los gastos de crear la empresa. Los socios del proyecto invertirán el 40% del dinero necesario para el negocio.

Se analizó el proyecto con tres escenarios normal, pesimista y optimista; los índices financieros del VAN y TIR en el escenario normal son de 89% y 52% respectivamente.

Se concluye que los ciudadanos de Quito se encuentran interesados en los servicios que brindará CHOFERES VIP, debido a la concientización de cuidar la integridad física como la del vehículo cuando no se halle en condiciones de manejar y por otro lado el estudio del entorno y el análisis financiero dieron resultados positivos para la implantación del negocio.

## ABSTRACT

This business plan is the creation of a service company of designated driving in the city of Quito, which seeks to contribute to the reduction of traffic accidents and deaths caused by them.

It analyzed the environment where the business will unfold, in the sector Other community, social and personal service type has grown in production averaged 21% between 2000 and 2010, industry type Other Activities services grew at an average of 22% over the same period. The macro factors favorable to the business creation are the interest rates that are in an average 9.81% during May 2007 to May 2009 and during 2009 inflation has averaged of 0.58%, in the microenvironment CHOFERES VIP has no direct competition currently for their services and providers have no bargaining power.

In market research reflected the views of both experts and potential consumers who are persons 15 years and older with access to a car, this group amounts to 30.975 people, was also known that the level of acceptance of service on the respondents is 80%.

It designed the organization's strategic business and marketing plan details the analysis of the marketing mix, strategies and estimated sales projection is calculated first year in a normal scenario would be 157,760 hours of service.

Financial analysis was performed to 5 years to determine the feasibility of the project with an estimated investment of \$ 72,000 for the first three months of operation and costs of creating the company. The project partners will invest 40% of the money needed for the business.

It analyzed the project with three scenarios normal, pessimistic and optimistic, the financial ratios of NPV and IRR are in the normal scenario of 89% and 52% respectively.

In conclusion, the people of Quito are interested in the services that provide CHOFERES VIP due to the awareness of caring for the physical as the vehicle, when not in a position to manage and secondly the environmental study and analysis Financial tested positive for setting up the business.

## INDICE

<b>1. Capítulo I: Aspectos Generales .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación de la Idea de Negocio.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>2. Capítulo II: El Entorno.....</b>	<b>4</b>
2.1 Definición del Negocio.....	5
2.2 Análisis del Sector.....	5
2.2.1 Antecedentes del Sector.....	5
2.2.2 Situación Actual del Sector.....	6
2.2.3 Perspectivas del Sector.....	6
2.3 Análisis de la Industria.....	7
2.3.1 Antecedentes de la Industria.....	7
2.3.2 Situación Actual de la Industria.....	7
2.3.3 Perspectivas de la Industria.....	8
2.4 El Negocio.....	8
2.5 Factores del Macroentorno.....	9
2.5.1 Factores Económicos.....	9
2.5.2 Factores Políticos.....	11
2.5.3 Factores Legales.....	11
2.5.4 Factores Culturales y Sociales.....	12
2.6 Factores del Microentorno.....	14
2.6.1 Fuerzas Competitivas de Porter.....	14
<b>3. Capítulo III: Investigación de Mercados.....</b>	<b>17</b>
3.1 Determinación del Problema.....	18
3.1.1 Problema de Decisión Gerencial.....	18
3.1.2 Problema de Investigación de Mercados.....	18
3.2 Hipótesis.....	19
3.3 Preguntas de Investigación.....	19
3.4 Objetivos de la Investigación.....	20
3.4.1 Objetivo General.....	20
3.4.2 Objetivos Específicos.....	20
3.5 Fuentes de Información.....	20
3.5.1 Datos Primarios.....	20
3.5.2 Datos Secundarios.....	21
3.6 Diseño de la Investigación.....	21
3.6.1 Investigación Exploratoria.....	21

3.6.2 Investigación Descriptiva.....	25
3.7 Oportunidad de Negocio.....	28
<b>4. Capítulo IV: La Empresa.....</b>	<b>30</b>
4.1 Nombre de la Empresa.....	31
4.2 Visión.....	31
4.3 Misión.....	31
4.4 Valores y Principios.....	31
4.5 Filosofía.....	32
4.6 Análisis FODA.....	32
4.7 Propósito.....	34
4.8 Objetivos y Estrategias.....	34
4.8.1 Objetivo Corporativo.....	34
4.8.2 Objetivos por Unidad de Negocio.....	34
4.9 Definición del Negocio.....	37
4.9.1 ¿Quiénes son los Clientes?.....	37
4.9.2 ¿Qué servicios se ofrecerán?.....	37
4.9.3 ¿Cómo se hará?.....	38
4.10 Cadena de Valor.....	39
4.10.1 Eslabones Primarios.....	39
4.10.2 Eslabones de Apoyo.....	42
4.10.3 Margen de Servicio.....	43
4.11 Escala Estratégica.....	43
4.12 Ambiente Organizacional.....	45
4.12.1 Cultura.....	45
4.12.2 Estructura.....	46
4.12.3 Incentivos.....	46
4.12.4 Personal.....	47
<b>5. Capítulo V: Plan de Marketing.....</b>	<b>48</b>
5.1 Objetivos.....	49
5.1.1 Objetivo General.....	49
5.1.2 Objetivos Específicos.....	49
5.2 Análisis de la Situación.....	49
5.2.1 Entorno.....	49
5.2.2 Competencia.....	50
5.2.3 Empresa.....	50
5.2.4 Antecedentes.....	51
5.3 Marketing Estratégico.....	51
5.3.1 Mercado.....	51
5.3.2 Consumidor.....	54
5.3.3 Posicionamiento.....	54

**INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico 2.1	CUADRO DEFINION DEL NEGOCIO.....	5
Gráfico 2.2	GRAFICO PRODUCCION INDUSTRIA.....	8
Gráfico 2.3	GRAFICO EVOLUCION TASA ACTIVA.....	9
Gráfico 2.4	GRAFICO EVOLUCION INFLACION 2007-2009.....	10
Gráfico 2.5	GRAFICO RIESGO PAIS 2008-2009.....	11
Gráfico 2.6	GRAFICO CASOS NOTIFICADOS DE ALCOHOLISMO.....	13
Gráfico 2.7	GRAFICO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	14
Gráfico 3.1	ESQUEMA INVESTIGACION DE MERCADOS.....	18
Gráfico 4.1	ESQUEMA CADENA DE VALOR.....	39
Gráfico 4.2	CUADRO ESCALA ESTRATEGICA.....	44
Gráfico 4.3	ESQUEMA AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	45
Gráfico 4.4	CUADRO ESTRUCTURA.....	46
Gráfico 5.1	MAPA UBICACIÓN NEGOCIO.....	58
Gráfico 5.2	CUADRO CICLO DE VIDA DEL SERVICIO.....	62
Gráfico 5.3	LOGO CHOFERES VIP.....	71

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1	TABLA CRECIMIENTO SECTOR OTRAS ACTIVIDADES...	6
Tabla 2.2	TABLA CRECIMIENTO PIB SECTOR.....	6
Tabla 2.3	TABLA CRECIMIENTO INDUSTRIA O.A. DE SERVICIOS...	7
Tabla 2.4	TABLA ACCIDENTES DE TRANSITO 2007.....	14
Tabla 3.1	TABLA PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	19
Tabla 3.2	TABLA DISEÑO DE INVESTIGACION.....	21
Tabla 3.3	TABLA POBLACION DE QUITO POR EDAD 2008.....	26
Tabla 4.1	TABLA ANALISIS FODA.....	33
Tabla 4.2	TABLA OBJETIVOS AREA ADMINISTRACION Y RRHH....	34
Tabla 4.3	TABLA OBJETIVOS AREA OPERACIONES.....	35
Tabla 4.4	TABLA OBJETIVOS AREA FINANZAS.....	35
Tabla 4.5	TABLA OBJETIVOS AREA MARKETING Y VENTAS.....	36
Tabla 5.1	TABLA COMPETENCIA.....	50
Tabla 5.2	TABLA VARIABLES SEGMENTACION MERCADO.....	52
Tabla 5.3	TABLA CUANTIFICACION DEL SEGMENTO.....	53
Tabla 5.4	TABLA PLAN DE ACCION.....	68
Tabla 5.4	TABLA PROYECCION DE VENTAS.....	72
Tabla 6.1	TABLA VAN Y TIR.....	76



# **CAPITULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 JUSTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO**

La inoperancia del conductor, el estado de embriaguez, el exceso de velocidad en las vías, conductores no aptos, así como también, expedición de permisos y licencias al azar y con mecanismos de coimas; han hecho que el índice de accidentes de tránsito y muertes se incrementen notablemente; sólo en el primer semestre del año 2009 hubo 4,500 accidentes de tránsito según la Dirección Nacional de Control del Tránsito y Seguridad Vial.

Las campañas hechas por diferentes medios de comunicación a través de conciertos y festivales para la concientización de manejar con cuidado, no han sido suficientes y eso se da a notar con los datos proporcionados por las autoridades.

La mayoría de cursos de conducción no están aprobados por la Ley y por ende sus instructores no están en capacidad de brindar un servicio calificado y responsable; por otro lado, las escuelas de conducción que cumplen con la Ley tienen métodos básicos y muchas de las veces no concientizan al conductor del verdadero papel que cumplen en la sociedad y el respeto hacia el peatón.

Por eso es necesario introducir un servicio el cual cubra este tipo de necesidades, que permita al conductor que se despreocupe de manejar su vehículo ante cualquier situación que se le presente, ya sean éstas por diversión y esparcimiento, incapacidad por enfermedad o porque necesite un traslado seguro; así es como se brindará una solución integral en cuanto al servicio de conducción se refiere.

#### **1.2 OBJETIVOS**

##### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el plan de negocios para la creación de una empresa de prestación de servicio de conducción de vehículos en la ciudad de Quito y sus alrededores.

## ASPECTOS GENERALES

---



### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el micro y macro entorno en el que se desarrollará la empresa, tomando como referencia la industria, el sector y el negocio en sí para la creación del servicio.
- Investigar el mercado para conocer la opinión tanto de expertos como de posibles clientes del negocio, además de las características del mercado y necesidades del consumidor.
- Formular una estructura organizacional apropiada para el negocio estableciendo estrategias que permitan el correcto funcionamiento de la empresa, y diseñar una logística operativa funcional.
- Elaborar un plan de marketing, determinando estrategias que permitan posicionar el servicio en el mercado y hacerlo atractivo para los consumidores.
- Realizar un análisis financiero que determine el costo-beneficio de la creación del servicio, la viabilidad financiera y la rentabilidad del proyecto.
- Diseñar un plan de contingencias para determinar las posibles soluciones a problemas eventuales que se presenten en el desarrollo del negocio.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones luego de haber analizado los diferentes temas tratados.



## **CAPITULO 2**

### **EL ENTORNO**



## CAPITULO II EL ENTORNO

### 2.1 DEFINICION DEL NEGOCIO

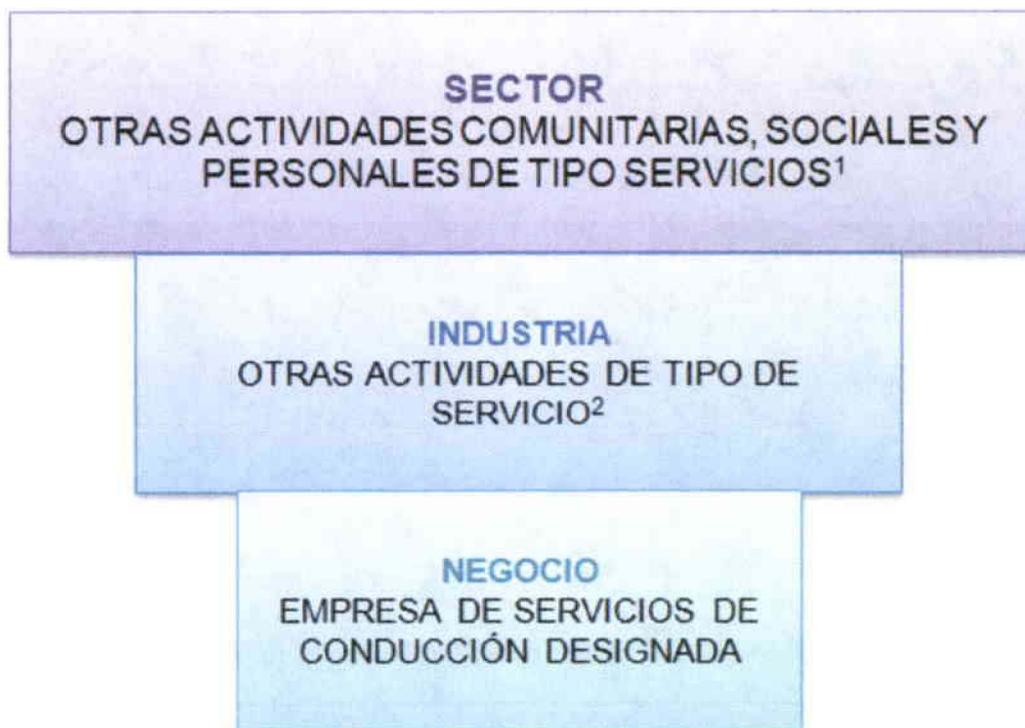


Gráfico 2.1

<sup>1</sup> CIU 3.0 - Código O

<sup>2</sup> CIU 3.0 - Código 093

Fuente: THOMAS, Dan, El Sentido de los Negocios, pag. 18 - Figura 2.1

Elaborado por: Autores

### 2.2 ANALISIS DEL SECTOR

#### 2.2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR

Según la Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios del INEC, el Sector Otras Actividades Comunitarias, Sociales y Personales de Tipo Servicios, entre los años 2000 y 2007 ha tenido un crecimiento promedio de 21% en su producción total, así mismo se ha notado crecimiento promedio de 6% en cuanto a número de establecimientos y un 10% de personal ocupado por este sector.



TABLA 2.1  
SECTOR OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO DE SERVICIOS

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (proy)	2009 (proy)	2010 (proy)	PROMEDIO
<b>PRODUCCION TOTAL</b>	757,068,544	1,099,704,269	1,442,298,937	1,628,728,084	1,757,487,612	2,067,722,438	2,658,416,075	2,900,640,608	3,509,905,185	4,247,142,640	5,139,233,014	2,476,031,582
<b>% VAR.</b>		40%	31%	13%	8%	18%	29%	9%	21%	21%	21%	21%
<b>N DE ESTABLECIMIENTOS</b>	410	416	481	553	593	594	620	598	632	669	707	570
<b>% VAR.</b>		1%	16%	15%	7%	0.17%	4%	-4%	6%	6%	6%	6%
<b>PERSONAL OCUPADO</b>	30,731	32,815	39,652	47,085	53,033	57,219	62,113	59,303	65,311	71,928	79,215	54,400
<b>% VAR.</b>		7%	21%	19%	13%	8%	9%	-5%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios - [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/enc\\_hor\\_res](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_hor_res)  
Elaborado por: Autores

### 2.2.2 SITUACION ACTUAL DEL SECTOR

Según el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, a julio de 2009, Ecuador registra 21,431 organizaciones en este sector, de las cuales en Pichincha se encuentran 3,136 y en Quito 2,811. A nivel nacional el sector representa el 48.30% del total de las organizaciones registradas.<sup>1</sup>

A diciembre de 2007 la Superintendencia de Compañías registro 494 sociedades registradas bajo este sector.<sup>2</sup>

### 2.2.3 PERSPECTIVAS DEL SECTOR

TABLA 2.2  
PIB - SECTOR OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO DE SERVICIOS

	2000	2001	2002	2003	2004	2006 (sd)	2006 (sd)	2007 (proy)	2008 (proy)	2009 (proy)	2010 (proy)	PROMEDIO
<b>PIB TOTAL</b>	15,933,666	21,249,577	24,899,481	28,635,909	32,642,225	37,186,942	41,763,230	45,789,374	53,338,412	62,132,019	72,375,378	39,631,474
<b>% VARIACION</b>		33%	17%	15%	14%	14%	12%	10%	16%	16%	16%	16%
<b>SECTOR</b>	115,929	180,267	214,597	262,649	278,622	287,980	305,454	327,857	382,834	447,029	521,989	300,473
<b>% VARIACION</b>		38%	34%	22%	6%	3%	6%	7%	17%	17%	17%	17%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>  
Elaborado por: Autores

<sup>1</sup> <http://www.sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/provinceCiuu.html>

<sup>2</sup> <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202007.xls>

## EL ENTORNO



Como componente del PIB de Ecuador, este sector ha tenido una tendencia creciente en promedio de 17% entre los años 2000 y 2007, por lo que se espera que siga aumentando en este mismo porcentaje.

Al 2009, según proyecciones este sector representara un 0.72% del PIB Total.

### 2.3 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

#### 2.3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

TABLA 2.3  
INDUSTRIA OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO DE SERVICIO

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (proy)	2009 (proy)	2010 (proy)	PROMEDIO
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	6,772,551	10,760,697	13,266,464	13,090,314	17,124,744	20,212,585	20,867,373	25,259,517	30,816,042	37,594,878	45,864,905	21,966,370
<b>% VAR.</b>		59%	23%	-1%	31%	18%	3%	21%	22%	22%	22%	22%
<b># DE ESTABLECIMIENTOS</b>	26	25	21	23	25	26	20	24	24	24	24	24
<b>% VAR.</b>		-4%	-16%	10%	9%	4%	-23%	20%	0%	0%	0%	0%
<b>PERSONAL OCUPADO</b>	1,025	1,029	1,071	1,007	1,006	1,183	1,222	1,382	1,446	1,513	1,583	1,224
<b>% VAR.</b>		0%	4%	-6%	0%	18%	3%	13%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios - [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/enc\\_hor\\_res](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_hor_res)

Elaborado por: Autores

La industria de Otras Actividades de Tipo de Servicio entre los años 2000 y 2007 tuvo crecimiento promedio de un 22% en su producción, en cuanto a la cantidad de establecimientos está tiene variación 0 y el número de personas ocupadas en esta industria ha incrementado en un 5% en promedio.

#### 2.3.2 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA

A Julio de 2007 la industria Otras Actividades de Tipo de Servicio cuenta con 69 organizaciones registradas en Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil a nivel nacional, de las cuales 22 se encuentran en la ciudad de Quito.<sup>3</sup> Por otro lado, la Superintendencia de Compañías registra 104 empresas en esta industria a diciembre de 2007.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <http://www.sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/provinceCiuu.htm#>

<sup>4</sup> <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202007.xls>

## EL ENTORNO



### 2.3.3 PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA

Esta industria ha estado en constante crecimiento a lo largo de los años por lo que se considera que este desarrollo será constante en el tiempo de acuerdo al promedio de crecimiento del 22% entre los años 2000 y 2007.



Gráfico 2.2

Fuente: Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios –  
[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/enc\\_eco/enc\\_hor\\_res](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/enc_eco/enc_hor_res)  
 Elaborado por: Autores

### 2.4 EL NEGOCIO

La creación de un servicio de conducción designada obedece a situaciones como la alta tasa de accidentes vehiculares, el consumo de alcohol, problemas de salud que impiden conducir un vehículo, una incorrecta enseñanza en las escuelas de conducción, conductores que no obedecen las leyes de tránsito; por lo que se detecta la necesidad de introducir en el mercado un servicio que brinde ayuda a personas que por motivo de embriaguez o alguna otra razón se hallen imposibilitados de operar su vehículo.

El negocio consiste en el traslado seguro del cliente y su automotor al destino en que el usuario disponga, brindado un servicio personalizado y seguro, dando como agregado de valor que cada conductor será profesional y capacitado en mecánica automotriz y primeros auxilios.

# EL ENTORNO



## 2.5 FACTORES DEL MACROENTORNO QUE AFECTAN AL NEGOCIO

### 2.5.1 FACTORES ECONOMICOS

#### 2.5.1.1 TASAS DE INTERES

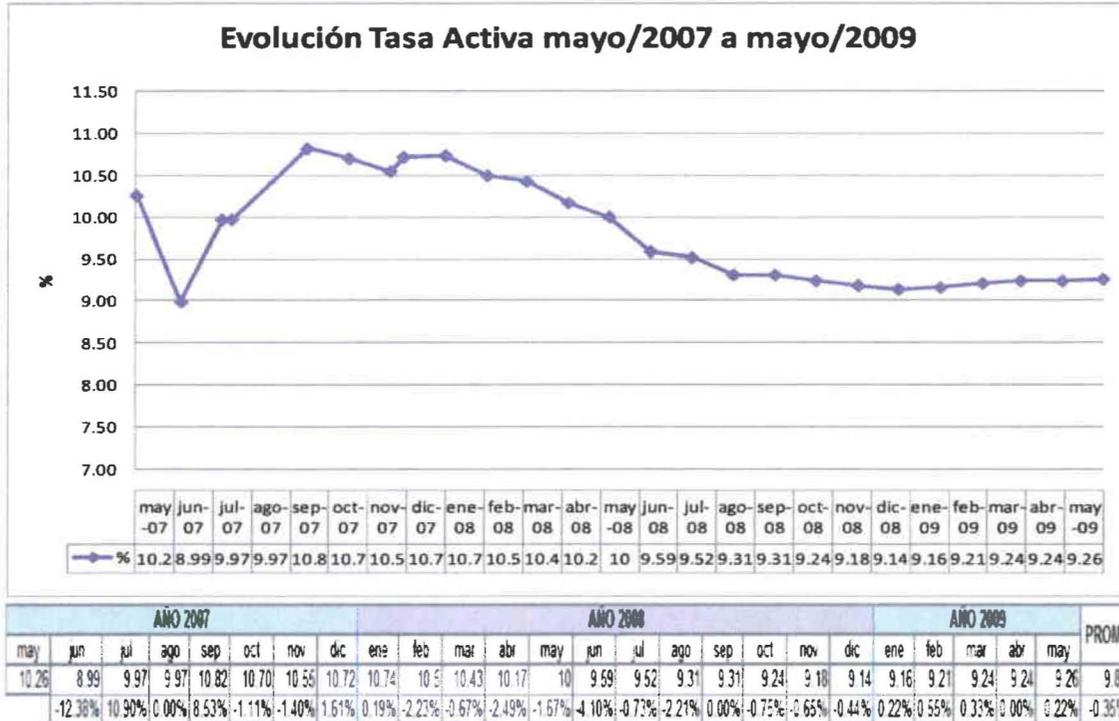


Gráfico 2.3

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>  
 Elaborado por: Autores

La tasa de interés es el precio del dinero en el tiempo; desde que ingresó la dolarización al Ecuador, las tasas se han mantenido sin mayores incrementos, al cerrar el año 2007 la tasa de interés activa se ubicó en 10.72% y durante el año 2008 no sufrió una mayor variación, lo mismo ocurre en el primer trimestre del año 2009. El promedio de la tasa de interés es de 9.81% desde mayo de 2007 a mayo de 2009 y se estima que en el año no se incrementarán las tasas para el sector productivo porque el gobierno busca incrementar la producción nacional, lo cual es favorable para la creación del negocio de conducción.

#### 2.5.1.2 INFLACION

En el 2008 se cerró con una inflación de 8.83%, que según el INEC fue causada en parte por el proceso inflacionario mundial, la crisis económica y el

## EL ENTORNO



invierno; este último afectó la producción de alimentos los cuales registraron el mayor incremento en precios.<sup>5</sup>

Si la inflación crece, que es lo que se espera, causará una pérdida de competitividad y un decrecimiento en el poder adquisitivo, lo cual afecta directamente al consumo de ciertos bienes y servicios, lo cual es negativo para el negocio.

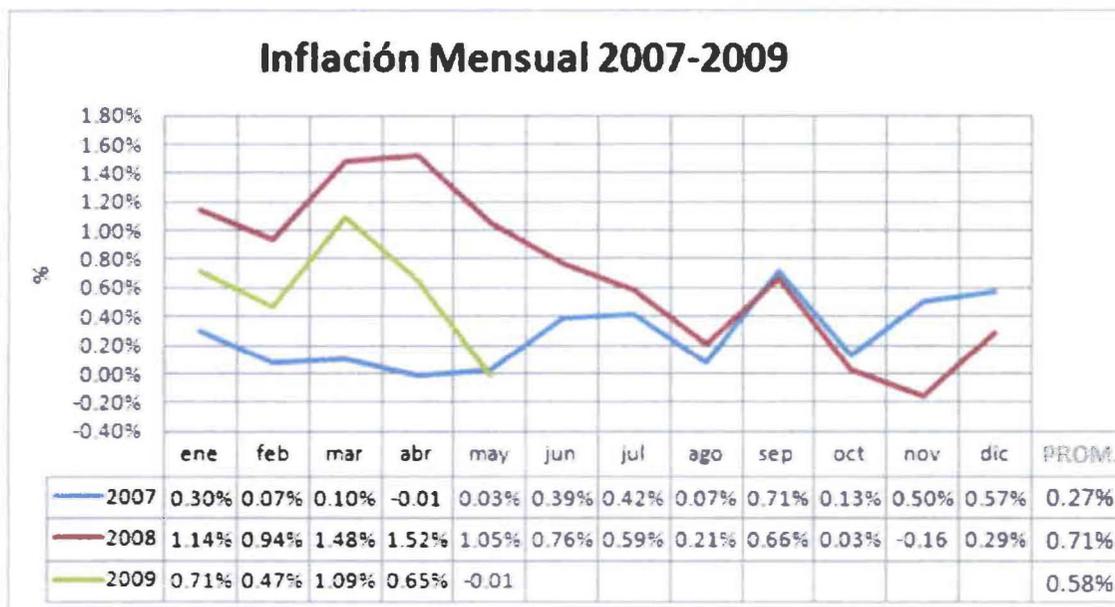


Gráfico 2.4

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>  
Elaborado por: Autores

### 2.5.1.3 RIESGO PAIS

El Riesgo País se mide a través del EMBI (*Emerging Markets Bond Index*) y muestra las posibilidades que existen para que un país subdesarrollado no pueda cumplir con el pago de sus obligaciones externas<sup>6</sup>. Este indicador que ha tenido un promedio de 2132 puntos en el periodo 2008-2009, es un referente tanto para el inversionista como para el prestamista en lo referente a futuras decisiones de inversión y otorgamiento de créditos.

Como se observa en el gráfico, existe una tendencia creciente que demuestra lo riesgoso que es la colocación de recursos en el Ecuador. Esta situación es desfavorable para la implementación de un nuevo negocio, ya que indica menores posibilidades de inversión y crédito para el país.

<sup>5</sup> <http://www.eluniverso.com/2009/01/09/1/1356/DD4F12EA471F4BDFB5DB9BC763B40C6A.html>

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/indiriepais.htm>

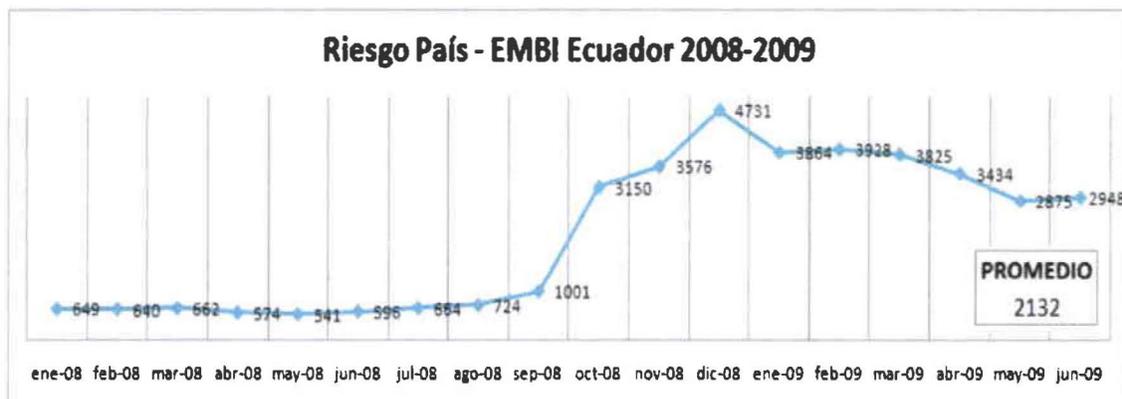


Gráfico 2.5

Fuente: <http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=163>

Elaborado por: Autores

## 2.5.2 FACTORES POLITICOS

### 2.5.2.1 SITUACION POLITICA E INESTABILIDAD

En el Ecuador el poder se halla centralizado en la función ejecutiva, esto como resultado de los constantes cambios en las instituciones gubernamentales, las cuales deberían hacer un contrapeso de poderes, pero esto no ocurre porque se les ha limitado en sus funciones.<sup>7</sup>

Los constantes enfrentamientos del Presidente tanto con la prensa como con los empresarios no causan más que estar siempre bajo el ojo crítico mundial y que la confianza en el país se reduzca, lo cual afecta negativamente a cualquier tipo de negocio.

## 2.5.3 FACTORES LEGALES

### 2.5.3.1 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Para la Constitución de toda empresa se necesita de ciertos pasos, estos son dispuestos por la Superintendencia de Compañías:

- Elección del tipo de Compañía,
- Elección del nombre y reserva del mismo,
- Apertura de la cuenta de integración de capital en una institución bancaria,
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en una Notaría,
- Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración,

<sup>7</sup> <http://www.eluniverso.com/2009/01/11/11/1355/AD72E9E190954F03B78E891D4E7FAC79.html>

## EL ENTORNO



- Publicar en un periódico el extracto aprobatorio de la Superintendencia de Compañías,
- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la Notaría donde se realizaron los anteriores procesos,
- Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria, Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal de la empresa,
- Obtención del RUC en el SRI,
- Acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral.

### 2.5.4 FACTORES CULTURALES Y SOCIALES

#### 2.5.4.1 INSEGURIDAD Y DELINCUENCIA

La seguridad ciudadana es clave para el desempeño de todas las actividades productivas y empresariales, además de que es deber del estado garantizar el libre eficaz ejercicio y el goce de los derechos humanos (según el Art. 3 de la Constitución Política del 2008).

Con la falta de seguridad todos pierden, el aumento de la delincuencia en el país y los efectos de las crisis económicas hacen que el país tenga pérdidas monetarias provenientes de los costos en salud de las víctimas de la violencia, pérdida de mano de obra, disminución de inversión privada, además de las pérdidas materiales.<sup>8</sup>

#### 2.5.4.2 MANO DE OBRA CALIFICADA

Debido a la reforma de la mencionada Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, la licencia de conductor profesional se vuelve un trámite mucho mayor el obtenerla, pues las pruebas y el tiempo que se requiere es tedioso. Otro punto que hay que considerar es el grado de especialización que deben de tener los conductores, pues sus conocimientos deben ir más allá de la conducción, la mecánica es el factor importante en la designación del servicio, porque es uno de los valores agregados que se le dará al negocio.

---

<sup>8</sup> OLEAS, Julio, La Seguridad Perdida, Revista Gestión, #145, Julio de 2006, p.16.

## EL ENTORNO



Así este factor es el más importante e indispensable por lo cual se vuelve sensible, pues las personas se vuelven el capital primordial para el desarrollo del negocio.

### 2.5.4.3 ALCOHOLISMO

El consumo de alcohol en el Ecuador presenta un incremento alarmante. Según la Dirección Nacional de Salud Mental, del Ministerio de Salud Pública (MSP), en 2000 la tasa de incidencia de alcoholismo por cada 100,000 habitantes era del 21,4%; en 2001 bajó levemente al 20,6%, pero en 2003 subió al 23,9% y en 2007 llegó al 24,93%.

Las provincias con mayor número de casos de alcoholismo **notificados** en el año 2007 son Pichincha (538), Loja (523), Azuay (422), Imbabura (366), Manabí (298), Guayas (294) y Cañar (239).<sup>9</sup>

Como muestran las estadísticas, Pichincha se convierte en el blanco principal de conductores que son propensos a manejar en estado de ebriedad; las campañas no bastan ya sean en la disminución de consumo de alcohol así como la concientización de manejar con cuidado; es por esto que se busca un medio alternativo para el manejo del automotor en casos extremos.



Gráfico 2.6

Fuente: <http://www.msp.gov.ec/images/alcoholismo.pdf>

Elaborado por: Autores

<sup>9</sup> <http://www.msp.gov.ec/images/alcoholismo.pdf>



### 2.5.4.4 ACCIDENTES DE TRANSITO

TABLA 2.4  
ACCIDENTES DE TRÁNSITO POR CAUSA EN EL 2007

	CAUSAS DEL ACCIDENTE											TOTAL	
	CASOS FORTUITOS	EMBRIAGUEZ	MAL REBASAMTO.	EXCESO VELOCIDAD	IMPRUDENCIA CONDUCTOR	IMPRUDENCIA PEATÓN	DAÑOS MECÁNICOS	PASARSE SEMÁFORO	NO RESP. SEÑALES	INVADIR CARRIL	CAUSA DSCIL		OTRAS CAUSAS
TOTAL PAÍS	283	1.770	2.099	4.142	6.561	1.298	443	521	898	514	414	655	19.596
PICHINCHA	62	486	805	1.328	1.765	463	67	53	119	57	55	192	5.452

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Estadísticas de Trans  
Elaborado por: Autores

Durante el año 2007, el 9.03% de los accidentes tránsito a nivel nacional fueron causados por estado de embriaguez, mientras que en la provincia de Pichincha el porcentaje es de 8.91%. La causa de accidentes que registra mayor porcentaje a nivel nacional es la impericia e imprudencia del conductor con un 33.48%, es por eso que la implementación del negocio sería favorable para aportar a la reducción de accidentes.

## 2.6 FACTORES DEL MICROENTORNO

### 2.6.1 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

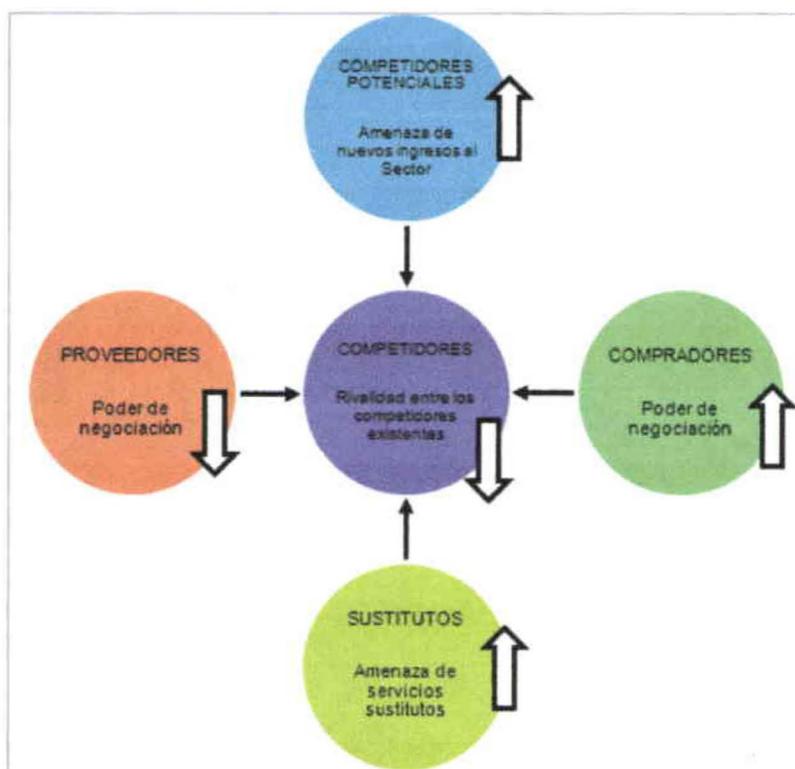


Gráfico 2.7

Fuente: PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, pág. 23 – Figura 1-1  
Elaborado por: Autores



### **2.6.1.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES (ALTA)**

Para ingresar en este negocio se necesita de una inversión media, ya que no se requiere de una gran infraestructura, pero sí de conocimientos especializados y tecnología adecuada. Para impedir que competidores nuevos entren se deberá crear una marca fuerte que gane la preferencia del cliente y su lealtad. Este tipo de negocio está en auge en países vecinos como Colombia lo que llamaría la atención de posibles inversionistas.

### **2.6.1.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES (BAJA)**

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación frente al negocio, puesto que la maquinaria y herramientas requeridas para brindar los servicios de conducción designada pueden ser adquiridas fácilmente sin necesidad de tener un proveedor fijo o especializado.

Se necesita de choferes calificados y la ventaja es que existen bastantes profesionales en este ramo y diversidad de escuelas de conducción que pueden facilitar la capacitación del personal.

### **2.6.1.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)**

Los sustitutos del servicio serían otros medios de transporte como los taxis, los taxis ejecutivos, los buses o vehículos particulares conducidos por terceros; estos constituyen una amenaza debido a que los consumidores pueden preferir utilizar cualquier otro medio de transporte antes que el propio si es que se hayan incapacitados de maniobrarlos.

### **2.6.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (ALTA)**

Los consumidores poseen un gran poder de negociación en cuanto a precio, calidad y servicio, ellos tienen la capacidad de decidir si tomar el servicio o si eligen sustitutos.

### **2.6.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES (BAJA)**

Dentro de la ciudad de Quito no existen empresas que se dediquen exclusivamente a la prestación de servicios de conducción designada,

## EL ENTORNO

---



Automóvil Club del Ecuador ANETA presta el servicio pero dentro de un paquete que se adquiere mediante una membresía. Por otro lado, las emisoras de tarjetas de crédito Diners Club y PacifiCard tienen el servicio de “choferes profesionales” como un beneficio al que pueden acceder sus clientes dentro del paquete de asistencia vehicular.

Si se hace una buena publicidad, se brinda un excelente servicio de calidad con precio atractivo y facilidades de atención inmediata a los clientes, se puede llegar a obtener una porción considerable del mercado y ser la opción única y exclusiva de las personas que adquieran el servicio.



# **CAPITULO 3**

## **INVESTIGACION DE**

### **MERCADOS**



**CAPITULO III  
INVESTIGACION DE MERCADOS**

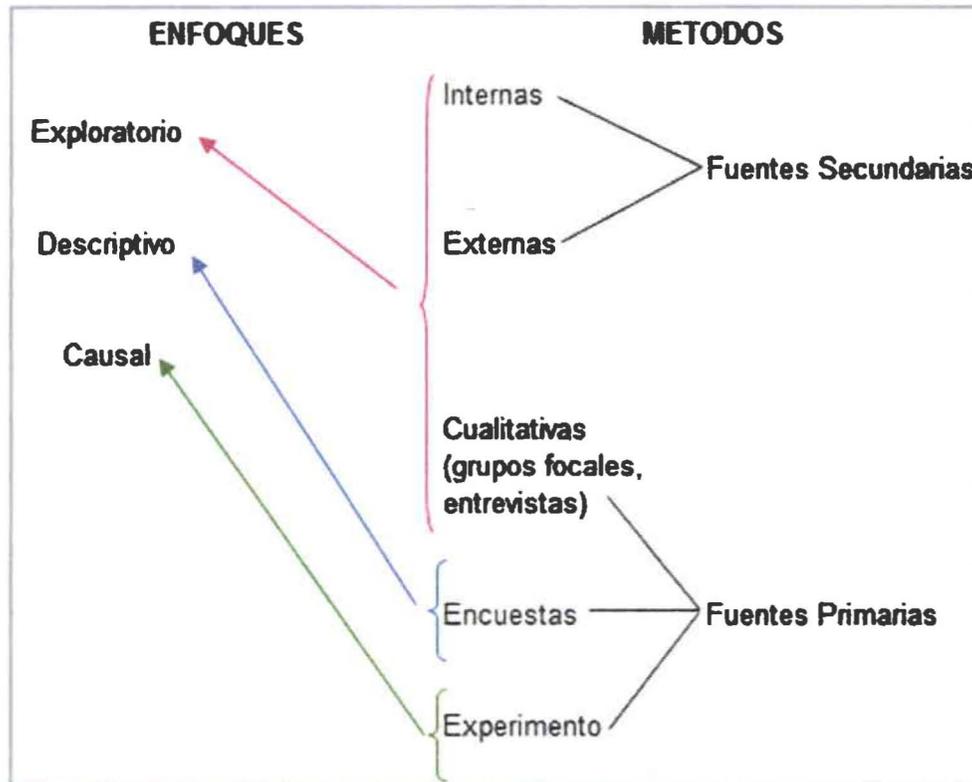


Gráfico 3.1

Elaborado por: Autores

**3.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA**

**3.1.1 PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL**

El problema de decisión gerencial se enfoca en los síntomas, las acciones y las medidas que pueda adoptar quien toma las decisiones.<sup>10</sup> Este se define como: ¿Cómo se puede diseñar un servicio de conducción designada para que satisfaga las necesidades de las personas que se hallen imposibilitadas de manejar?

**3.1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS**

“Determinar si el potencial cliente contrataría los servicios de conducción designada como medida para salvaguardar su vida y cuidar de su vehículo.”

<sup>10</sup> MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados, Pearson Educación, 2008, página 48.

## INVESTIGACION DE MERCADOS



### 3.2 HIPOTESIS

Los conductores de la ciudad de Quito aceptarán el servicio de conducción designada que cumpla con los requerimientos de calidad, seguridad y garantías.

### 3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

TABLA 3.1

OBJETIVOS	HIPOTESIS	PREGUNTAS DE INVESTIGACION
Determinar el conocimiento del servicio de conducción designada.	Los conductores de la ciudad de Quito conocen o han escuchado sobre el servicio de conducción designada.	¿Conoce usted sobre el servicio de conducción designada?
Determinar las empresas que prestan este servicio.	Las personas han contratado o escuchado del servicio de chofer designado.	¿Qué empresas usted conoce que presten este servicio?
Determinar el nivel de aceptación del servicio de conducción designada.	La opinión de las personas es favorable hacia el proyecto.	¿Qué opinión tendría usted de que se preste este servicio?
Saber que razón les impulsa a las personas a utilizar el servicio.	La necesidad del cliente será cumplida gracias al servicio que se les prestará.	¿Por qué decidiría utilizar este tipo de servicio?
Determinar cuál es la frecuencia de utilización del servicio de conducción.	Las personas harán uso frecuente del servicio.	¿Con qué frecuencia utilizaría usted el servicio de conducción designada?
Determinar al cliente potencial.	La elección al momento de contratar un servicio está dada por la misma persona.	¿Quién cree usted que decidiría al momento de utilizar el servicio de conducción designada?
Determinar la demanda.	Las personas estarían dispuestos a adquirir el servicio de conducción designada.	¿Usaría usted el servicio de conducción designada?
Determinar los días a ofrecer el servicio de conducción designada.	Los fines de semana son los días de mayor demanda del servicio.	¿Qué día de la semana preferiría usted utilizar el servicio de conducción designada?
Conocer las particularidades del servicio a ofrecer.	Lo importante para las personas es la seguridad dada por el servicio.	¿A qué atributos usted le daría mayor importancia al momento de seleccionar el servicio de conducción designada?
Determinar dónde el servicio es requerido con frecuencia.	Generalmente las personas que frecuentan los bares, discotecas y lugares de diversión nocturna requieren de este servicio.	¿Cuál lugar sería el más habitual en donde usted requiere del servicio de conducción designada?
Determinar el medio de comunicación eficiente para contratar el servicio.	El celular es el medio más fácil y rápido de comunicación.	¿Qué sistema de comunicación preferiría para contactarse con la empresa a la hora de solicitar el servicio?
Conocer el horario de mayor demanda del servicio.	Las personas harán uso del servicio en la noche.	¿En qué horarios usted haría uso del servicio?
Determinar el precio justo del servicio.	El precio es irrelevante si se presta un servicio de calidad.	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora/fracción del servicio de conducción designada?
Identificar la frecuencia de cobro por usar el servicio.	El cliente prefiere que se le cobre por servicio contratado.	¿Con qué frecuencia desearía que se le cobre el servicio de conducción designada?
Determinar la forma de pago.	El efectivo es la forma más adecuada de cobro.	¿Con qué método preferiría pagar el servicio?

Elaborado por: Autores

## INVESTIGACION DE MERCADOS



### 3.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

#### 3.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de aceptación en la ciudad de Quito de una empresa de servicios de conducción designada, obteniendo la mayor información sobre la competencia y los consumidores, las preferencias de estos, sus hábitos, cultura, actitudes y tendencias dentro de los servicios de conducción designada y sus expectativas del servicio.

#### 3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar el o los segmentos a los que se dirigirá el negocio con el propósito de encontrar el mercado potencial.
- Determinar que ocurre en el mercado de las empresas de servicios de conducción en la ciudad de Quito.
- Establecer quiénes son los competidores y el impacto de los mismos en el mercado.
- Estimar el número de consumidores del servicio (intención de compra).
- Determinar qué tipo de servicios prefieren los consumidores dentro de la categoría de movilización.
- Investigar qué necesidades tienen los consumidores y qué perciben estos como buen servicio.
- Analizar los posibles precios que pagarían los consumidores por el servicio.
- Determinar con qué frecuencia los consumidores usarían el servicio.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACION

#### 3.5.1 DATOS PRIMARIOS

Estos son originados específicamente por el investigador con el objetivo de establecer el problema de la investigación.<sup>11</sup>

La recopilación de datos primarios, se realiza por medio de una encuesta, la cual se realizará en la ciudad de Quito a hombres y mujeres de 15 años en adelante, aún cuando la edad legal para obtener una licencia de conducir es 18 años, se amplió a menores adultos de 16 y 17 años debido a este grupo puede

<sup>11</sup> MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados, Pearson Educación, 2008, página 42-106.

## INVESTIGACION DE MERCADOS



manejar mediante un permiso provisional de conducir y un grupo de adolescentes de 15 ya posee vehículo propio aún cuando legalmente no puedan conducirlo.

Se tomó en consideración a este grupo de personas en donde se busca obtener información sobre características, preferencias, precios, etc.

### 3.5.2 DATOS SECUNDARIOS

Mediante los datos secundarios se podrá identificar y definir mejor el problema, y comprobar la hipótesis planteada, además permitirá la interpretación de datos primarios con mayor facilidad.

Los datos secundarios provendrán de fuentes comerciales generales y fuentes gubernamentales y se conseguirán mediante investigación de guías, directorios, datos estadísticos y publicaciones varias.<sup>12</sup>

## 3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

TABLA 3.2

	INVESTIGACION CUALITATIVA	INVESTIGACION CUANTITATIVA
<b>Tipo de análisis</b>	Interpretativo	Estadístico
<b>Esquema de investigación</b>	Exploratorio	Descriptivo
<b>Tipo de información obtenida</b>	Más detallada y menos representativa desde el punto de vista del control estadístico	Más estandarizada y más representativa desde el punto de vista del control estadístico
<b>Muestras</b>	Pequeñas	Grandes
<b>Técnicas de obtención de datos</b>	Entrevista en profundidad, observación, etc	Encuestas, búsqueda de datos secundarios.

Fuente: MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados, Pearson Educación, 2008, págs. 80-90.

Elaborado por: Autores

### 3.6.1 INVESTIGACION EXPLORATORIA

#### 3.6.1.1 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

##### 3.6.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener de profesionales toda la información necesaria para tener una perspectiva más amplia del negocio de servicios de conducción designada.

<sup>12</sup> MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados, Pearson Educación, 2008, página 42-106.



### **3.6.1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollar conocimientos sólidos sobre el negocio de los servicios de conducción.
- Conocer de primera mano las características del negocio.
- Averiguar qué tipo de personas utilizan los servicios que ofrecen.
- Consultar cuáles serían las formas más idóneas de prestar este servicio.
- Investigar el tipo de tecnología a utilizar en el servicio.

### **3.6.1.1.3 PROCEDIMIENTO**

Se realizaron tres entrevistas a personas relacionadas con empresas de servicios de conducción, gremios de taxistas y leyes de tránsito. La primera entrevista se la realizó al Sr. Fabio Tamayo, Director General de Escuelas Club ANETA Ecuador S.A., quienes ofrecen mediante membresía el servicio de chofer profesional.

La segunda entrevista fue realizada al Mayor Juan Zapata, Jefe de Distrito de Tránsito y Seguridad Vial y vocero de las campañas “Corazones Azules” y “Conductor Elegido”.

Y la tercera entrevista se la realizó al licenciado Edison Valdéz quien se desempeña como Presidente de la Unión Nacional de Transporte Ejecutivo Comercial (UNATEC) y Presidente de la Compañía de Taxis Ejecutivos CONTURSA. (Ver Anexo A1)

### **3.6.1.1.4 CONCLUSIONES**

- El servicio de conducción designada se presta principalmente a los jóvenes.
- Los usuarios del servicio lo solicitan generalmente cuando se hallan en estado etílico.
- Un servicio adicional que se puede prestar es el de grúa mecánica.
- Los choferes deben pasar un riguroso proceso de selección.
- Los conductores que presten el servicio deben ser profesionales y capacitados en varias áreas, como cursos de manejo a la defensiva, de capacitación en relaciones públicas, manejo de tecnología satelital y seguridad a la comunidad.

## INVESTIGACION DE MERCADOS



- El servicio se demanda todo el año, se solicita mayormente los fines de semana, cuando hay eventos sociales y deportivos.
- Para captar la fidelidad de los clientes, la innovación en los servicios es la clave.
- La idea de negocio da la facilidad, comodidad y seguridad a las personas.
- El transporte ejecutivo atiende al nivel medio-alto (este NSE percibe ingresos familiares entre de \$2,041 y \$8,500)<sup>13</sup> y comprende clientes a nivel personal y a nivel corporativo.
- Para dar mayor seguridad a los usuarios se está implementando tecnología en el servicio, aplicando un dispersor y bloqueo satelital.

### 3.6.1.2 GRUPOS FOCALES

#### 3.6.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener la mayor cantidad de información acerca de los consumidores, sus preferencias y que podría satisfacer sus necesidades en cuanto a servicios de conducción se refiere.

#### 3.6.1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las características, gustos y preferencias de los consumidores.
- Aprender qué es lo que valora el consumidor en cuanto a servicios de conducción se refiere.
- Definir los valores agregados que se implementarán en el servicio.
- Averiguar cuál es el precio que los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar.

#### 3.6.1.2.3 PROCEDIMIENTO

Se realizaron tres grupos focales con grupos de entre ocho y máximo doce participantes, pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto y medio-alto, que tengan acceso a un vehículo liviano, a quienes se les realizaron varias preguntas abiertas para que los participantes den su opinión acerca del tema.

<sup>13</sup> <http://www.negociosyestrategias.net/publicaciones/6> - Ver Anexo A2

## INVESTIGACION DE MERCADOS



Cada una de las reuniones tuvo una duración de entre 30 y 45 minutos. (Ver Anexo A3)

### 3.6.1.2.4 CONCLUSIONES

- Existe interés en los consumidores por el servicio sobretodo porque no siempre se puede contar con amigos o familiares para ayudarlos en el momento que necesiten que alguien más conduzca su vehículo.
- Las personas usarían el servicio cuando salgan de discotecas, bares, es decir lugares donde se expendan licor; además cuando salgan o regresen de viaje les gustaría que alguien les lleve su carro hacia el aeropuerto, los recoja y los traslade a su domicilio ya que viajar resulta cansado. También les gustaría contar con el servicio cuando se encuentren cansados o hayan sufrido algún problema médico.
- Los entrevistados señalaron que el servicio debía ser rápido, seguro, prestado por profesionales confiables y preparados, que lleguen a tiempo a los requerimientos y que no conduzcan a altas velocidades.
- La mayoría de los entrevistados indicó que les gustaría que el servicio fuera las 24 horas los 7 días de la semana, pero que frecuentemente lo usarían los días jueves, viernes y fines de semana.
- La mayoría de los participantes indicaron que necesitarían del servicio en horas de la madrugada.
- La forma de contratar el servicio sería mediante una llamada a teléfono convencional o celular y también mediante mensajes de texto; algunos opinaron que reservarían el chofer con máximo un día de anticipación cuando ya tengan planeado salir y otros que solicitarían el servicio el momento que lo necesiten.
- Los asistentes indicaron que la empresa debería contar con números celulares de preferencia en todas las operadoras existentes para poder contratar los servicios.
- El valor que los posibles usuarios estarían dispuestos a pagar sería entre \$5 a \$25 dependiendo de las distancias y el número de recorridos.

## INVESTIGACION DE MERCADOS



- Los métodos de pago que prefieren la mayoría son dinero y tarjetas de crédito.
- Indicaron también que les gustaría contratar el servicio directamente con la empresa sin intermediarios pero que también sería agradable que la aseguradora de su vehículo les ofreciera el servicio libre de cargos, es decir entre los beneficios de adquirir un seguro.
- Según las opiniones receptadas el servicio debería incluir algún tipo de seguro que cubra tanto al usuario como al vehículo.
- Todos los participantes concuerdan en que el servicio debe proveer de garantías sólidas en cuanto a seguridad y confianza.
- Las personas coinciden en que los choferes deben estar bien uniformados e identificados por cuestiones de seguridad, que deben ser personas responsables, honradas y honestas, que tomen todas las precauciones del caso cuando se hallen manejando para evitar accidentes.

### 3.6.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

#### 3.6.2.1 ENCUESTAS

##### 3.6.2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener la mayor cantidad de información de las personas a encuestar para determinar si es factible la implementación del negocio.

##### 3.6.2.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigar las preferencias de días y horarios en que las personas utilizarían el servicio.
- Estimar cuál será el segmento de consumidores del servicio.
- Conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por el uso del servicio.
- Saber que características del servicio son representativas para el posible consumidor.
- Detectar que medio de pago preferirían los clientes.
- Saber que opción de comunicación sería más factible para contactarse con la empresa.



### 3.6.2.1.3 DETERMINACION MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se usara el método de muestreo aleatorio simple y se tomo a la población de la ciudad de Quito correspondiente a los niveles socioeconómicos medio alto y alto, que posean vehículo. Para el cálculo se obtuvieron los datos del índice estadístico MARKOP Ecuador 2007 y del VI Censo de Población 2001 del INEC.

**TABLA 3.3**  
**POBLACION DE QUITO EN EL 2008**  
**POR GRUPOS DE EDAD**

Grupos de Edad	Población Quito	%
0-4 años	177,978	11.27%
5-9 años	181,168	11.47%
10-14 años	184,092	11.66%
15-19 años	175,311	11.10%
20-24 años	149,287	9.45%
25-29 años	111,966	7.09%
30-39 años	187,598	11.88%
40-49 años	142,904	9.05%
50-59 años	106,311	6.73%
60 y más	162,571	10.29%
<b>Total</b>	<b>1,579,186</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Autores

<b>Población de Quito (2008):</b>	1'035,948 <sup>14</sup>	(15 años y más)
<b>Nivel medio alto y alto (AB):</b>	67,337	(6.5%) <sup>15</sup>
<b>Poseen auto:</b>	30,975	(46%) <sup>16</sup>

$$n = \frac{N}{NE^2 + 1} \quad (\text{Fórmula 3.1})$$

En donde

n = Tamaño de la muestra

<sup>14</sup> Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007, p. 83.

<sup>15</sup> Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007, p. 211.

<sup>16</sup> Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007, p. 207.

## INVESTIGACION DE MERCADOS



N = Tamaño de la población = 30,975

E = Error máximo = 5%

$$n = \frac{30,975}{(30,975)(0.05)^2 + 1} = 394.9 \approx 400$$

### 3.6.2.1.4 PROCEDIMIENTO

Se elaboró un cuestionario con 14 preguntas cerradas, la mayoría de opción múltiple; los encuestados fueron hombres y mujeres de 15 años en adelante, de nivel socioeconómico medio-alto y alto, que tuvieran acceso a un vehículo liviano. (Ver Anexo A4)

Una vez efectuadas las 400 encuestas se procedió a su tabulación para poder obtener los datos cuantitativos que permitieron realizar los gráficos porcentuales que indicaran de forma resumida los resultados del proceso. (Ver Anexo A5)

### 3.6.2.1.5 CONCLUSIONES

- Un 69% de las personas encuestadas conocen del servicio de conducción designada.
- La empresa que el 51% del público encuestado conoce que presta el servicio es ANETA, pero esto no representa una competencia fuerte debido a que el servicio no es su giro de negocio sino un servicio adicional brindado mediante una membresía.
- El 80% de las personas consideran que el servicio es muy necesario y muy útil, lo que da una buena perspectiva del interés en el negocio.
- Las razones más importantes para utilizar el servicio serían en un 24% por seguridad, en un 17% por evitar problemas legales y en un 14% al estar incapacitado para manejar.
- El servicio sería adquirido por elección del usuario (67% eligió la opción "usted mismo") y por ser un servicio relativamente nuevo un 24% de las



personas consultadas lo usarían una vez a la semana, de preferencia los días viernes, sábado y domingo (69% eligieron estos días).

- Los atributos a los cuales los encuestados dan mayor importancia en un 61% son seguridad física y vehicular, calidad del servicio y precio.
- Los lugares habituales que se eligieron son lugares de diversión nocturna, bares, restaurantes y hogares en un 67%.
- El método para contactar a la empresa que usarían los clientes sería mediante una llamada celular y mensajes con un 64% de aprobación.
- El 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de \$5 a \$8 por hora/fracción del servicio de conductor designado y el 50% pagaría por cada vez que usen el servicio, de preferencia en efectivo o tarjeta de crédito (el 66% optó por estos métodos).

### 3.7 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- ☞ La producción del sector en el que se desenvolverá el negocio ha crecido en un 21% en promedio, mientras que la industria registra un 22% de incremento, lo cual es favorable para la implantación del negocio.
- ☞ El sector "Otras Actividades Comunitarias, Sociales y Personales de Tipo de Servicios" como componente del PIB ha tenido un crecimiento promedio de 17% entre los años 2000 y 2007 y representa un 0,72% del total del PIB al 2007.
- ☞ La estabilidad de las tasas de interés es beneficioso porque una parte del dinero para el desarrollo del negocio se obtendrá mediante crédito.
- ☞ Existe amplia disponibilidad de la mano de obra necesitada en el negocio.
- ☞ El 33.48% de los accidentes durante el 2007 fueron causados por impericia e imprudencia del conductor y un 9.03% por embriaguez, el servicio busca apoyar al decrecimiento de los accidentes.
- ☞ En el análisis del microentorno se encontró que no existe una competencia directa fuerte, así mismo se detectó un bajo poder de negociación de los proveedores puesto que el negocio no necesita de maquinarias o herramientas difíciles de conseguir. Por otro lado, se registra alto poder de sustitutos, ingreso de nuevos competidores y negociación de los

## INVESTIGACION DE MERCADOS



- compradores, por lo que se hará necesario la implementación de estrategias agresivas de marketing para contrarrestarlas.
- ☞ Los expertos consultados indicaron que la idea de negocio es factible porque aporta al bienestar de la sociedad como herramienta para disminuir los accidentes de tránsito y al respeto de las leyes de tránsito.
  - ☞ Los potenciales clientes demostraron interés en el servicio y consideran que sería una buena opción para preservar tanto su integridad física como la de sus vehículos a la vez que les facilitaría su transportación.
  - ☞ De las 400 encuestas realizadas, 320 coincidieron que el servicio es muy útil y muy necesario, lo que indica que hay interés por el servicio.

A través de los resultados favorables del estudio del entorno y de la investigación de mercado se puede concluir que sí existe una oportunidad de negocio.



## **CAPITULO 4**

### **LA EMPRESA**



## CAPITULO IV LA EMPRESA

### 4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

#### CHOFERES VIP

Se nombró a la empresa así porque el servicio está dirigido a personas del nivel socioeconómico medio-alto y alto y se deseaba que el giro del negocio fuera de fácil entendimiento y recordación para los consumidores.

### 4.2 VISION

Para el año 2014 ser reconocidos como una empresa seria y confiable que brinde todo tipo de soluciones de transporte de personas.

### 4.3 MISION<sup>17</sup>

“CHOFERES VIP es una empresa ecuatoriana que busca ser de utilidad a todas aquellas personas que estén imposibilitadas de conducir su vehículo, proporcionando un servicio serio e íntegro de conductores altamente calificados y confiables para la movilización del cliente usando su vehículo.

CHOFERES VIP pretende prever y satisfacer las necesidades de los clientes, a más de fortalecerse y posicionarse en el mercado de la ciudad de Quito, conseguir un beneficio que compense a los inversionistas, facilite el crecimiento a largo plazo, proporcione una remuneración justa a los empleados y contribuya a la sociedad donde se desenvuelve la empresa.”

### 4.4 VALORES Y PRINCIPIOS

- **RESPONSABILIDAD:** Servir a los clientes de la mejor forma posible, cumpliendo siempre lo prometido.
- **COMUNICACION:** Comunicación transparente tanto interna como externa.
- **INTEGRIDAD:** Rectitud en todas las operaciones, los empleados deben conservar una conducta y desenvolvimiento intachables.

<sup>17</sup> CAMPBELL, Andrew, TAWADEY, Kiran, La Misión de los Negocios, Díaz de Santos, 1992, p. 339.



## LA EMPRESA

- **CONFIDENCIALIDAD:** Confianza y seguridad recíproca entre los colaboradores y los clientes.
- **SERIEDAD:** Cumplir con los compromisos adquiridos tanto con los clientes como con los empleados.
- **SEGURIDAD:** Mantener altas medidas de protección para con el cliente y su vehículo usando tanto tecnología de punta como personal capacitado.
- **HONRADEZ:** Proporcionar una imagen sólida de rectitud e integridad que influya en la preferencia de los clientes
- **COOPERACION:** Conseguir colaboración entre la empresa y el cliente para así lograr un fin, el cual es realizar un servicio integral que permita el traslado seguro y confiable hacia el destino elegido por el cliente.
- **COMPROMISO:** Con los clientes, al ofrecerles servicios de calidad; con la sociedad, al aportar a la disminución de accidentes; con los empleados, al darles estabilidad laboral, y con el gobierno, al respetar y cumplir todas las leyes señaladas.
- **PUNTUALIDAD:** Para con los clientes, pago de proveedores así como en las remuneraciones a los empleados.

### 4.5 FILOSOFIA

La filosofía de trabajo estará regida por los valores y principios anteriormente expuestos, se centra en la búsqueda de la satisfacción total del cliente, se ofrecerá un servicio de calidad a través de conductores calificados y capacitados adecuadamente y con tecnología desarrollada en el Ecuador, logrando así brindar confianza y seguridad en los clientes. La satisfacción de los empleados es muy importante, pues de ellos depende que el servicio sea eficiente y por ende se obtengan resultados, captando así su fidelidad e identificación con el objeto de la empresa.

### 4.6 ANALISIS FODA

# LA EMPRESA



TABLA 4.1

	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	1. Personal calificado y de confianza. 2. Negocio con buenas opciones de diversificación. 3. Ubicación privilegiada. 4. Alta seguridad en las actividades. 5. Los equipos, menaje y maquinaria necesaria son de fácil manejo, adquisición y venta. 6. El poder de negociación de los proveedores es bajo. 7. La cultura y los valores de la empresa crean un ambiente positivo para el desarrollo del negocio.	1. El desconocimiento de este tipo de negocios puede dar lugar a que se malinterprete las funciones de la compañía generando susceptibilidad a la hora de solicitar los servicios. 2. No lograr que los empleados se comprometan con la empresa ni con el principal cometido que es el de brindar un servicio seguro y de calidad a los clientes. 3. No conseguir que los esfuerzos de marketing lleguen al mercado objetivo. 4. Empresa nueva en el mercado.
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
1. Poca competencia existente. 2. Avances tecnológicos, como por ejemplo el internet, el cual permite estar en permanente contacto con los clientes para poder atender a sus necesidades con mayor rapidez. 3. No existe ninguna empresa especializada en servicios de conducción. 4. Los trámites legales para la implantación de este tipo de negocio no son complicados. 5. Leyes favorables al negocio.	* Desarrollo del servicio mediante innovación constante, uso de tecnología y aportando mejoras cualitativas y diferenciadoras. (F1,F2,O2,O3) * Alianzas estratégicas con restaurantes, bares y discotecas de la ciudad. (F1,F2,F4,F6,F7,O3,O4) * Promocionar la logística y ubicación del servicio	* Aprovechar el impulso que la Policía Nacional le esta dando a programas como Conductor Elegido para presentar la empresa como la única opción cuando nadie esta en condiciones de conducir con campaña agresiva de marketing. (D1,O1,O2,O3,O5)
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIAS - DA</b>
1. Existencia de servicios sustitutos. 2. Incremento de la competencia. 3. Regulaciones del gobierno. 4. Inestabilidad económica del país. 5. Variaciones en la tasa de interés. 6. Los clientes poseen alto nivel de negociación.	* Diversificar los servicios para eliminar competencia indirecta y disminuir el poder de los sustitutos. (F2,F5,A1,A2) * Desarrollar planes de contingencia para cubrir las necesidades eventuales de los clientes. (F1,F7,A6) * Capacitación constante de los empleados mediante alianzas con escuelas de conducción destinando parte del presupuesto. (F1,F7,A1,A6)	* Investigación constante mediante encuestas a los clientes, comunicación con proveedores y análisis de la competencia para afianzar la compañía en el mercado. (D4,A1,A2,A6) * Penetración en el mercado, ofrecer incentivos para que los consumidores adquieran los servicios. (F1,F3,F5,O1,O3)

Fuente: DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, 1997, p. 201, Figura 6-3.

Elaborado por: Autores

## LA EMPRESA



### 4.7 PROPOSITO

Aportar a la sociedad de la ciudad de Quito ofreciendo servicios de transporte que cuiden la integridad tanto personal como del vehículo de los clientes.

### 4.8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### 4.8.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Ser la empresa que preste todo tipo de soluciones en cuanto a transporte de personas se refiere.

#### 4.8.2 OBJETIVOS POR UNIDAD DE NEGOCIO

##### 4.8.2.1 ADMINISTRACION Y RR.HH.

TABLA 4.2

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Contar con una plantilla de personal 100% calificado, capacitado y comprometido con la empresa.	Un año	Capacitación Constante	Incorporar personal calificado y capacitarlos en diferentes áreas.
			Cumplir con el pago justo y ofrecer los beneficios de acuerdo a la ley.
		Motivación del personal	Disponer de rutas y mapas estratégicos de las diferentes zonas de la capital, para un mejor servicio.
			Mantener reuniones periódicas con el fin de retroalimentar un servicio de calidad.
Obtener una rotación de personal inferior al 5%.	A partir del primer año	Crear en el personal el sentido de pertenencia hacia la empresa y la comunidad.	Todo el personal debe aportar en todas las áreas enfocados en el servicio al cliente.
Lograr un crecimiento del 25%.	Anual	Captar una cartera fidelizada de clientes.	Brindar un servicio basado en la seguridad, tecnología y confianza.

Elaborado por: Autores



4.8.2.2 OPERACIONES

TABLA 4.3

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Implementar un sistema de control de gestión para atender con el 100% de la capacidad.	Un año	Mantener la calidad en el servicio.	Control de Calidad de Servicio.
Manejar la tecnología del servicio con un índice de error menos 0,05%.	Un año	Capacitación especializada del personal.	Implementar el estudio adecuado de la tecnología aplicada al servicio por cada área de funcionamiento.
Obtener el 90% de los implementos operativos.	Primeros seis meses	Alianzas con proveedores.	Realizar una cuidadosa selección de proveedores.
			Buscar financiamiento a través de entidades bancarias.
Lograr un nivel de seguridad y confianza del 40% de los clientes.	Primeros seis meses	Captar y fidelizar clientes.	Usar tecnología aplicada al servicio.
			Contratar personal calificado y con alto espíritu de servicio al cliente.
			Adquirir equipos y maquinarias de excelente calidad.
Optimizar el tiempo de llegada al destino en 15 minutos por requerimiento.	Constante	Coordinar estratégicamente las áreas destinadas del servicio al cliente.	Trabajar conjuntamente call center-conductores-servicio al cliente para establecer tiempos entre tarea y tarea.

Elaborado por: Autores

4.8.2.3 FINANZAS

TABLA 4.4

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Obtener una rentabilidad del 20% sobre las inversiones. (ROI)	Anual	Disminuir progresivamente los gastos sin dejar de lado la calidad en el servicio.	Control de gastos realizado quincenalmente.
			Control sistemático del servicio en todas las áreas.
			El precio será referencial al servicio, diferenciandose por actividad.



TABLA 4.4

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Apalancar el negocio en el 2010, en un 60% a cinco años.	5 años	Presentar el proyecto a entidades financieras e inversionistas.	Inversión del 40% por parte de los accionistas.
El 20% de los ingresos mensuales deben ser destinados al Área de Marketing y Servicio.	Mensual	Diseñar un presupuesto.	Establecer publicidad en espacios de radio dirigidos al público objetivo.
			Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas para financiar la publicidad en uniformes de conductores.
Retener el 25% de las utilidades netas.	Anual	Decisión de Dividendo.	Manejar correctamente las finanzas.
			Invertir las utilidades en el 2013 para implementar un servicio de transporte nocturno público.

Elaborado por: Autores

#### 4.8.2.4 MARKETING Y VENTAS

TABLA 4.5

OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Obtener el 20% de participación del mercado.	Seis Meses - Un año	Alianzas estratégicas y aplicación de campañas publicitarias en radio.	Establecer alianzas estratégicas con Diners Club, Seguros Colonial y CORPOSOAT para ampliar la cartera de clientes.
			Establecer una alianza con Cervecería Nacional para financiar las campañas publicitarias.
			Establecer una adecuada campaña en radio para el público objetivo.
Ampliar la cobertura del servicio al 75% de Quito.	2 años	Diversificar el segmento de mercado.	Estudiar las necesidades del grupo circunstancial e implementario.



OBJETIVOS	PLAZO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Conseguir un crecimiento de ingresos del 25%.	Anual	Distribución de membresías especiales a clientes frecuentes.	Ofrecer por temporadas promociones personalizadas para cada grupo.
		Utilizar marketing promocional.	Retribuir al cliente frecuente con incentivos por cada grupo.
Obtener recordación gradual del 60% en la ciudad de Quito.	Semestral	Crear fuentes llamativas visuales para atraer al cliente.	Creación de una página Web para fortalecer la imagen corporativa de la empresa.
		Utilizar el marketing boca-boca.	Prestar oportunamente el servicio para generar la confianza del cliente hacia la empresa.

Elaborado por: Autores

#### 4.9 DEFINICION DEL NEGOCIO

Para definir el negocio se ha tomado en cuenta tres preguntas principales, las cuales se encuentran a continuación:

##### 4.9.1 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?

El servicio está dirigido a hombres y mujeres de 15 años en adelante, que vivan en la ciudad de Quito, que posean o tengan acceso a un vehículo liviano, del nivel socioeconómico medio-alto y alto que sean responsables de su vida y su vehículo, que gusten de la vida nocturna, la diversión, que por diversas razones ya sean compromisos sociales, compromisos de negocios, diversión nocturna, calamidad doméstica, problemas de salud, entre otras, no puedan o no quieran operar su vehículo y necesiten de asistencia para llegar a un destino sin ningún problema.

A corto plazo, se buscará alianzas con restaurantes, bares y discotecas afines al target de la compañía para promocionar los servicios (los clientes al recibir la cuenta del sitio donde se hallen se les ofrecerá una tarjeta con información de la empresa).

##### 4.9.2 ¿QUE SERVICIOS SE OFRECERAN?

Se busca principalmente SERVIR al cliente, serle de máxima utilidad, por lo que básicamente se ofrecerá el transporte de personas al lugar de la ciudad

## LA EMPRESA



que elijan, dentro del perímetro de cobertura de la empresa, en sus propios vehículos; el enfoque será sustancialmente en la persona que solicite el servicio ya sea por estado de embriaguez, enfermedad o algún otro motivo que le imposibilite temporalmente para conducir.

En el futuro, se ampliará el servicio a personas con problemas de salud y discapacitados que se les proveerá además de conducirlo a la casa de salud o lugar que solicite, de una asistencia adecuada de enfermería. Los ejecutivos serán el siguiente objetivo, ya que se les asistirá en las rutas con menor tiempo de llegada al destino, se les dará seguridad a su vehículo mientras realicen sus actividades de negocio.

No se descarta ampliar la gama de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y la personalización que se brinde a cada uno de ellos.

Para implantar este servicio en la ciudad, es esencial la ubicación estratégica de la central de operaciones, por lo que se considera que se sitúe la central de operaciones en la esquina de las calles Juan León Mera y Wilson, zona en donde funcionan bares, restaurantes y centros de entretenimiento, los que proveerán de los clientes potenciales.

### 4.9.3 ¿COMO SE HARA?

A cada cliente que solicite el servicio se le destinará dos conductores calificados y debidamente entrenados para hacer de su recorrido ágil y a tiempo al destino solicitado; uno de ellos conducirá la moto que transportara a los choferes entre el centro de operaciones y el destino final del cliente y el otro será el encargado de manejar el vehículo del cliente.

Se dispondrá de una central de operaciones abastecida por equipos de comunicación, equipos informáticos y la tecnología necesaria entregada a los conductores, se procederá a operar al cien por ciento de la capacidad; las llamadas serán receptadas por un conmutador 1-800 y mediante mensajes de texto a tres teléfonos celulares, cada uno de las tres diferentes operadoras que

## LA EMPRESA



existen; las telefonistas atenderán las 24 horas del día dando respuesta inmediata a los requerimientos, cubriendo el norte de la ciudad de Quito y valles aledaños para empezar, comprendiendo de norte a sur desde Calderón hasta la calle Patria, mientras que en los Valles tanto de Tumbaco y los Chillos.

### 4.10 CADENA DE VALOR

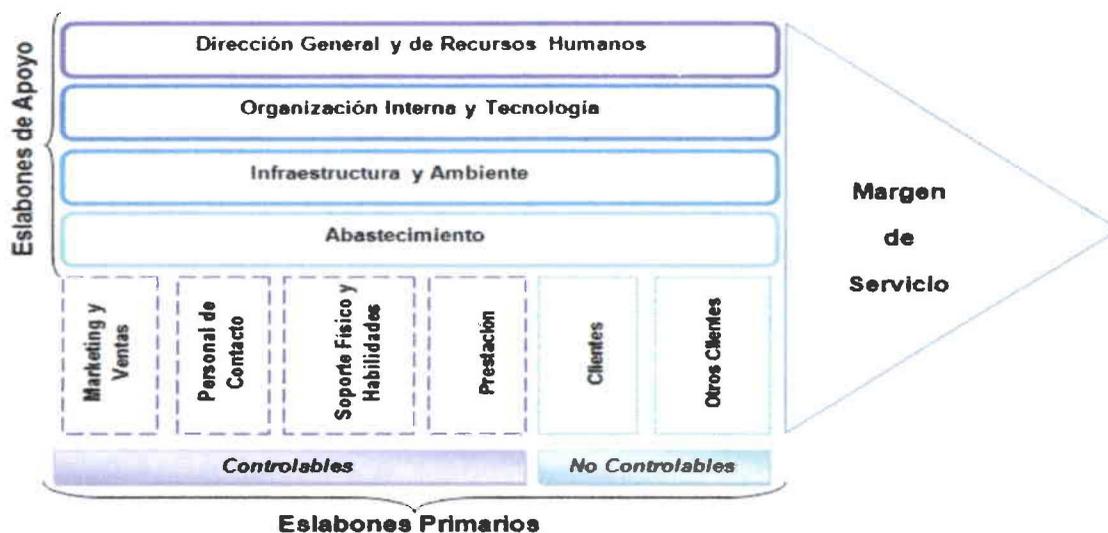


Gráfico 4.1

Fuente: ALONSO, Gustavo, Marketing de Servicios, Palermo Business Review, #2, 2008, p.  
Elaborado por: Autores

#### 4.10.1 ESLABONES PRIMARIOS

##### 4.10.1.1 ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES

###### 4.10.1.1.1 MARKETING Y VENTAS

Para lograr una ventaja competitiva en este eslabón, se ingresará al mercado con una agresiva campaña de publicidad en medios de comunicación como prensa y radio; se buscará auspiciantes que financien la campaña publicitaria total o parcialmente, así se tiene considerado hacer alianzas con Cervecería Nacional, por su gran gama de productos, Diners Club y Seguros Colonial por su gran cartera de clientes.

Impulsar el negocio será una parte sustancial, pues en el primer año se trabajará intensamente en la zona de La Mariscal para captar al primer grupo objetivo de clientes potenciales, los cuales recomendarán la empresa y sus servicios a otros.

## LA EMPRESA



Se necesita conocer muy bien a los potenciales clientes, sus gustos, necesidades y expectativas, para desarrollar una estrategia de ventas que permita convencer al cliente de que los servicios cubrirán sus necesidades y les brindaran seguridad, economía y confort.

Los esfuerzos de marketing se realizaran en la ciudad de Quito, de preferencia en las zonas donde se encuentren concentrados lugares de esparcimiento; se utilizaran volantes, página web, avisos en sitios de internet, vallas, entre otros.

### **4.10.1.1.2 PERSONAL DE CONTACTO**

Se contará con una plantilla primaria de diez conductores profesionales, los cuales se les capacitará en relaciones públicas, manejo a la defensiva y manejo de clientes difíciles, contarán con conocimiento en mecánica básica y adicional un curso introductorio en primeros auxilios, todo esto para servir al cliente con la seguridad que requiere y sobretodo que le dé la confianza de un servicio responsable, serio y comprometido con la sociedad.

El personal de Servicio al Cliente será el encargado de la parte más delicada, que será la de motivar a que los clientes perciban al servicio como confiable, seguro y prestos a darles una solución personalizada de movilización en que la ocasión así lo amerite.

### **4.10.1.1.3 SOPORTE FISICO Y HABILIDADES**

Está previsto tener un espacio físico adecuado especialmente para el servicio que se va a ofrecer, así pues, estará distribuido en: sala de capacitación y espera, call center y atención al cliente, área de administración y recepción, en el exterior-garaje estarán ubicadas las motos y un parqueadero; el valor agregado estará dado por la tecnología de alarma y monitoreo que se utilizará en los conductores para controlar tanto su trabajo como la ruta que sigue para dar la seguridad que requiere el cliente.

### **4.10.1.1.4 PRESTACION**

Para involucrarse de todas las seguridades posibles y conquistar la confianza de los clientes, se ha considerado prestar el servicio basados en dos puntos clave,

## LA EMPRESA



el primero, es a través de la utilización de motos para transportar a dos conductores de manera ágil y asequible a cualquier lugar, con esto se logrará llegar a tiempo y escoltar el auto hacia su destino, salvaguardando la integridad física del cliente y su automotor, la segunda, es la utilización de tecnología usada para monitoreo satelital aplicada a los conductores que estarán prestando el servicio, se tendrá su localización y tiempos controlados en tiempo real, esto quiere decir, que si ocurre algún inconveniente la central dará aviso a las autoridades y se procederá en el acto, contribuyendo con una mayor protección del cliente.

### **4.10.1.2 ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES**

#### **4.10.1.2.1 CLIENTES**

Se prestara un servicio enfocado altamente en la calidad, inmersa en ésta la seguridad y la confiabilidad, esto dará como resultado una forma de marketing directo (boca a boca), en la que el cliente se encargara de recomendar el servicio y el efecto es multiplicador, por ende se debe cuidar mucho la parte operacional y más aún consentir al cliente, estar siempre al frente de sus necesidades. Como grupo objetivo están las personas en estado de embriaguez, que son uno de los principales causantes de accidentes de tránsito.

#### **4.10.1.2.2 OTROS CLIENTES**

Dejando en segundo plano pero no menos importante, se procederá a servir a los ejecutivos y amas de casa, los cuales muchas de las veces necesitan realizar sus actividades y por el tráfico de la ciudad o la falta de parqueaderos el tiempo es lo más importante; y a personas de la tercera edad, personas con delicado estado de salud y discapacitados.

Se busca brindar el servicio a todo tipo de personas que por motivos de problemas de salud, accidentes, inconvenientes personales, problemas de tiempo, traslado a aeropuertos u hospitales necesiten de asistencia para movilizarse en sus vehículos.



#### **4.10.2 ESLABONES DE APOYO**

##### **4.10.2.1 DIRECCION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

Como el cliente es la razón de ser del negocio, se trabajará de manera conjunta y responsable, de manera que todo el equipo de trabajo lleve la cultura de servicio al cliente absorbida, el personal es uno de los activos más valiosos del negocio, a través de ellos lograremos la competitividad requerida en el mercado. Se reclutará y entrenará personas con buena presencia y buenas referencias que lleven arraigados los valores y creencias de la empresa, que comprendan el sistema de trabajo de la misma, se identifiquen con él y se comprometan con la empresa y el cliente, asimismo que tengan capacidades excelentes en conducción de vehículos, manejo de personas y actitudes serviciales.

##### **4.10.2.2 ORGANIZACION INTERNA Y TECNOLOGIA**

Por ser una empresa pequeña pero con grandes ambiciones de crecimiento, se dividirá básicamente en: Gerencia General, Asistencia de Gerencia General/Recepción, Departamento Financiero y Contable, Departamento de Logística y Departamento de Ventas y Marketing, todo esto con el fin de crear unidad en la empresa con poca departamentalización y un sentido de pertenencia. El aporte tecnológico estará dado principalmente por el uso por parte de los choferes de un dispositivo llamado "PersonalTrack" que permite el monitoreo satelital. Además se implementará una estación de call center con tecnología de punta que permita una rápida asistencia al cliente.

##### **4.10.2.3 INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE**

Para dar una atención personalizada y a tiempo, la central de operaciones estará ubicada en la esquina de las calles Juan León Mera y Wilson, estratégicamente en el centro de los lugares de diversión nocturna, adecuada de acuerdo al servicio que se va a ofrecer, con amplios espacios internos para desarrollar el trabajo de logística y capacitación, así como un garaje con capacidad para un máximo de cincuenta motos y espacios de parqueadero,

## LA EMPRESA



con esto logramos la funcionalidad del equipo de trabajo y la interacción inmediata con el cliente.

### 4.10.2.4 ABASTECIMIENTO

Al ser una empresa que brinda servicios, primeramente se tiene que adquirir los equipos, maquinarias, materiales, muebles y enseres necesarios de los proveedores que ofrezcan calidad, buenos precios y sobretodo servicio técnico. Se requiere además de un local estratégicamente ubicado en el sector conocido como la Mariscal que deberá contar con todos los servicios básicos (luz, agua, teléfono), con conexión a internet y área de parqueadero.

Se precisa también de conseguir el recurso humano, es de vital importancia seleccionarlo con cuidado debido a que éste será la principal carta de presentación de la empresa.

Para la capacitación del personal en diferentes áreas, se contará con personas especializadas en el ramo, contando con las autoridades de tránsito, Cruz Roja y seguridad zonal, además de invitaciones especiales de instructores de las diferentes escuelas de manejo de la ciudad, todo esto para mantener la calidad en el servicio.

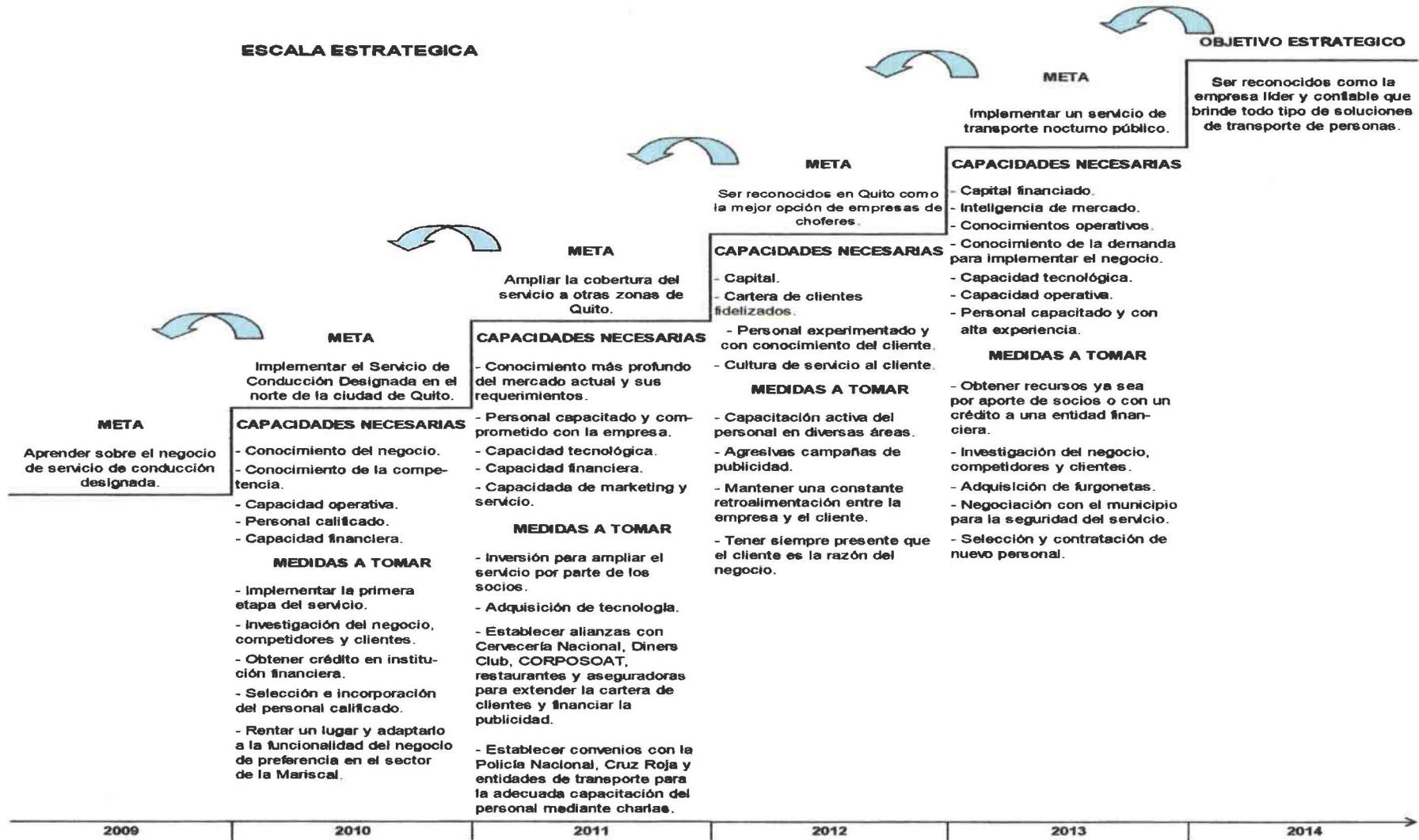
### 4.10.3 MARGEN DE SERVICIO

El servicio que se brindará es una solución de transporte de personas en sus propios vehículos, enfocándose en la calidad, mediante seguridad, tecnología y confianza; requerimientos con un plus irremplazable para los clientes, y por los que preferirán contratar el Servicio de Conducción Designada.

### 4.11 ESCALA ESTRATEGICA

La escala estratégica propuesta está diseñada de acuerdo a que sea posible cumplir con los objetivos planteados, basados en capacidades como la constante investigación tanto del mercado, competidores y clientes para poder lograr una porción importante del mercado, así como el reconocimiento por parte de los clientes.

LA EMPRESA



Fuente: MARKIDES, Constantinos C., En la Estrategia está el Éxito, Editorial Norma, 2002, p. 142.  
 Elaborado por: Autores

Gráfico 4.2



4.12 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

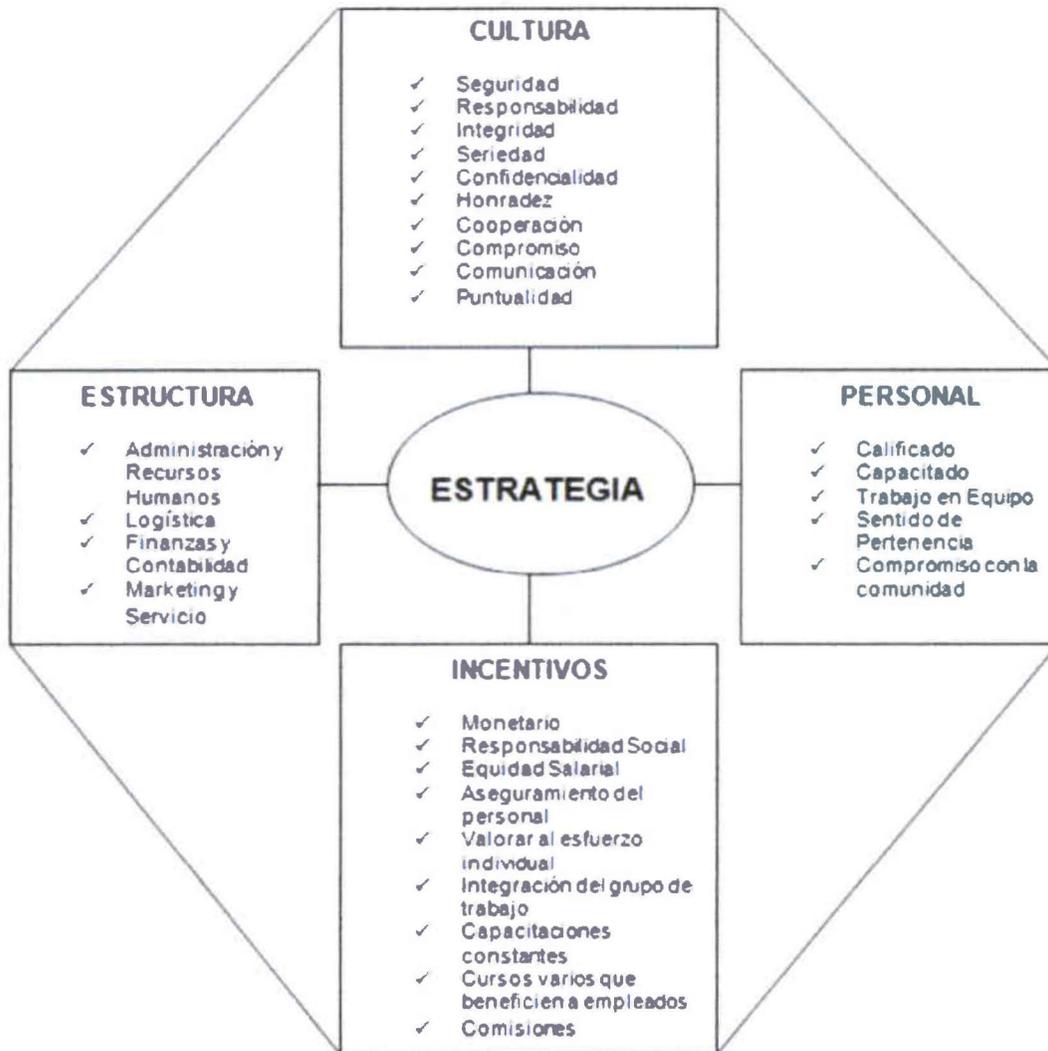


Gráfico 4.3

Fuente: MARKIDES, Constantinos C., En la Estrategia está el Éxito, Figura 6-3 El Ambiente que sostiene la Estrategia, p. 164  
 Elaborado por: Autores

4.12.1 CULTURA

Se desea crear una cultura fuerte, en donde los valores centrales sean sostenidos con firmeza y muy compartidos<sup>18</sup> para así apoyar a la estrategia, para lo cual se necesita que los miembros de la empresa se comprometan con la empresa, creando un ambiente en donde "las cosas se hagan" bajo una conducta profesional y cooperativa, que haga frente tanto a sus aciertos como errores y dispuesta a comprometerse con la responsabilidad de hacer bien el trabajo; esto se lograra mediante un buen trato al empleado, comunicación

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 2004, p. 527.

## LA EMPRESA



constante, pagos oportunos y tomando en cuenta la opinión de los empleados en ciertas decisiones de la empresa.

### 4.12.2 ESTRUCTURA

La empresa tendrá una estructura simple supervisada por el Gerente General, con una mínima departamentalización, en donde se mantendrá una comunicación permanente con todo el personal para funcionar bajo el esquema de equipo, todos aportarán con sus acciones al bien común. En el Anexo B1 se detallarán las funciones de cada puesto en la empresa.



Gráfico 4.4

Elaborado por: Autores

### 4.12.3 INCENTIVOS

Se busca que impere el trabajo en equipo, pero el trabajo individual será reconocido con mayor entusiasmo si apoya en gran medida al crecimiento de la empresa. Los incentivos individuales se darán en los casos de trabajos terminados con ahorro de tiempo y recursos, en cuanto a los incentivos grupales se los otorgará en casos en que el proyecto terminado se haya hecho con una utilización óptima de recursos reduciendo los costos a la empresa o en otro caso si el equipo ha funcionado de una manera inmejorable consiguiendo el objetivo rápidamente.

## LA EMPRESA

---



Los incentivos pueden ser tanto monetarios como no monetarios, todo depende del logro efectuado. En el caso de un empleado, que en tiempo record realizó un trabajo bien hecho se le recompensará con una mezcla de bono económico y la oportunidad de dirigir un equipo de trabajo en un proyecto de mayor escala. Pagos puntuales de sueldos y prestaciones, lo que fomentará la seguridad laboral.

En las instalaciones se realizará el festejo de fechas especiales y cumpleaños para promover la integración del personal; además como muestra de aprecio a los empleados se organizará cada cierto tiempo una mañana familiar para compartir con los empleados y sus familias.

Periódicamente se capacitará a los colaboradores en leyes de tránsito, manejo de personas y calidad de servicio.

### **4.12.4 PERSONAL**

Se busca tener un personal con una preparación excelente, además de que cuenten con los valores necesarios que apoyen la cultura de la empresa de siempre cumplir con lo prometido con la mayor seriedad e integridad posible.



# **CAPITULO 5**

## **PLAN DE MARKETING**



## CAPITULO V PLAN DE MARKETING

### 5.1 OBJETIVOS

#### 5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing que busque principalmente la creación de valor en el servicio y la satisfacción en el cliente, donde se identifique las diferentes estrategias y tácticas a implementar para facilitar la obtención de las metas en el tiempo determinado; comprometiendo al personal en su logro.

#### 5.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Lograr una recordación espontánea de la marca en un 60% en el mercado, en un plazo de un semestre, utilizando una publicidad agresiva y promociones en venta atractivas al consumidor.
- Alcanzar una participación del 20% anual del mercado objetivo, en el transcurso del primer año.
- Posicionar en tres años el servicio como la mejor opción en solución de transporte de personas.
- Alcanzar una tasa de retención del 50% de los clientes que utilicen el servicio.
- Obtener un incremento de ganancias del 25% anualmente.
- Ampliar el área de cobertura geográfica del servicio al 75% de la ciudad en un lapso no mayor a dos años.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes del 80% en el primer año.

### 5.2 ANALISIS DE LA SITUACION

#### 5.2.1 ENTORNO

Para estudiar el entorno se realizó un estudio de las variables internas y externas existentes en la industria, a través del cual se detectaron aquellas que puedan afectar o beneficiar el ambiente en el que se desarrollará y operará la empresa CHOFERES VIP; además se consideró el crecimiento del sector y los cambios que se han presentado en el mismo. (Ver Capítulo #2).



### 5.2.2 COMPETENCIA

No existen competidores directos, pues Automóvil Club del Ecuador ANETA presta el servicio dentro de un paquete que se adquiere mediante membresía y está limitado a 5 servicios durante el año; así que no se podría calcular adecuadamente su participación en el mercado porque el servicio de conductor no es el principal giro de la empresa.

Por otro lado, Diners Club del Ecuador, PacifiCard y Seguros Colonial también ofrecen entre sus beneficios a los clientes, el servicio de chofer profesional pero muchas veces los beneficiarios desconocen que pueden acceder a este tipo de servicio.

TABLA 5.1

<b>AUTOMOVIL CLUB DEL ECUADOR ANETA</b>	
<b>MEMBRESIA ESTANDAR</b>	
<b>BENEFICIOS</b>	
<b>Chofer Profesional en caso de embriaguez. (5 veces al año)</b>	
Seguro Vehicular con la tasa más conveniente del mercado.	
Descuentos especiales en Locales Afiliados.	
Canadá y Europa.	
Aduana.	
Descuentos en Turismo por Carreteras en Ecuador.	
Descuentos en el Centro de Servicio Automotriz Quito, Guayaquil y Portoviejo.	
Información Turística.	
Envío de mensajes urgentes.	
Asistencia Pre-procesal telefónica en accidentes de tránsito.	
Asistencia Vehicular.	
Servicio de Grúa y Plataforma.	
Auxilio Mecánico.	
Matriculación Vehicular.	
<b>SUBTOTAL (sin IVA)</b>	<b>\$123,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$137,98</b>

Fuente: Personal de Automóvil Club del Ecuador ANETA

Elaborado por: Autores

### 5.2.3 EMPRESA

En el capítulo #4 se determinó la organización estratégica de la empresa, por lo que el Plan de Marketing estará diseñado para ayudar a adaptar la cultura y el ambiente organizacional a los futuros clientes, para llevar a cabo todo lo planteado en la escala estratégica analizada anteriormente.



#### **5.2.4 ANTECEDENTES**

En Ecuador apareció en el 2008 "Conductor Elegido" como un programa de Responsabilidad Social que surgió como una iniciativa de General Motors Ómnibus BB y la Policía Nacional, este concepto ha sido interiorizado con bastante éxito en varios países; y en Ecuador, estas dos entidades son el portavoz de un mensaje que busca salvar vidas."<sup>19</sup>

Este tipo de servicio ya existe en el mercado pero no se trabaja apropiadamente y ninguna empresa lo ofrece como su giro de negocio; Diners Club del Ecuador, PacifiCard y Seguros Colonial lo ofrecen como "servicio de chofer o conductor profesional" dentro de sus paquetes de Asistencia Vehicular pero muy pocos clientes hacen uso del mismo.

El Automóvil Club de Ecuador Aneta, es una compañía que ofrece este servicio libre de cargo y con un número límite de asistencias por año pero solo para sus miembros, por lo que el mercado está totalmente desatendido.

Si se considera que las actuales protecciones de los automóviles no son suficientes para sobrevivir a todas las colisiones y que alrededor del mundo miles de vidas se salvan cada año por los llamados conductores elegidos y por aquellos que no permiten que sus amigos u otros manejen borrachos o en condiciones no óptimas, el servicio es necesario y útil para la prevención y reducción de accidentes causados ya sea por el alcohol u otros factores.

### **5.3 MARKETING ESTRATEGICO**

#### **5.3.1 MERCADO**

##### **5.3.1.1 ESTACIONALIDAD**

La creación de un histórico de estacionalidades ayudará a planificar los períodos altos y bajos de demanda del servicio para poder establecer soluciones técnicas y humanas a tiempo.

La estacionalidad del servicio es constante los fines de semana, siendo cambiantes entre semana, ya sea, por eventos sociales, culturales, deportivos o reuniones sociales particulares.

<sup>19</sup> <http://www.conductorelegido.com/conductores/index.html>

## PLAN DE MARKETING



En el mes de diciembre se considera que el servicio tendrá doble demanda puesto que en este mes se celebran las fiestas de Quito, Navidad y fin de año.

### 5.3.1.2 TAMAÑO

Para determinar el tamaño, se tomó a la población de la ciudad de Quito correspondiente a los niveles socioeconómicos medio alto y alto, que posean vehículo, así la población estimada fue de 30,975 habitantes. (Ver Capítulo #3) Se consideró a estos niveles porque sus ingresos son mayores a \$500 y tienen el poder adquisitivo para hacer uso del servicio que se brindará. Por otro lado, estas personas han satisfecho tanto sus necesidades fisiológicas, de seguridad como sociales, por lo que la necesidad de estima es el siguiente eslabón en la Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow<sup>20</sup> que hay que cubrir, donde el autoestima, prestigio y el estatus están presentes; estas necesidades motivan a este grupo de personas a adquirir los servicios de conducción. (Ver Anexo #2)

### 5.3.1.3 SEGMENTACION

Un segmento de mercado comprende un grupo de personas que comparten una o más características y necesidades. CHOFERES VIP ha determinado como segmento de mercado a personas con las características a exponer en el siguiente cuadro, las mismas que mostraron conocimiento del servicio de conductores designados (69% de los encuestados).

**TABLA 5.2**  
**PRINCIPALES VARIABLES DE SEGMENTACION DEL MERCADO**

CRITERIOS DE SEGMENTACION	SEGMENTOS TIPICOS DEL MERCADO
<b>GEOGRAFICAS</b>	
PAIS	Ecuador
REGION DEL PAIS	Sierra
CIUDAD	Distrito Metropolitano de Quito
TAMAÑO	1,579,186 habitantes
DENSIDAD	Urbana

<sup>20</sup> Jerarquía de necesidades de Maslow, tomado de la cátedra "Conducta del Consumidor", Dr. Luis Velasco; KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, p. 204.

## PLAN DE MARKETING



DEMOGRAFICAS	
EDAD	15 años en adelante
GENERO	Masculino - Femenino
TAMAÑO DE LA FAMILIA	5+
INGRESOS	Mayores a \$500
OCUPACION	Profesional y Técnica; directivos, funcionarios y propietarios; oficinistas; supervisores; amas de casa; jubilados; estudiantes.
EDUCACION	Educación universitaria incompleta, graduado universitario, maestría, diplomado.
RELIGION	Indiferente
ESTADO CIVIL	Soltero, Casado, Unión Libre, Divorciado, Viudo.
PSICOGRAFICAS	
CLASE SOCIAL	Medio-Alto y Alto
ESTILO DE VIDA	Exitosos, trabajadores, con vida nocturna activa, que gusten de actividades con familia y amigos, que viajen, que asistan a sus compromisos laborales.
PERSONALIDAD	Divertida, Descomplicada, Autoritaria, Ambiciosa, Alegre, Seguros de sí mismo, Responsable, Carismático.
CONDICION DE TRANSPORTE	Vehículo Particular
CONDUCTUAL	
OCASIONES	Ocasión especial y habitual.
BENEFICIOS	Licencia libre de rebaja de puntos, Cuidado de la integridad física y vehicular, Seguridad.
ESTATUS DE USUARIO	Usuario potencial
FRECUENCIA DE USO	Usuario ocasional
ESTATUS DE LEALTAD	Ninguna
ETAPA DE PREPARACION	Intención de uso
ACTITUD HACIA EL SERVICIO	Entusiasta, positiva.

Fuente: Kotler Armstrong, "Fundamentos de Marketing", Ed. Prentice Hall, 6ta edición, 2003, pág. 243.

Elaborado por: Autores

### 5.3.1.3.1 CUANTIFICACION DEL SEGMENTO

La cuantificación del segmento de mercado al que se desea llegar está respaldada por la investigación de mercado realizada en el capítulo #3.

**TABLA 5.3**  
**CUANTIFICACION DEL SEGMENTO**

Población de Quito NSE AB	Conocimiento del Servicio	Demanda Potencial	Posicionamiento Esperado
		69%	80%
30,975	21,373	17,098	3,420

Elaborado por: Autores

Para poder cuantificar el tamaño del segmento al cual se podría acceder se procedió a analizarlo en base a sus características como son la edad (15 años en adelante), el nivel socioeconómico (AB) y la posesión de un vehículo familiar, esta cantidad asciende a 30,975 personas. En base a la investigación de mercado se determinó que no existe competencia directa para el servicio que se va a ofrecer, por lo que se considera que la demanda potencial equivale

al porcentaje de aceptación que tuvo la idea del negocio para el mercado objetivo (80%). El posicionamiento esperado es del 20% considerando a la competencia y la capacidad de la empresa lo que equivaldría a 3,420 personas con una frecuencia de uso del servicio de una vez a la semana según la opinión de los encuestados. Por lo tanto el tamaño de usuarios del servicio será igual al posicionamiento esperado.

### **5.3.2 CONSUMIDOR**

#### **5.3.2.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Después del análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercado se determinó que el mercado objetivo al cual estará dirigido el servicio es: hombres y mujeres de la ciudad de Quito desde los 15 años en adelante, de estrato social medio-alto y alto que posean o tengan acceso a un vehículo liviano y que por diversas razones, ya sean compromisos sociales, compromisos de negocios, diversión nocturna, calamidad doméstica, viajes, problemas de salud, entre otras; no puedan operar su vehículo y necesiten de asistencia para llegar a su destino sin ningún problema.

#### **5.3.2.2 DESEOS Y NECESIDADES**

El servicio de conducción designada buscará de cubrir un estado de carencia percibida, es decir, cubrir la necesidad que tienen las personas de que alguien los asista cuando por diferentes motivos se hallen imposibilitados de manejar su vehículo.<sup>21</sup>

La voluntad de satisfacer una necesidad de una manera concreta constituye el deseo, es así que la necesidad de que alguien más maneje el vehículo del consumidor cuando este no lo pueda hacer puede satisfacerse de diferentes formas, por lo que apoyado en el factor de la conciencia que ha generado la Campaña del Conductor Elegido, CHOFERES VIP generara el deseo hacia los servicios que presta presentándolos como los que mejor se adaptan a las características de los clientes y a sus necesidades.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, pág.5.

<sup>22</sup> RODRIGUEZ, Inma, Principios y Estrategias de Marketing, Editorial UOC, 2006, pág. 29-30.



### 5.3.2.3 HABITO DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR

La mayoría de las personas eligen como días de diversión y esparcimiento los jueves, viernes y sábados; por lo general un acompañante de la diversión es el consumo de alcohol y sus efectos impiden que las personas realicen actividades correctamente. (Ver Capítulo #3)

Las actitudes favorables hacia un producto o servicio no se traducen automáticamente en una intención de compra por esto es que se debe buscar que el consumidor prefiera el servicio.<sup>23</sup>

Los consumidores ciertas veces no tienen una actitud responsable ante su vida y conducen en estados no óptimos es así que se debe aprovechar la tendencia actual de respetar las leyes de tránsito por miedo a perder puntos en la licencia y la concientización de ser responsables guiados por la campaña del “conductor elegido” lo que es favorable a la hora de designar alguien más para manejar su vehículo.

### 5.3.3 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento define donde se desea colocar el servicio en relación con la competencia y en la mente de las personas que conforman el mercado potencial, un posicionamiento adecuado le da personalidad al servicio a ofrecerse.<sup>24</sup>

El servicio se posicionará con el beneficio central de ser la opción más segura a la hora de necesitar un chofer, orientándolo a una clase de usuarios de clase media alta y alta ofreciéndoles un servicio con una personalidad de prestigio que les de estatus, confianza, seguridad y que sea de fácil contratación.

Las ganancias que pueda generar el servicio dependen en gran medida de la capacidad que tenga la empresa para conquistar la atención del posible consumidor, es por eso que se necesita posicionar el servicio creando una imagen que proyecte mayores beneficios al cliente.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., Comportamiento del Consumidor, Cengage Learning Editores, 2002, pág. 289-290.

<sup>24</sup> LUTHER, William M., El plan de Mercadeo, Editorial Norma, 2002, pág. 88.

<sup>25</sup> STANTON, William J., Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, 1969, pág. 241.



### 5.3.3.1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO<sup>26</sup>

- Posicionamiento con relación a la competencia.

ANETA constituye el principal competidor de CHOFERES VIP, por lo tanto se buscará que los servicios sean percibidos por los consumidores como *mejor qué* los servicios que presta ANETA.

Para conseguir que los servicios sean mejores se los promocionará explotando la característica de calidad de que la asistencia a obtener será la más segura del mercado, esto apoyado en el uso de tecnología de punta y personal calificado. Además se usará la comparación de que para tener acceso a los servicios de ANETA se necesita de una membrecía, mientras que la empresa prestará los servicios a quienes lo soliciten, de la manera más ágil y sin mucho trámite.

- Posicionamiento por beneficios del servicio.<sup>27</sup>

Debido a la ventaja generada por las múltiples campañas para la prevención de accidentes, en donde el público está tomando mayor conciencia de su vida a la hora de conducir un vehículo, CHOFERES VIP puede posicionarse presentando al servicio como una solución a un problema existente; se debe enfocarlo de tal forma que se descubra su utilidad ante un problema actual como lo es la alta tasa de accidentes causada por las imprudencias de los conductores y otros factores.

## 5.4 MARKETING TACTICO

### 5.4.1 SERVICIO

Este servicio constituirá en brindar seguridad y bienestar al transportar personas a sus hogares, en sus propios vehículos que podrían o no incluir a pasajeros que se dirijan a otros destinos.

Este servicio satisfecerá la demanda por un conductor designado en momentos en que los clientes deben trasladarse solos a sus hogares o cualquier otro punto de la ciudad; y este se encuentre no apto para conducir un vehículo.

<sup>26</sup> CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F., Marketing Estratégico, Editorial MCGRAW-HILL, 2007, pág. 41.

<sup>27</sup> CONCEPTOS DE MARKETING, tomado de apuntes de Introducción al Marketing, Junio del 2004, Lcdo. Alfredo Dávalos L.

## PLAN DE MARKETING



El servicio que prestará CHOFERES VIP será de la más alta calidad, diferenciándose de la posible competencia y el mercado; poniendo como antesala la cultura valiosa del servicio, mediante tecnología de punta y conductores de alto nivel, todo esto con una infraestructura y logística que permitan brindar al cliente la seguridad y confianza que se merecen.

Se dará un servicio personalizado y de acuerdo a sus necesidades, con esto se logrará un marketing relacional, que permitirá captar la fidelidad y posterior obtención de clientes potenciales.<sup>28</sup>

### 5.4.1.1 ESQUEMA DEL SERVICIO

El proceso del servicio será de la siguiente forma:

1. el cliente llama al call center de la empresa, en donde será atendido por una telefonista que le preguntará ciertos datos que ingresara en la base de datos usando un computador, con estos datos se llenará un documento llamado hoja de ruta, (Ver Anexo C1)
2. una vez receptados los datos del cliente y los puntos de partida y finalización del servicio, se acordará el valor a pagar con el cliente,
3. la telefonista que tomó la llamada comunicará el requerimiento del servicio al jefe de operaciones quien a su vez designará a las personas que realizarán el servicio,
4. el chofer se trasladará al lugar de encuentro con el cliente usando una moto conducida por otro compañero de la empresa,
5. al llegar al lugar donde se encuentre el cliente, el chofer procederá a identificarse y a realizar una revisión minuciosa del vehículo en donde se realizará el servicio para descartar posibles problemas, además deberá pedirle al cliente la matrícula del vehículo y revisar que todo se encuentre en regla, y solicitar al cliente que firma la hoja de ruta en donde se anotará el estado del vehículo,
6. el chofer tomará el control del vehículo y el cliente y sus acompañantes podrán disfrutar el viaje hasta el punto de destino que se haya elegido, los

<sup>28</sup> [http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing\\_relacional.asp](http://www.icemd.com/area-disciplinas/marketing_relacional.asp)



- seguirá la moto con el otro chofer, esto con los objetivos de brindar apoyo y seguridad al cliente y de retornar al chofer a la base de operaciones,
7. al llegar al lugar de destino, se preguntará al cliente si desea ingresar su vehículo al garaje o el lugar exacto en donde se deberá estacionar el carro,
  8. se procederá al cobro de la tarifa y el chofer entregará al cliente la factura por el servicio prestado,
  9. los choferes deberán retornar inmediatamente a la ubicación de las oficinas de CHOFERES VIP,
  10. los empleados entregarán en caja el valor cobrado y la copia de la factura y la hoja de ruta firmadas por el cliente,
  11. en un tiempo máximo de tres días, la encargada de servicio al cliente se comunicará con el usuario para tomar sus opiniones acerca del servicio.

#### **5.4.1.2 UBICACION E INFRAESTRUCTURA**

La ubicación de las oficinas de CHOFERES VIP será neutral, en la zona del sector norte de la ciudad conocida como La Mariscal, específicamente en las calles Juan León Mera y Wilson.

En ese sitio se instalará la agencia central, donde se distribuirá el espacio para la central de operaciones, la administración, el sitio de descanso para los conductores y la sala de capacitación, con esto se logrará una capacidad operativa que permita brindar el mejor servicio a los clientes.

El servicio se instalará mediante una oficina ubicada en la ciudad de Quito, de preferencia en el sector norte, en el barrio La Mariscal debido a la gran cantidad de lugares de entretenimiento localizados en la zona. Este barrio se encuentra entre la parte antigua y moderna de la ciudad, sus límites son las avenidas 12 de Octubre al este, Patria al sur, Diez de Agosto al oeste y Orellana al norte.

## PLAN DE MARKETING

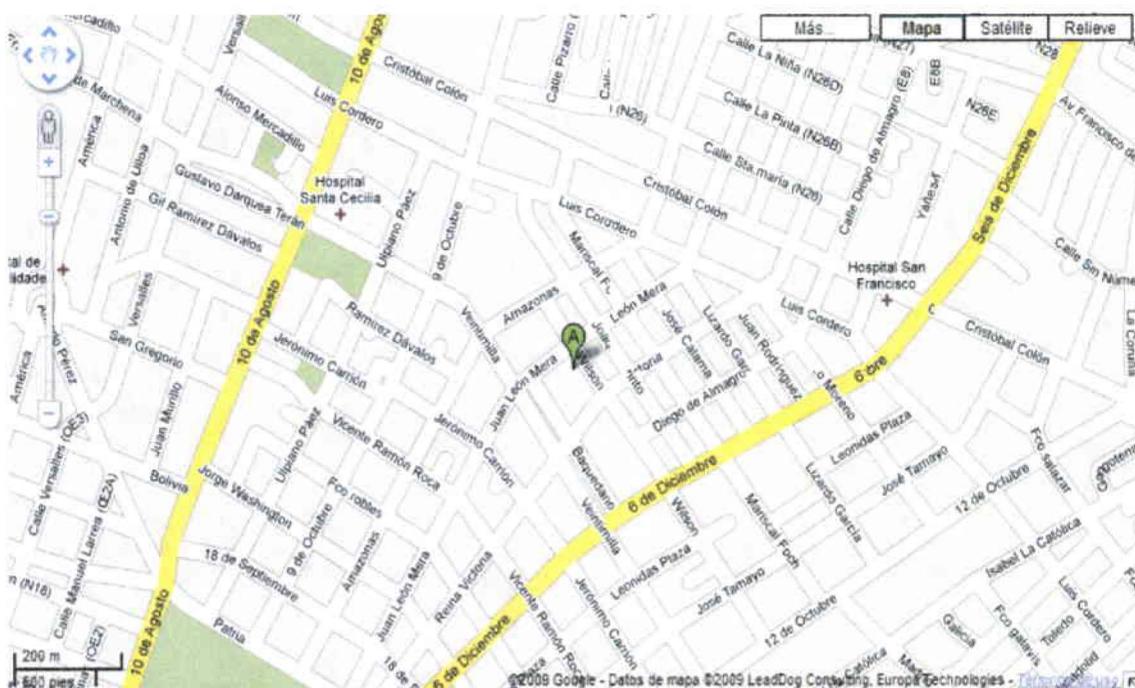


Gráfico 5.1

Fuente: <http://maps.google.es/maps/ms?ie=UTF8&hl=es&msa=2>

Elaborado por: Autores usando Google Maps

### 5.4.1.3 COBERTURA

Los destinos estarán claramente definidos en el rango de servicio que abarcará el norte de la ciudad de Quito y los valles aledaños. (Ver Anexo C2)

### 5.4.1.4 ORGANIZACION DE HORARIOS

El horario para la prestación del servicio, establecido según los resultados del estudio de mercado, será de 6 pm a 6 am, los días jueves, viernes y sábado, y bajo reserva de los conductores de lunes a viernes las 24 horas del día. El horario será rotativo para los conductores y el personal del call center, y para el personal administrativo, un horario fijo de 9 am a 5 pm de lunes a viernes.

### 5.4.1.5 PERSONAL

El servicio será brindado por hombres profesionales y calificados, de entre 30 y 45 años de edad, con licencia de chofer profesional, con excelentes actitudes de manejo de vehículos, con conocimientos de mecánica automotriz básica y primeros auxilios, responsables, serios, honrados, respetuosos y sobre todo con orientación a servir de la mejor forma al cliente.

## PLAN DE MARKETING



Por seguridad del cliente los choferes estarán debidamente uniformados e identificados; además estos deberán pasar por un riguroso y exigente proceso de reclutamiento y selección para poder integrar el equipo humano de CHOFERES VIP.

Adicionalmente, a los choferes se les entregará un manual de conducción elaborado por la empresa que servirá para reforzar conocimientos y serán evaluados semestralmente de acuerdo a temas específicos del manual y reforzados con conversatorios entre el personal de logística, esto con el fin de estimular a los conductores y para que brinden el mejor servicio al cliente.

### 5.4.1.6 TECNOLOGIA

Para CHOFERES VIP el valor agregado que se da al cliente, es la prestación del servicio utilizando tecnología especializada de rastreo y monitoreo satelital en tiempo real para los conductores, está consiste en un dispositivo llamado PersonalTrack que permite la localización de su portador en tiempo real y además posee un “botón de pánico” en caso de que al prestar el servicio ocurra algún problema.<sup>29</sup>

### 5.4.1.7 BENEFICIOS, USOS Y GARANTIAS

Uno de los principales beneficios del servicio es que el cliente podrá proteger tanto su integridad física como la de su vehículo al delegar la conducción de su vehículo en alguien altamente capacitado y experimentado.

Otro beneficio será que no deberá preocuparse por la rebaja de puntos en su licencia ni de infringir las leyes de tránsito, por otro lado, el beneficio para la comunidad es la disminución de los accidentes de tránsito por causas del alcohol y la inoperancia del conductor.

Lo que busca el servicio de conducción es facilitar la movilidad del cliente, despreocupándose este del estresante tráfico de la ciudad y la falta de parqueaderos.

El servicio de conductor elegido puede ser usado en ocasiones tales como:

<sup>29</sup> [http://www.alfaseguridad.com.ec/monitoreo\\_vehicular.html](http://www.alfaseguridad.com.ec/monitoreo_vehicular.html)

## PLAN DE MARKETING



- se encuentra enfermo o incapacitado,
- se necesita llegar o salir del aeropuerto, hospital, oficina y alguien debe regresar el vehículo al domicilio,
- no se confía en los taxistas,
- se debe llevar o recoger a los hijos o esposo/a de un centro de estudios o reunión y no se tiene el tiempo para hacerlo,
- se ha consumido alcohol,
- otras ocasiones dictadas por las necesidades de los clientes.

Se garantiza:

- Llegar a su punto de origen en máximo 15 minutos desde la llamada del cliente.
- El arribo a su hogar o punto de destino de forma segura y comfortable.
- Que el trato dado a su vehículo será de primera.
- El profesionalismo y discreción de los chóferes.
- Que en caso de darse un accidente en donde se compruebe que fue error humano del empleado, CHOFERES VIP se hará cargo de los costos incurridos por el siniestro.
- Excelente trato al cliente en todo momento del servicio.

### 5.4.1.8 RESTRICCIONES

El servicio no aplicará en los siguientes casos:

- Si el vehículo se encuentra con fallas y el cliente no firma la hoja de ruta deslindando de responsabilidades sobre daños pre-existentes en el vehículo.
- Si el cliente no posee la matrícula del vehículo o ésta se encuentra caducada.
- Si en el vehículo se encuentra un mayor número de personas al permitido por la ley.
- Si de alguna forma el vehículo o el cliente incumple las leyes.



#### 5.4.1.9 CICLO DE VIDA DEL SERVICIO<sup>30</sup>

Todo producto y servicio tiene un ciclo de vida el cual indica su evolución a través del tiempo en 4 fases que se describen a continuación:

1. Etapa de Introducción: en la que el servicio ya puede adquirirse y se distribuye inicialmente; presenta un bajo nivel de ventas y ganancia. Al ser una empresa en cierta forma innovadora y sin competencia fuerte directa, al menos por un tiempo, se debe aprovechar esta fase para dar a conocer el servicio al mercado mediante estrategias de publicidad.
2. Etapa de Crecimiento: ésta fase se caracteriza por un aumento rápido de las ventas lo que representa que el servicio ha tenido una buena aceptación, motivo por el cual se extenderá la cobertura del servicio a otros puntos de la ciudad de Quito para así mantener la fidelidad del cliente.
3. Etapa de Madurez: esta es la fase más larga en la que el crecimiento de los niveles de ventas empezaran a frenarse; por este motivo la empresa buscará nuevos segmentos y modificará los servicios para ampliar la cartera de clientes.
4. Etapa de Decadencia: etapa en la cual las ventas empiezan a caer por un incremento de la competencia, aparición de nuevas tecnologías o cambio en los gustos de los consumidores, por lo tanto es opción de la empresa retirarse del mercado, modificar servicios y segmentos o continuar operando pero con una menor rentabilidad. La empresa buscará mejorar sus servicios y crear nuevos para prolongar su ciclo de vida.

Con respecto a CHOFERES VIP ésta se ubica en la primera etapa del ciclo de vida, que es la fase de introducción al mercado; se espera llegar a la fase de crecimiento en un tiempo no mayor a dos años, esto se logrará creando fidelidad en los consumidores de la empresa, ya que se les ofrecerá un servicio de calidad excelente que cubra sus necesidades y deseos en cuanto a choferes se refiere.

<sup>30</sup> KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, pág. 337-344.

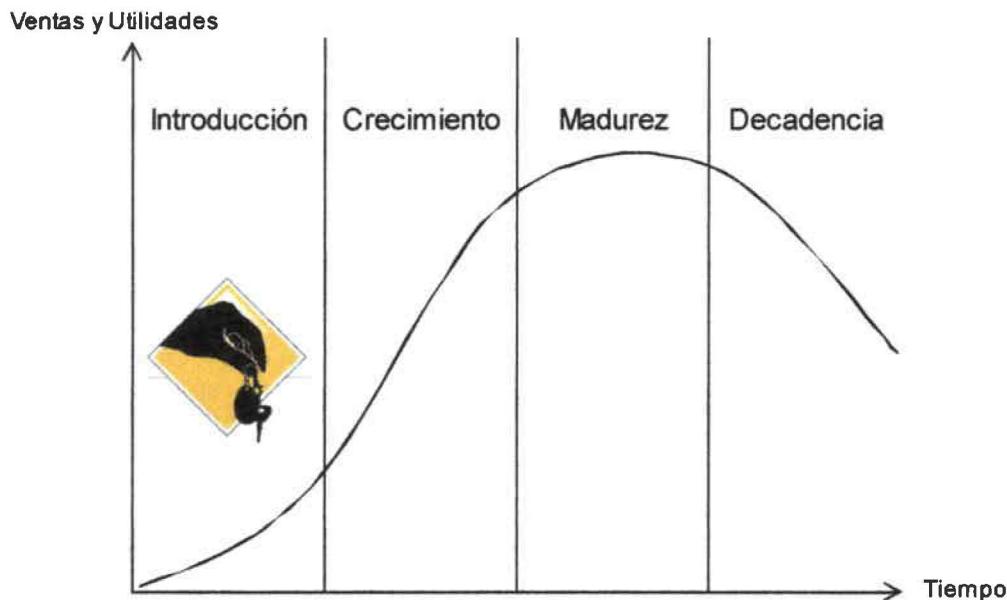


Gráfico 5.2

Fuente: KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, p. 337

Elaborado por: Autores

#### 5.4.2 PRECIO

CHOFERES VIP utilizará el enfoque de fijación de precios basados en el costo, que consiste en sumar un margen de utilidad estándar al costo del servicio.<sup>31</sup>

La cantidad a cobrar por el servicio dependerá de dos factores, del sector donde se recoja al cliente y del destino solicitado por este; el servicio en un principio, se dará exclusivamente en el Norte de Quito y valles aledaños, el precio variará de 5 a 10 dólares americanos, alcanzando un máximo de \$15 si el servicio incluye el transporte de los pasajeros a puntos lejanos previos al destino del propietario del vehículo. (Ver Anexo C3)

Este precio es acorde a la disponibilidad del mercado objetivo y afín a la prestación de servicios sustitutos como tomar un taxi o pagar por un paquete anual que incluya este servicio gratuito y de acuerdo a cubrir las expectativas del consumidor que son seguridad, garantía, confiabilidad, calidad y estatus.

La forma de pago del servicio será en efectivo en sus inicios, posteriormente se implementará la recepción de tarjetas de crédito.

<sup>31</sup> KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, p. 365.

## PLAN DE MARKETING



Para los clientes frecuentes que ya tengan una relación establecida con la empresa se podrán aplicar ciertas políticas de crédito como permitirles que paguen después de un periodo no mayor de tres días un servicio adquirido.

### 5.4.2.1 PROMOCION DE VENTAS

Se prevé crear membresías para clientes frecuentes, por lo que se impulsará la campaña de acuerdo al número de prestaciones que haga el cliente, estimado de la siguiente manera:

- Primera prestación, segunda a mitad de precio.
- Por la primera prestación, sus dos acompañantes gratis.
- Ten 10: Por cada diez prestaciones, una gratis, y un acompañante adicional.
- Tarjeta miembro que servirá para descuentos en locales comerciales, bares y discotecas.
- Membresía anual para clientes habituales, esto significará un 25% de descuento del precio normal de la prestación.

### 5.4.3 PLAZA (DISTRIBUCION)

Se ha optado principalmente por una estrategia de distribución directa, en la cual no existen intermediarios, ya que la mayoría de los entrevistados en las sesiones de grupos focales indicaron que preferirían contactarse directamente con la empresa sin necesidad de recurrir a intermediarios.

Una vez establecida la empresa y los conductores hayan sido seleccionados y entrenados, los usuarios podrán adquirir el servicio llamando telefónicamente al número 1-800-CHOFER o a cualquiera de los números celulares en cada operadora contratados, ya sea con anticipación o en el momento que requieran el servicio. Otra forma de contactar a la empresa será por medio de la página web y mediante correo electrónico.

También se podrá contratar el servicio mediante una visita a la oficina de CHOFERES VIP, ubicada en el sector de La Mariscal.

## PLAN DE MARKETING



### 5.4.4 PROMOCION

Los conceptos especiales que se manejarán en la promoción de CHOFERES VIP serán confianza, seriedad, compromiso y seguridad ante todo y para transmitir este mensaje se utilizarán varias herramientas detalladas a continuación.

#### 5.4.4.1 PUBLICIDAD

##### 5.4.4.1.1 PUBLICIDAD ATL

Está previsto publicitar el servicio tanto en radio, prensa como en internet por ser medios masivos de comunicación y de recordación inmediata, además como medida preventiva, ya que en la televisión es mucho más alto el costo. Se usará páginas de internet como facebook.com en donde mediante cuadros publicitarios se promocionará el servicio al público joven y de mediana edad que hace uso constante de esta página.

- **Radio**

Se publicitará en radio por ser el medio de comunicación más intensivo que existe, su nivel de penetración es altísimo comparado con los otros medios. El 99.9% de los vehículos circulando tienen un sistema de radio. El 97% de los hogares tienen al menos un receptor de radio. No requiere total atención para percibir los mensajes y la participación interactiva del oyente es superior a la televisión.<sup>32</sup>

Por lo anteriormente expuesto, y con informe confidencial de Mercados & Proyectos<sup>33</sup> se pautará en las siguientes estaciones radiales:

→ *JC RADIO LA BRUJA (107.3 FM)*

→ **BRUJIFARRA**

Los días Viernes (17H00 a 00H00), 4 cuñas

Los días Sábados (18H00 a 00H00), 4cuñas

→ *RADIO KISS FM (105.3 Mhz)*

<sup>32</sup> Información proporcionada por José Antonio Sánchez, locutor y productor del programa Jaque Mate, Radio Majestad FM., julio 2009.

<sup>33</sup> MERCADOS & PROYECTOS S.A., EXTRA RADIO S.A., Planificador y Evaluador de radio frecuencias FM, Nivel Alto-Medio, Mayo 2009.

## PLAN DE MARKETING



### → SIGNOS VITALES

Lunes a Miércoles (16H00 a 20H00)

Jueves y Viernes (16H00 a 19H00)

Presentación y Despedida con mención de marca, 4 Cuñas y 4 menciones por programa.

- **Prensa**

Como el giro del negocio es para las personas que poseen vehículo, se pautará con el Grupo El Comercio de la siguiente manera:

### → REVISTA CARBURANDO

Anuncio de tipo comercial, ancho 11.65cm. y de alto 27cm., módulos 2X4.

- **Publicidad Exterior - Vía Pública**

### → PUBLICIDAD EN BUSES

→ 6 buses doble lado (valla lateral de 4mt. X 1,60mt. + valla posterior de 2m. X 1.60mt.)

→ 1 placa interior atrás del chofer (40 x 60 cm.)

### → PANTALLA LED

Producción e instalación en pantalla, permiso municipal, monitoreo y mantenimiento, zona triple A de la ciudad (C.C. Aeropuerto), spots de 15 seg.

#### 5.4.4.1.2 PUBLICIDAD BTL

- **Afiches**

Se publicitará mediante afiches con el logo y teléfono de la empresa donde mediante la ayuda de gráficos que resalten las principales características de la empresa y acompañados de frases cortas que den a conocer el servicio de forma eficaz; estos estarán localizados en los baños de los principales restaurantes y locales de diversión así como en hospitales y aeropuertos.

## PLAN DE MARKETING



- **Volanteo**

Se utilizarán volantes manejando el mismo concepto del afiche pero en ellos se encontrará mayor información del servicio.

→ Empleo de zanqueros, modelos y mimos en zona AAA de la ciudad.

- **Artículos Promocionales**

En los primeros meses en que la empresa empiece a funcionar, se regalará a los clientes que soliciten el servicio camisetas y stickers alusivos a no manejar bajo los efectos del alcohol y con el logo de la compañía.

- **Mecenazgo**

Se impulsará y apoyará las campañas de conductor elegido; se auspiciara eventos culturales, fiestas importantes y/o afines.

- **Página Web**

Se creará una página web en donde el público podrá obtener toda la información referente a la empresa y servicio, la misión, la visión, valores de la empresa, horarios de la prestación del servicio, mapas sectorizados, precios, leyes de tránsito, formulario de solicitud del servicio, así como podrá contratar el servicio y se receptará sus comentarios y sugerencias para un mejoramiento constante del servicio.

### 5.4.4.2 RELACIONES PUBLICAS

Se mantendrá una comunicación directa con los clientes, cultivando relaciones directas a largo plazo con ellos mediante el uso del teléfono, mensajes de texto, correo electrónico, entre otros, con el fin de dar respuesta inmediata a sus solicitudes e inquietudes.

## 5.5 MARKETING RELACIONAL<sup>34</sup>

Para establecer y mantener una buena relación con los clientes se requiere:

<sup>34</sup> CONCEPTOS DE MARKETING RELACIONAL, tomado de apuntes de Gestión Comercial, marzo del 2006, Ing. Jean Paul Pinto.

## PLAN DE MARKETING



- **Conocerles:** Obtener de diferentes concesionarias la base de datos de sus clientes y saber que características son necesarias para satisfacerlas al más alto nivel; debiendo tomar en cuenta variables como edad, género, ocupación, tamaño de familia, estado civil, entre otras.
- **Hablarles:** Para esto se cuenta con el sitio web, donde se incluirán las sugerencias y donde se podrá estar en contacto permanente con el cliente, brindando un servicio personalizado.
- **Escucharles:** Mediante el departamento de Call Center se podrá recopilar información importante, donde el cliente será el centro total de atención y parte fundamental del desarrollo de la empresa.
- **Recompensarles:** Mediante la creación de una tarjeta miembro, el cliente podrá acceder a descuentos en locales comerciales, bares y discotecas.
- **Asociarles a la vida de la empresa o de la marca:** Semestralmente, desarrollar un evento con los clientes frecuentes, en los que puedan compartir sus experiencias, además de intercambiar información y ofrecer una reunión con grupos musicales de su preferencia.

### 5.6 PLAN DE ACCION

TABLA 5.4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Alcanzar un aumento del 20% de participación de mercado potencial al final del año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva en el primer año</li> <li>• Mediante acciones de Marketing Relacional.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerente y Jefe de Logística.
2. Alcanzar en el primer año una recordación espontánea del 60% en la imagen sólida del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante las promociones</li> <li>• Mediante el marketing relacional.</li> <li>• Mediante publicidad ATL y BTL.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerente de cada área.
3. Alcanzar una tasa de retención del 50% por cada cliente que utilice el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos varios.</li> <li>• Mediante promoción.</li> <li>• Mediante reconoczgo</li> <li>• Enfoque en personas que gusten de la diversión y el esparcimiento.</li> <li>• Calidad en el servicio.</li> <li>• Marketing Relacional.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerente y Jefe de Logística.
4. Proporcionar calidad alta en el servicio para desarrollar un 15% en el hábito de consumo del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante promociones</li> <li>• Mediante sentido de pertenencia hacia el servicio.</li> <li>• Descuentos varios.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerentes de cada área.

## PLAN DE MARKETING



5. Lograr un nivel de satisfacción del 80% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descuentos a clientes frecuentes.</li> <li>▪ Promociones.</li> <li>▪ Calidad en el Servicio.</li> <li>▪ Uso de Marketing Relacional.</li> <li>▪ Atención exclusiva.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerentes de cada área.
6. Alcanzar una rentabilidad del 25% sobre la inversión en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de base de datos para hacer Marketing Relacional.</li> <li>▪ Manejo de logística a tiempo.</li> <li>▪ Selección de proveedor de tecnología diferenciadora.</li> </ul>	Desde la primera prestación del servicio.	Gerente y Jefe de Logística.

Elaborado por: Autores

### 5.7 CONTROL

El control es el proceso que permite valorar el rendimiento del plan de marketing e intervenir con acciones correctivas con la finalidad de obtener los resultados deseados, asegurando el cumplimiento de los mismos mediante la ejecución de estrategias.

#### 5.7.1 MEDICION DE RESULTADOS

La medición de resultados controlará el rendimiento alcanzado por la empresa con respecto a los parámetros que se tomaron en cuenta. Esta medición se la realiza en base a los siguientes indicadores:

- a. Volumen de ventas en el primer año: 25% total del mercado.
- b. Tasa de retención: 50%
- c. Satisfacción del cliente final: 80% en el primer año.
- d. Rentabilidad: 25% al final del primer año.
- e. Participación: 20% en el mercado potencial.
- f. Recordación: 60% de la notoriedad espontánea.
- g. Hábito de consumo: 15%

#### 5.7.2 COMPARACION

La comparación se realizará analizando los resultados obtenidos en un período determinado vs. los parámetros que se establecieron en los objetivos. En el caso de que no se cumpla con los objetivos planteados se tomarán las acciones pertinentes. También se realizará comparaciones de los indicadores

## PLAN DE MARKETING



de la empresa con respecto a los indicadores de la industria, para poder establecer la situación de la empresa frente a la competencia.

### 5.7.3 ADOPCION DE MEDIDAS

Si la información que arroja el análisis comparativo indica diferencias considerables entre los valores reales y los esperados se deberá reevaluar el parámetro, evaluar las acciones, y corregir las falencias.

### 5.7.4 TIPO DE CONTROL ADOPTADO

Los tipos de control serán de carácter proactivo, es decir asegurarse de que todas las operaciones de la empresa favorecerán a la obtención de las metas trazadas, decidir en cada momento lo que se va a hacer y cómo se lo va a hacer, ya que así se evitará que en un futuro se produzcan desviaciones en los procesos establecidos.

### 5.7.5 ESTRATEGIA DE CONTROL

La estrategia de control que se aplicará será de control interno. Se lo realizará por medio del Gerente General; por lo que cada jefa/e de área estará en constante evaluación de su departamento y reportará cualquier novedad a su superior.

## 5.8 IMAGEN CORPORATIVA

### 5.8.1 MARCA

El nombre de la marca se escogió de acuerdo a los beneficios y cualidades del servicio y al mercado al que está dirigido el negocio, además de que sea un nombre de fácil recordación y reconocimiento.<sup>35</sup>

El nombre del negocio debe reflejar seguridad, estatus, confianza, que se busca el confort del cliente por lo que quedará establecido como CHOFERES VIP.

<sup>35</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003, p. 290.

## PLAN DE MARKETING



### 5.8.2 SLOGAN

El slogan principal de la empresa será: “Confíanos tu vehículo, Confíanos tu vida”, el mensaje principal con el cual se quiere llegar al cliente es la seguridad y la confianza en el servicio, con esto el cliente tendrá la plena certeza de que en las manos de los conductores calificados y debidamente capacitados podrán dejar su vehículo y por tanto su integridad física.

Se manejaran otros slogans como:

- “Choferes VIP, deja que otros lo hagan por ti...”
- “No arriesgues tu vida o tu vehículo, llámanos y nos aseguraremos de que ambos lleguen a casa”
- “Ten una Buena Noche, Llama a CHOFERES VIP”

### 5.8.3 LOGOTIPO

El logotipo se diseño de acuerdo a que fuera fácil de entender para los consumidores la idea del negocio. Se usaron los colores amarillo y negro porque son los que predominan en las señales de tránsito y se quiere crear la idea de que el servicio ayuda a no quebrantar las leyes de tránsito.



Gráfico 5.3

Elaborado por: Autores

## 5.9 PROYECCION DE VENTAS

La proyección de ventas del escenario normal se realizó en base a los siguientes parámetros:

## PLAN DE MARKETING



- Las semanas que aumentaría la demanda por ser consideradas festivas en la ciudad de Quito.
- La aceptación que tuvo el servicio en la investigación de mercados, en las encuestas fue de 80%.
- La población objetivo conformada por las personas de la ciudad de Quito de 15 años y más que poseen auto del nivel medio alto y alto que ascienden a 30,975.
- El crecimiento promedio de 22% anual en la industria de "Otras Actividades de Tipo de Servicios".
- Costo del servicio.

Las proyecciones de ventas tendrán un horizonte de 5 años y serán en tres escenarios posibles: optimista, normal y pesimista.

En el escenario optimista se estima un crecimiento del 20% anual con respecto a las condiciones normales; mientras que en el escenario pesimista se estima una reducción del 20% respecto al horizonte normal. Estos porcentajes pueden ser modificados de acuerdo a las condiciones en que se encuentre el entorno.

**TABLA 5.5**  
**PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES**

	2010	2011	2012	2013	2014		
<b>Escenario Optimista</b>	189,312.00	230,960.64	281,771.98	343,761.82	419,389.42	→	120%
<b>Escenario Normal</b>	157,760.00	192,467.20	234,809.98	286,468.18	349,491.18	→	100%
<b>Escenario Pesimista</b>	126,208.00	153,973.76	187,847.99	229,174.54	279,592.94	→	80%

Elaborado por: Autores



# **CAPITULO 6**

## **ANALISIS FINANCIERO**



## CAPITULO VI ANALISIS FINANCIERO

### 6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

Se han asumido los siguientes supuestos financieros para el proyecto:

- Se realizó el estudio con un horizonte de cinco años debido a que es un negocio de tipo de servicios, se encuentra en una industria en crecimiento y que en Ecuador se encuentra recién iniciando la campaña de Conductor Designado.
- Se utilizó al dólar americano como moneda base para el cálculo del análisis financiero y se cree que a lo largo de la vida útil del proyecto la dolarización seguirá vigente en el Ecuador.
- No se estimaron variaciones de precios a lo largo del proyecto (cinco años) ya que la inflación del Ecuador se ha mantenido estable durante los últimos años y en un nivel aceptablemente bajo de un dígito.
- La proyección de ventas fue realizada en base al nivel de aceptación del servicio con escenarios normales, optimistas y pesimistas. Se proyectaron incrementos anuales de 22%, esto basado en el crecimiento promedio de la industria en la que se desenvolverá el negocio. (Ver Tabla 5.4)
- Se analizaron y eligieron los mejores proveedores de maquinaria, equipos, vehículos y muebles considerando precios competitivos, formas de pago, descuentos, garantías, repuestos y servicio técnico. (Ver Anexo D1)
- Se calculó la depreciación de los activos fijos utilizando un método de línea recta con los porcentajes establecidos por la ley. (Ver Anexo D2)
- Para las instalaciones del negocio se va a arrendar un lugar ubicado en las calles Wilson y Juan León Mera, que cumple con las necesidades en cuanto a infraestructura y ubicación estratégica, por lo que no se va a realizar gastos en obras civiles.
- El cálculo de la nómina se estableció basándose en el Código de Trabajo, tomando en cuenta las aportaciones al IESS y los beneficios de ley. De acuerdo a las aspiraciones de la empresa de ampliar la cobertura



- geográfica del servicio se aumentó el número de conductores y telefonistas progresivamente durante los años. (Ver Anexo D3)
- Se calcularon gastos generales, gastos de implementos de limpieza, gastos de papelería, gastos de menaje y gastos de ventas para el cálculo real de los ingresos de la empresa. (Ver Anexo D4)
  - Detalle del capital de trabajo. (Ver Anexo D5)
  - Descripción de las inversiones de CHOFERES VIP. (Ver Anexo D6)
  - Se financiará el negocio utilizando un 40% de capital propio y un apalancamiento del 60%. (Ver Anexo D7)
  - Se calculó la amortización del crédito a un periodo de 5 años, con cuotas semestrales, a una tasa de interés de 8.93%.<sup>36</sup> (Ver Anexo D8)
  - El Costo de oportunidad se calculó en función de las condiciones financieras al 17 de agosto de 2009, utilizando una tasa libre de riesgo del tesoro de los Estados Unidos (Bono del Tesoro de los EEUU a 5 años)<sup>37</sup>, el beta correspondiente a la industria de servicios de choferes<sup>38</sup>, la prima de mercado sugerida por el libro Principios de Finanzas Corporativas para pequeñas y medianas empresas<sup>39</sup> y el Riesgo País del Ecuador para adaptar este cálculo a la realidad ecuatoriana<sup>40</sup>. (Ver Anexo D9)
  - Se realizaron flujos de efectivo para cinco años con apalancamiento y sin apalancamiento en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. (Ver Anexo D10)
  - Se calculó el punto de equilibrio, consiguiendo los datos acerca de la cantidad de horas que debe trabajarse para cubrir los gastos totales incurridos en el desarrollo del negocio durante el primer año. (Ver Anexo D11)

<sup>36</sup> Tasa de interés para préstamos a PYMES por el Banco del Pichincha al 16/08/09.

<sup>37</sup> <http://www.treasurydirect.gov/RI/OFNtebnd>

<sup>38</sup> <http://finance.yahoo.com/q/ks?s=JBHT>

<sup>39</sup> BREALEY, Richard, MYERS, Stewart, Principios de Finanzas Corporativas, Séptima edición, pág. 108.

<sup>40</sup> <http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=163>

## ANALISIS FINANCIERO



### 6.2 ANALISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

- Los flujos de caja presentan los siguientes valores:

TABLA 6.1

	NORMAL		OPTIMISTA		PESIMISTA	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
APALANCADO	\$ 38,585.46	89%	\$ 53,640.98	106%	\$ 23,529.94	72%
NO APALANCADO	\$ 14,689.70	52%	\$ 29,745.22	61%	(\$ 365.82)	43%

Elaborado por: Autores

Con los resultados obtenidos se observa que el valor del Costo de Oportunidad (Ver Anexo D9) es menor al TIR (Tasa Interna de Retorno) en todos los escenarios analizados; esto quiere decir que el negocio es rentable ya que la inversión ha generado una rentabilidad interna mayor al costo de oportunidad, avalando que el proyecto rinde más que otras inversiones, a demás de cubrir con todos los gastos que genera el proyecto, dando así un resultado positivo.

El VAN (Valor Actual Neto) se interpreta como el máximo valor que una empresa o inversionista estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de llevar en efecto el proyecto sin pérdida de utilidades, el VAN restante es deseable pues contribuye a un incremento en el patrimonio de CHOFERES VIP.

Cuando la empresa se apalanca tiene un TIR y un VAN mucho mayor al no apalancado y al costo de oportunidad, en este escenario se observa que la empresa tiene una rentabilidad mayor, siendo mejor invertir, además de beneficiarse por los escudos fiscales producidos por los intereses del apalancamiento, haciendo que se paguen menos impuestos logrando un mayor flujo de caja.

La TIR es la máxima tasa de interés a la cual los empresarios tomarían dinero prestado para financiar la totalidad del proyecto, repagando con lo producido por la empresa la totalidad de la deuda y sus intereses.

La opción con apalancamiento muestra un mayor rendimiento lo cual es muy importante para los inversionistas que buscan una alta rentabilidad, resultando más atractiva, pues se logra una mejor TIR, VAN y rentabilidad, permitiendo la

## ANALISIS FINANCIERO

---



recuperación de la inversión, quedando un excedente y creando un incremento del patrimonio que ayudará a cubrir los pagos financieros y el aumento de los servicios que ofrece la empresa.

Se observa también que los porcentajes en los escenarios no apalancados son más bajos que en los apalancados, por lo tanto resulta más conveniente implantar el negocio mediante financiamiento en instituciones bancarias.



**CAPITULO 7**  
**POSIBLES RIESGOS**  
**DEL NEGOCIO Y SUS**  
**SOLUCIONES**



## CAPITULO VII

### POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

#### 7.1 INTRODUCCION

Para brindar un servicio de calidad mundial, CHOFERES VIP ha analizado factores endógenos y exógenos que podrían afectar el desempeño del negocio, obstaculizando su desarrollo o dificultando la forma correcta de ofertar el servicio por lo que se anticipará las consecuencias, se las analizará y se creará las posibles soluciones.

Con el fin de minimizar los riesgos que acarreen los diversos factores que se pueden presentar en el mercado, se elabora un plan de contingencias.

#### 7.2 POSIBLES RIESGOS

##### 7.2.1 VARIABLES EXTERNAS

###### 7.2.1.1 PROBLEMA 1

Que el negocio se vuelva temporal, es decir, que los clientes lo tomen como una moda pasajera y hagan uso del servicio sólo mientras este es novedad.

##### Plan de Contingencia

Los negocios de este tipo tienden a volverse ocasionales y no llegan a permanecer en el mercado, se hará uso de un apropiado plan de marketing y una constante relación con las necesidades de los clientes para lograr la continuidad y posicionamiento del negocio en el mercado.

###### 7.2.1.2 PROBLEMA 2

El alza en los precios de los restaurantes, bares, discotecas o de los distintos factores que impulsan a los posibles clientes a utilizar el servicio que ofrece CHOFERES VIP.

##### Plan de Contingencia

Para contrarrestar el alza en el costo de la vida y por consiguiente la disminución de la demanda, la diversificación del servicio siempre será una de

## POSIBLES RIESGOS Y SUS SOLUCIONES



las mejores acciones a tomar, choferes profesionales, entrenados en el correcto ofrecimiento del servicio y sobretodo confiables son un valioso activo estratégico que se puede utilizar de varias maneras: choferes de tiempo completo para familias de clase alta, choferes para empresas de seguridad, choferes para compañías internacionales, choferes para viajeros frecuentes del aeropuerto, entre otros.

### 7.2.1.3 PROBLEMA 3

Accidentes fortuitos en los que se afecte el cliente o el vehículo sin que el chofer tenga la responsabilidad por ello.

#### Plan de Contingencia

En este caso el chofer haciendo uso del botón de auxilio del dispositivo PersonalTrack informará rápidamente a la empresa para que esta a su vez envíe la ayuda pertinente. Se auxiliará de inmediato al cliente y sus acompañantes en caso de que los hubiere, se llamará a las autoridades correspondientes, se demostrará la inocencia del chofer, se trasladará el vehículo afectado al taller estipulado en el contrato con la aseguradora que lleve la cuenta de CHOFERES VIP y por último se ayudará a conseguir mediante la aseguradora el préstamo de un vehículo al cliente mientras dure la reparación del vehículo perteneciente a él.

### 7.2.1.4 PROBLEMA 4

El auto del cliente sufre un desperfecto mientras el chofer lo está conduciendo.

#### Plan de Contingencia

En caso de que la revisión previa del vehículo no haya detectado un desperfecto mecánico que surja mientras se presta el servicio, se llevará al cliente en un vehículo perteneciente a Choferes VIP que brinde las respectivas comodidades, mientras el vehículo dañado es trasladado a un taller certificado, donde se tomarán las medidas necesarias para que el automotor perteneciente

## POSIBLES RIESGOS Y SUS SOLUCIONES



al cliente sea devuelto de manera inmediata y en las mejores condiciones a su dueño, el costo por este servicio se negociará con el cliente.

### 7.2.1.5 PROBLEMA 5

El cliente no proporciona información importante al call center, desperfectos en el vehículo, falta de gasolina, cambios de último momento en el destino del vehículo y su propietario.

#### Plan de Contingencia

El conductor proporcionado por CHOFERES VIP deberá detectar de la manera más pronta posible cualquiera de estos factores, comunicarse inmediatamente a la compañía y esperar instrucciones, en caso de no establecer comunicación, deberá tomar decisiones por su cuenta, en caso de gastos deberá presentar la correspondiente factura al cliente con el objeto de devolución del dinero invertido.

### 7.2.2 VARIABLES INTERNAS

#### 7.2.2.1 PROBLEMA 1

Alta rotación de personal.

#### Plan de Contingencia

Se detectará el por qué se presenta este problema, desmotivación, descontento, insatisfacción laboral o el caso que fuere; el factor que sea se corregirá fomentando la estabilidad laboral, el compromiso entre empleado-empresa y viceversa, se escuchará los problemas de ambos lados en caso de disputas entre compañeros, se impulsará además el trabajo en equipo y los fines de semana de convivencia con las familias de los empleados.

#### 7.2.2.2 PROBLEMA 2

Costos internos mayores a lo esperado o proyectado.



### **Plan de Contingencia**

Se analizará el plan de acción, se descubrirá el error y se corregirá de acuerdo a la estrategia que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, en caso de no encontrar error en los cálculos y que no se manifieste una solución que disminuya los costos, se procederá a restringir los beneficios que se noten como innecesarios en el préstamo del servicio estableciendo una política de reducción de costos.

### **7.2.2.3 PROBLEMA 3**

Se puede presentar una situación en que las ventas sean menores a las previstas en el escenario pesimista debido a factores ajenos al negocio generando costos innecesarios y mano de obra ociosa.

### **Plan de Contingencia**

De darse esta situación se tratará de no proceder con un recorte de personal y se aplicará una política de reducción de costos, se procederá a ofertar el servicio a compañías que requieran de choferes profesionales.

### **7.2.2.4 PROBLEMA 4**

Ventas superiores a las proyectadas, si existe una mayor aceptación del servicio a la esperada por parte de los clientes.

### **Plan de Contingencia**

En este caso, se procederá a reestructurar todos los aspectos operativos del negocio para poder cumplir con la nueva demanda, se contratará nuevo personal y se adquirirán más motos así como más dispositivos de monitoreo. Todas estas acciones generarán una inversión y se buscará financiarla con aporte de los socios o con financiamiento obtenido en una entidad bancaria.

### **7.2.2.5 PROBLEMA 5**

Demandas legales por clientes insatisfechos o que hayan sufrido algún accidente en el transcurso del servicio.



### **Plan de Contingencia**

Las demandas siempre son un riesgo al ofrecer un bien intangible, la percepción de calidad del servicio varia de persona a persona y es una variable que no se puede controlar, para hacer frente a una demanda se debe contratar asesoría legal profesional y enfrentar cualquier acusación en contra de la empresa.



# **CAPITULO 8**

## **CONCLUSIONES Y**

## **RECOMENDACIONES**



## CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- El sector donde se desenvolverá el negocio crece en promedio un 21% en su producción y la industria en un 22% representando una situación favorable para desarrollar este negocio.
- Existe demanda del servicio que no ha sido debidamente atendida, puesto que las empresas que prestan este tipo de servicio no han logrado posicionarse como proveedoras de este servicio en la mente del cliente, CHOFERES VIP pretende cubrir las necesidades en cuanto a conductores designados del mercado ya que existe una aceptación por parte de los potenciales consumidores del 80% según la encuesta realizada.
- El negocio es un gran aporte a la sociedad en varias maneras, una de éstas es el poder contribuir a la disminución de accidentes de tránsito que en el 2007 ascendieron a 19,598 a nivel nacional.
- Los proveedores de maquinaria, equipos, vehículos e insumos existentes en el mercado no poseen un alto poder de negociación, haciendo que la empresa tenga una ventaja al poder escoger sin presión el proveedor que ofrezca las mejores condiciones en cuanto a precio, descuentos, servicio técnico y garantías.
- La inversión para implementar el negocio es de \$72,000 pero no se la considera una barrera de entrada al mercado porque todo lo que se adquirirá para el negocio es de fácil venta y se financiara la inversión con un 40% de aporte de los socios y un 60% con un crédito a una institución financiera.
- De acuerdo con el análisis financiero del proyecto, se presentó flujos de efectivo apalancados y sin apalancamiento en tres diferentes escenarios: normal, optimista y pesimista; el flujo de efectivo normal apalancado tuvo un valor positivo en el VAN de \$ 38,585.46 y una Tasa Interna de Retorno de 89%, mientras que el flujo de efectivo normal sin apalancamiento tuvo un VAN de \$ 14,689.70 y un TIR de 52%. El proyecto es viable, ya que el

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



costo de oportunidad es de 42.92% y la tasa TIR en los diferentes escenarios es mayor a este valor.

- A partir del análisis realizado en el presente plan de negocios se concluye que la empresa resulta atractiva para su implantación, además proyecta liquidez y ganancias en un corto plazo.

### 8.2 RECOMENDACIONES

- Se aconseja la formación del negocio lo más pronto posible ya que aún no existe una empresa que se dedique exclusivamente a prestar el servicio de conducción designada, además de que aporta al desarrollo del sector.
- Hacer una minuciosa selección de personal tanto para el área administrativa como para la operativa, sobre todo la de los choferes quienes serán la carta de presentación del negocio y harán que los consumidores opten por adquirir los servicios.
- Mantener a la fuerza laboral unida, hacer que todos dentro de la empresa tomen conciencia de la importancia de la empresa y la atención al cliente.
- Buscar siempre los mejores proveedores ya que esto se verá reflejado en la imagen del servicio.
- Para obtener mejores resultados en la implementación del negocio se buscará financiarlo con instituciones bancarias.
- Se considera importante la implantación del negocio y que este no quede solo como un proyecto más en papel debido a los resultados financieros obtenidos.
- Destinar una parte del presupuesto de la compañía para invertir en publicidad, ya que es fundamental dar a conocer el servicio en el mercado para así lograr un crecimiento constante en las ventas.
- En el caso de que entren competidores al mercado se deberá mejorar la organización, tecnología y promoción pues se debe estar consciente siempre que lo importante es cubrir las necesidades de cada uno de los clientes, pues ellos representan la existencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa; jamás se debe descuidar la atención al cliente.



- **Cumplir siempre con lo ofrecido, así toque incurrir en gastos no estipulados, para así cultivar y conservar la confianza del cliente.**



# **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA**

- THOMAS, Dan, El Sentido de los Negocios, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1995.
- PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1994.
- DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, 1997.
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, A.J., Administración Estratégica, Editorial McGraw-Hill, 2005.
- MARKIDES, Constantinos C., En la Estrategia esta el Éxito, Editorial Norma, 2002.
- PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental S.A., 1991.
- GALINDO, Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Gráficas Mediavilla Hnos., 1999.
- CAMPBELL, Andrew, TAWADEY, Kiran, La Misión de los Negocios, Díaz de Santos, 1992.
- Índice Estadístico Markop, 2008.
- VI Censo de Población y V Vivienda, INEC, 2001.
- SANTESMASES, Miguel, Marketing Conceptos y Estrategias, Ediciones Pirámide, 1999.
- ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary, Administración, Pearson Educación, 2005.
- KOTLER, Philp, ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Educación, 2003.
- LUTHER, William M., El plan de Mercadeo, Editorial Norma, 2002.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 1999.
- BREALEY, Richard, MYERS, Stewart, Principios de Finanzas Corporativas, McGraw Hill, 2003.
- OLEAS, Julio, La Seguridad Perdida, Revista Gestión, #145, Julio de 2006.



### FUENTES ELECTRONICAS

- [www.negociosyestrategias.net](http://www.negociosyestrategias.net)
- "Marketing en el siglo XXI" de Rafael Muñiz versión digital
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.dlh.lahora.com.ec](http://www.dlh.lahora.com.ec)
- [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- [www.ecuadornews.com.ec](http://www.ecuadornews.com.ec)
- [www.quitoparatodos.org](http://www.quitoparatodos.org)
- [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)
- [www.marketingdeservicios.com](http://www.marketingdeservicios.com)
- [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec)
- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.ideinvestiga.com](http://www.ideinvestiga.com)
- [www.msp.gov.ec](http://www.msp.gov.ec)
- [www.treasurydirect.gov](http://www.treasurydirect.gov)



**ANEXOS A  
INVESTIGACION DE  
MERCADOS**



## ANEXO A1

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Las entrevistas fueron realizadas tomando en cuenta el medio en el cual se desenvuelve el negocio, así, se tiene la opinión del Sr. Fabio Tamayo, Director General de Escuelas Club ANETA Ecuador S.A., puesto que la institución ofrece dentro de sus paquetes el servicio de chofer designado, las conclusiones fueron las siguientes:

Las escuelas de conducción no son un negocio, es una actividad de servicios; la oportunidad identificada es la de concienciación por parte de las personas y un marco legal favorable, mientras que la amenaza es la proliferación de tramitadores y escuelas que cometen actividades ilícitas. El mercado de las escuelas de conducción está saturado y se deberían hacer estudios técnicos para regular incluso las escuelas en funcionamiento. En cuanto a la competitividad, manifestó que, ANETA es la pionera en capacitación de instructores, cuenta con una buena infraestructura y la enseñanza es una de las mejores dentro del medio. La creación de nuevos servicios también ha sido prioritaria para ANETA, pues la tarjeta de membresía es una de ellas, así como también el servicio de grúa, auxilio mecánico, chofer si está en estado de embriaguez, asistencia de notas vía internet y un completo manual y test de conducción que es referente fuera del país. Los segmentos a los cuales se dirige están en todos los estratos socioeconómicos independientemente de edad y sexo pues no está definido, pero asegura que principalmente son los jóvenes quienes mayormente acuden a sus escuelas. Para captar la fidelidad de los clientes, cree firmemente que la innovación en los servicios es la clave; y los servicios de mayor demanda ofrecidos se dijo que, la escuela de conducción es el principal giro de la empresa, y otros adicionales como gasolineras, centros de servicio automotriz, documentos internacionales, turismo, pero sobretodo la membresía del club. En cuanto a la importancia que le dan los clientes, se percibe que el servicio es lo más relevante, dejando como segundo plano el precio.



Por otro lado, se le consultó todo lo referente sobre el servicio de conducción designada, así pues, se dijo que más que un servicio es una campaña, ANETA fue uno de los primeros en crear en el país dicho servicio, y que más allá de recibir beneficios se quiere proteger las vidas. La mayor demanda del servicio es relativamente constante todo el año, pero que crece realmente en los fines de semana y cuando hay eventos sociales, siendo cíclico de acuerdo a esas actividades. El precio es irrelevante puesto que los clientes hacen un análisis versus el servicio, así es como los clientes eligen; y el grado de importancia de este servicio dentro de ANETA es el mismo. Adicionalmente, comentó la logística acerca del servicio dando como conclusión que utilizan motos o autos de la empresa para realizar la actividad y que participan dos personas para brindar una mejor asistencia; y por último, dio un estimado de la utilización del servicio de chofer en estado de embriaguez, siendo variado en los diferentes tipos de membresía pero que no cubren con la demanda requerida por los clientes porque sólo prestan el servicio dos o tres veces al año.

Cabe recalcar que la entrevista se la hizo primero como consulta general de la escuela de conducción, pues este tipo de empresas son muy renuentes a dar información, por lo tanto al finalizar se introdujo el tema del proyecto dando un excelente resultado en la investigación.

La siguiente entrevista fue realizada al Mayor Juan Zapata, Jefe de Distrito de Tránsito y Seguridad Vial y vocero de las campañas “Corazones Azules” y “Conductor Elegido”, esto fue lo que respondió.

El cambio en la Ley de Tránsito está relacionado a la seguridad vial y al tema de las licencias por puntos, considera que es importante la capacitación, la educación, la concienciación y el control. Para obtener la licencia el único encargado oficial es el Sindicato de Choferes y sus escuelas de conducción, la policía sólo hace una evaluación para entregar el documento. Las diferentes campañas que realiza la Policía Nacional han sido favorables logrando reducir el índice de mortalidad por accidentes de tránsito, especialmente bajando de categoría por muerte a tercera como es el consumo de alcohol. En cuanto al conductor elegido, es una campaña en conjunto con la empresa privada que



está dando buenos resultados y se tiene convenios con bares, discotecas, casinos, y la alianza estratégica con la General Motors el cual provee centros de apoyo informático para tener la base de datos de los conductores. Se le consultó sobre su opinión acerca del proyecto, y respondió favorablemente, pues manifestó literalmente que la idea es increíble porque les da la facilidad, la comodidad y la seguridad a las personas; no conoce de empresa alguna que preste este servicio, y que como ciudadano desearía que tenga la garantía de que el chofer esté capacitado para ejecutarlo, además de la seguridad y la solvencia, pero que sobretodo sea un servicio que al utilizarlo le incentive al usuario. Al finalizar, comentó que lo que le interesa a la Policía es que se salven vidas, y si al conductor que tomó alcohol no puede operar su vehículo es excelente que otra persona lo haga.

Por último, la entrevista se la hizo al Lcdo. Edison Fernando Valdez, quien es Presidente de la Unión Nacional de Transporte Ejecutivo Comercial (UNATEC), así respondió.

La vigente Ley de Tránsito tiene tres puntos a considerar, la homologación de lo que es el transporte, el tema vial y una política de educación y regularización para el transporte; los servicios de transporte tienen falencias garrafales, se debe dar prioridad a que se mejore el servicio masivo, la diferenciación que se tiene del transporte ejecutivo al de los taxis amarillos es la seguridad, el confort y la confianza, los segmentos de mercado a los cuales llegan son el medio-alto, puesto que tienen diferenciado dos niveles, un nivel corporativo y un nivel personal; al corporativo los atienden mediante vouchers y al nivel personal lo encuentran en las calles, lo que se busca es medir la capacidad del usuario de que tenga la aceptabilidad. La estrategia para captar la fidelidad ha sido la calidad en el servicio, y más que la diferenciación no es el vehículo sino el conductor. La fortaleza identificada es el status con el cual llegan a un segmento de mercado olvidado por otros, teniendo en cuenta que Ecuador es el sexto destino turístico más aceptado a nivel mundial. La debilidad ha sido principalmente la aparición de ciertas personas que prestan un servicio mediocre, desprestigiando al transporte ejecutivo, y la otra es el tema de las



licencias pues no consiguen licencias de tipo profesional para brindar un mejor servicio en concordancia con la ley para este tipo de giro de negocio. El servicio ejecutivo se diferencia además por hacerlo por distancia más que por tiempo; se le consultó también sobre el servicio de conducción designada, respondiendo que es una interrogante y que está tratando de sociabilizar el tema, además de que es importantísimo para evitar los accidentes de tránsito. El servicio de conducción designada no afectaría al taxi ejecutivo porque piensa que debería hacerse políticas de información distribuyendo y capacitando si se lo toma en el tema de proteger, considera que es importante implementar un servicio de éstas características y que hay que anteponer el interés colectivo antes que el propio. Para terminar, indicó que para dar mayor seguridad se está implementando tecnología en el servicio, aplicando un dispersor y bloqueo satelital, además de que los conductores que presten el servicio deben ser profesionales y capacitados en varias áreas, dando como pautas, curso de manejo a la defensiva, cursos de capacitación en relaciones públicas, manejo de tecnología satelital y cursos de seguridad a la comunidad.



## ANEXO A2

### CARACTERISTICAS DE LOS NIVELES SOCIOECONOMICOS DE LA CIUDAD DE QUITO

De acuerdo a diversos estudios –oficiales y privados- analizados y a información levantada y procesada por Negocios & Estrategias Consultores, el nivel de ingresos de las familias urbanas de la ciudad de Quito se segmenta de la siguiente manera:

- Nivel Bajo (E): ingresos familiares de hasta \$170, no cubren ni siquiera la Canasta Vital, no tienen acceso a agua potable entubada ni a línea telefónica de ningún tipo, no pagan por la energía eléctrica que consumen, reciben servicios médico gratuitos del tipo curaciones y vacunas (primario). Poseen cocineta sin horno, refrigeradora, televisor, radio y ventilador, y sus viviendas tienen 1 ó 2 habitaciones. De acuerdo a Maslow, sólo cubren las necesidades fisiológicas. Su ingreso mensual per cápita promedio es de \$31.
- Nivel Medio Bajo (D): ingresos familiares entre \$171 y \$510, algunos cubren la Canasta Vital, algunos tienen acceso a agua potable entubada y a línea telefónica fija, así como a energía eléctrica facturada por medio de medidor. Poseen, además o en lugar de las posesiones del nivel E, equipo de sonido, cocina y al menos una línea telefónica celular. Reciben servicios médicos públicos y privados del tipo secundario (ginecológico, pediátrico, quirúrgico y medicina interna). Sus viviendas tienen 3 ó 4 habitaciones. Según Maslow, cubren necesidades fisiológicas y de seguridad. Ingreso mensual per cápita promedio \$74.
- Nivel Medio Típico (C): ingresos familiares entre \$511 y \$2,040, todos cubren la Canasta Vital y la Canasta Básica, tienen acceso a agua potable entubada aunque a veces con problemas de continuidad, tienen línea telefónica fija, al menos dos líneas telefónicas celulares y energía eléctrica facturada por medio de medidor. Reciben servicios médicos públicos y privados del tipo secundario y, algunos, del tipo terciario (diagnósticos y terapias especializadas, también estética). Puede afirmarse que cubren sus



necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Incluso algunos pueden tener excedentes de dinero que asignan irregularmente a ahorro o lujo. Algunos (menos del 20% del segmento) tienen acceso a internet y televisión por cable desde sus hogares. Más de la mitad del segmento también tiene acceso a seguros privados de salud, aunque este servicio sea costado por la empresa en que laboran. Poseen automóviles con más de cinco años de uso y/o de avalúo inferior a \$12,000, horno microondas, uno o dos acondicionadores de aire, dos o tres televisores y sus viviendas tienen al menos 5 habitaciones. Ingreso mensual per cápita promedio \$277.

- Nivel Medio Alto (B): ingresos familiares entre \$2,041 y \$8,500, todos tienen acceso a Canasta Básica, agua potable entubada, línea telefónica fija, energía eléctrica, internet, televisión por cable y 3 ó 4 líneas de telefonía celular. Sus viviendas están equipadas con todo tipo de productos y servicios existentes en el mercado. Reciben servicios médicos privados del tipo que necesiten (primario, secundario, terciario), incluso algunos se atienden fuera del país. Cubren sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima, quedándoles un remanente para ahorro y otro para lujos. Poseen seguros de salud privados, seguros de vida, automóviles con menos de cinco años de uso y/o de avalúo entre \$12,000 y \$50,000 y viviendas de descanso o para renta dentro del país. Ingreso mensual per cápita promedio \$1,146.
- Nivel Alto (A): ingresos familiares superiores a \$8,500, tienen acceso a todos los productos y servicios mencionados para los niveles anteriores. Viven parcialmente fuera del país o poseen propiedades en el extranjero. Cubren todas sus necesidades, quedándoles un remanente para ahorro, lujo y derroche. Ingreso mensual per cápita promedio \$3,098.

**Tomado de:** Negocios & Estrategias Consultores portal WEB. – URL <http://www.negociosyestrategias.net>



## ANEXO A3 GUIA DE FOCUS GROUP

### Presentación:

- Agradecer la participación
- Presentación del coordinador
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.
- Descripción de la dinámica de la sesión
  - Duración del encuentro
  - Dejar claro que nos interesa hacer una conversación grupal y que cada uno de ellos expresen libremente sus ideas y opiniones (que no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir)
  - Dejar claro que si bien no esperamos que se pida permiso para hablar, si esperamos que cada uno escuche al otro y espera que el compañero termine de hablar para expresar su opinión.
- Presentación de los participantes. Antes de comenzar me gustaría saber un poco sobre cada uno. Podrían presentarse y decir su: edad, qué hacen, con quién viven, situación económica, situación laboral.

### PREGUNTAS:

1. ¿Les gustaría contar con un servicio que les provea de un chofer cuando por diferentes motivos ustedes se hallen imposibilitados de manejar su vehículo?
2. ¿Cómo les gustaría que fuera el servicio?
3. ¿En qué ocasiones les gustaría contar con un conductor designado?
4. ¿Qué les parecería si el servicio estuviera disponible 24 horas los 7 días de la semana?



5. ¿Qué días y en qué horarios creen ustedes que contratarían el servicio con mayor frecuencia?
6. ¿Cuándo les gustaría contratar el servicio? (antes, una hora antes, en el momento)
7. ¿Dónde desearían contratar el servicio?
8. ¿Cuánto pagarían por un trayecto?, por ejemplo entre la Plaza de las Américas y Cúmbaya... ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar si varias personas se encontraran con usted en el vehículo?
9. ¿Cómo quisieran pagar por el servicio? ¿Qué les parece la idea de membrecías?
10. ¿Quiénes quisieran que les ofrezcan el servicio?
11. ¿Qué seguridades pedirían a la hora de usar el servicio?
12. ¿Qué tipo de riesgos creen que podrían encontrar en este servicio?
13. ¿Por qué razones no quisieran que alguien más manejara su vehículo?







9. ¿Cuál de estos lugares sería el más habitual en donde usted requiere del servicio de conducción designada. Elija una sola opción.

Lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>
Hogar	<input type="checkbox"/>
Lugares de diversión nocturna	<input type="checkbox"/>
Bares, Restaurantes y demás	<input type="checkbox"/>
Hospitales, Clínicas	<input type="checkbox"/>
Aeropuerto, Terminal Terrestre	<input type="checkbox"/>
Colegio, Universidad	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué sistema de comunicación preferiría para contactarse con nosotros a la hora de solicitar nuestros servicios?

Llamada a celular	<input type="checkbox"/>
Mensaje a celular	<input type="checkbox"/>
Correo Electrónico	<input type="checkbox"/>
Teléfono Convencional	<input type="checkbox"/>

11. ¿En qué horarios usted haría uso del servicio?

De 6 am. a 17 pm.	<input type="checkbox"/>
De 18 pm. a 5 am.	<input type="checkbox"/>
24 horas	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora/fracción del servicio de conducción designada?

De \$5 a \$8	<input type="checkbox"/>
De \$9 a \$12	<input type="checkbox"/>
De \$13 a \$16	<input type="checkbox"/>
De \$17 a \$20	<input type="checkbox"/>

13. ¿Con qué frecuencia desearía que se le cobre el servicio de conducción designada?

Por cada vez que se use el servicio	<input type="checkbox"/>
Por semana	<input type="checkbox"/>
Acumulado Mensual	<input type="checkbox"/>

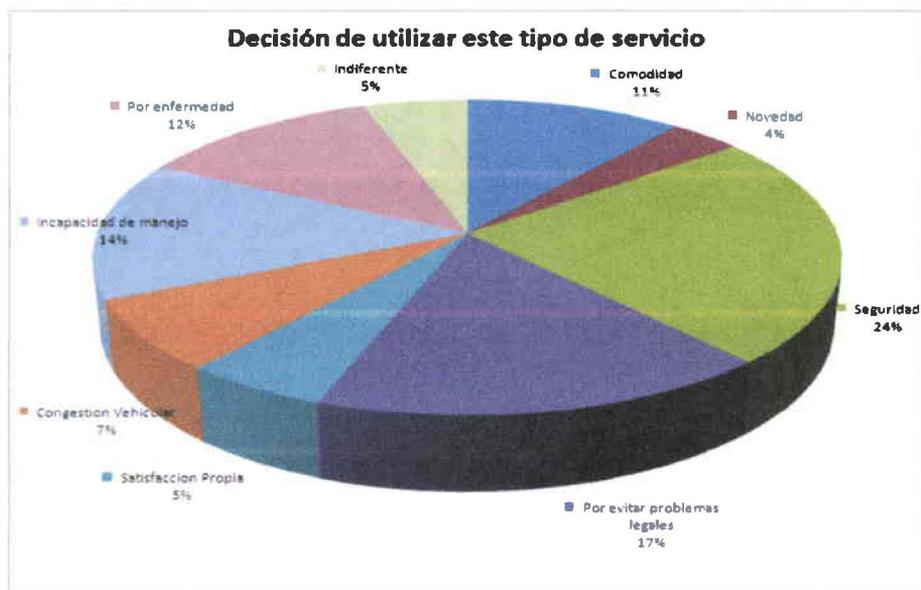


### 3. ¿Qué opinión tendría usted de que se preste este servicio?



La opinión dada por los encuestados es que al 80% les parece Muy necesario y Muy útil el servicio de conducción designada; esto impulsa mucho al proyecto que va a ser creado.

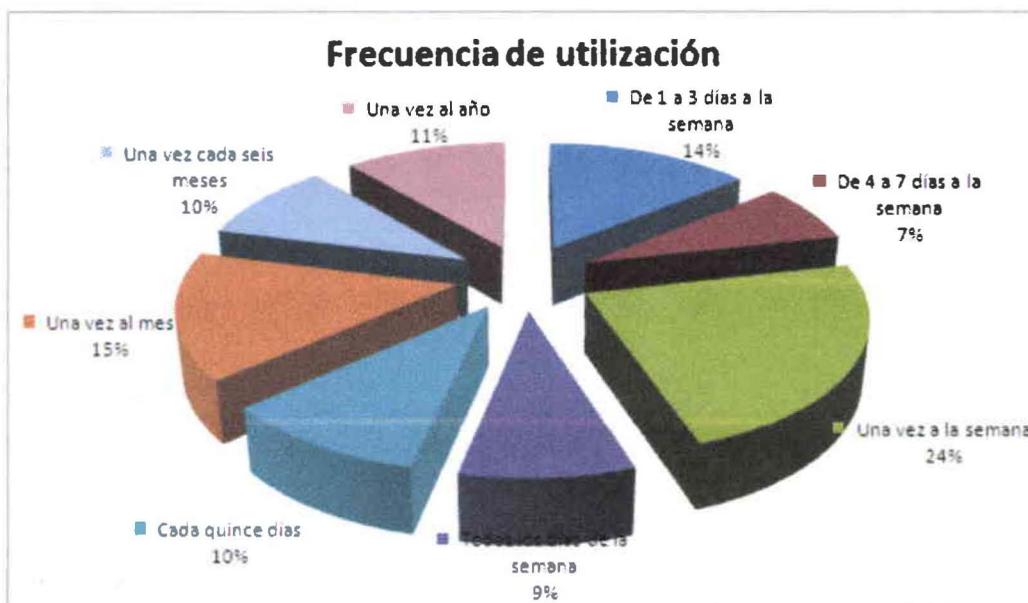
### 4. ¿Por qué decidiría utilizar este tipo de servicio? Marque máximo tres respuestas.



La decisión de utilizar el servicio de conducción designada se basaría en un 55% en seguridad, por evitar problemas legales e incapacidad de manejo.

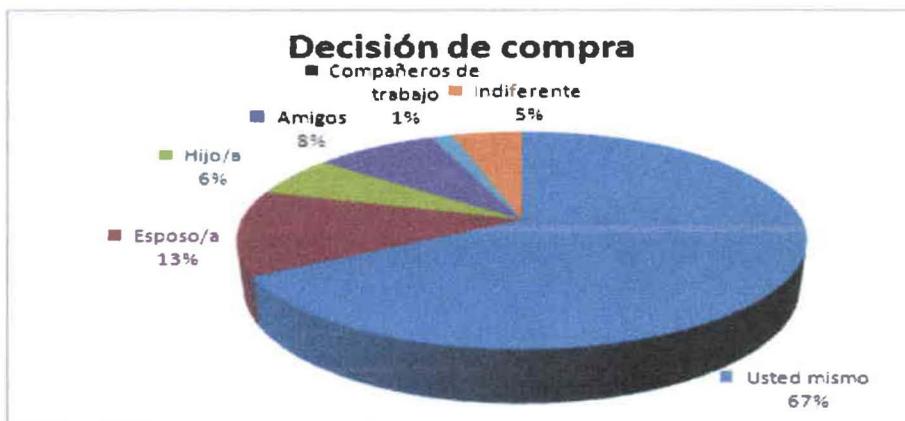


5. ¿Con qué frecuencia utilizaría usted el servicio de conducción designada?



Un 53% de los encuestados coincide en que usarían el servicio una vez a la semana, una vez al mes o de 1 a 3 días de la semana.

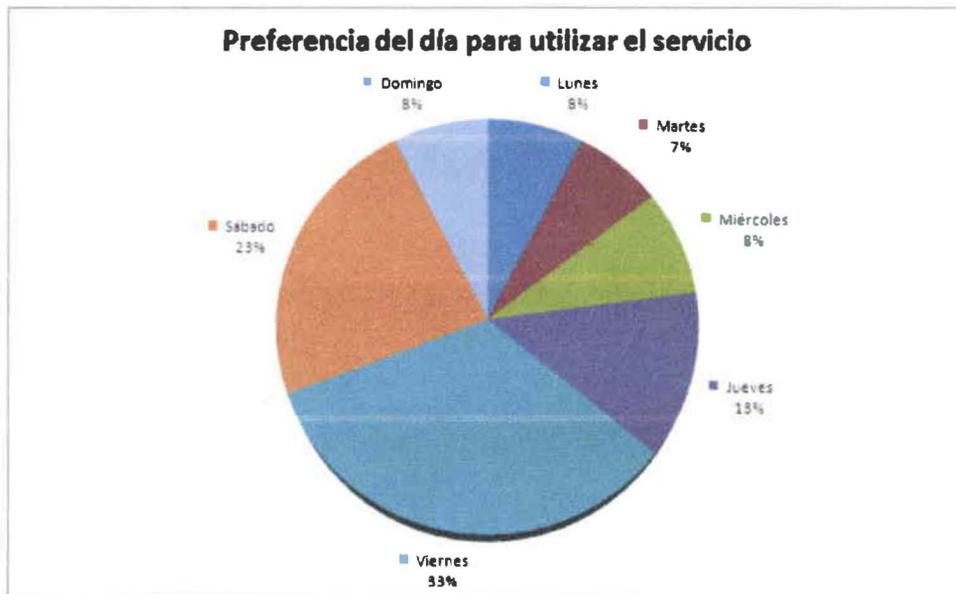
6. ¿Quién cree usted que decidiría al momento de utilizar el servicio de conducción designada?



La decisión de adquirir el servicio está a cargo directamente por el cliente contratante con el 67% siendo bajamente influenciado en el caso de las personas casadas por su Esposo/a con un 13%, lo que es aplicable una intensa campaña hacia el consumidor final inmediato.

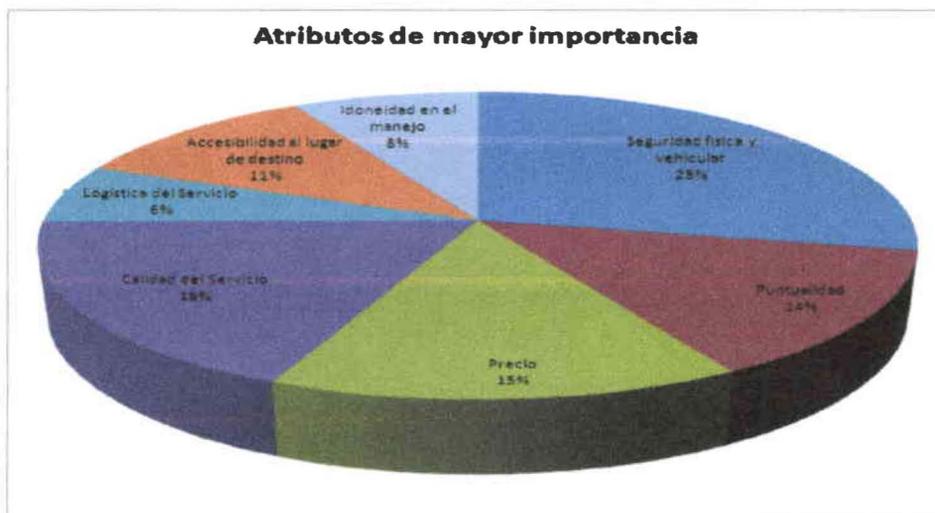


**7. ¿Qué día de la semana preferiría usted utilizar el servicio de conducción designada?**



Los tres días seleccionados con el alto porcentaje de 69% son el jueves, viernes y sábado, siendo el viernes con el 33% el día con más demanda del servicio.

**8. ¿A qué atributos usted le daría mayor importancia al momento de seleccionar el servicio de conducción designada? Escoja dos respuestas.**

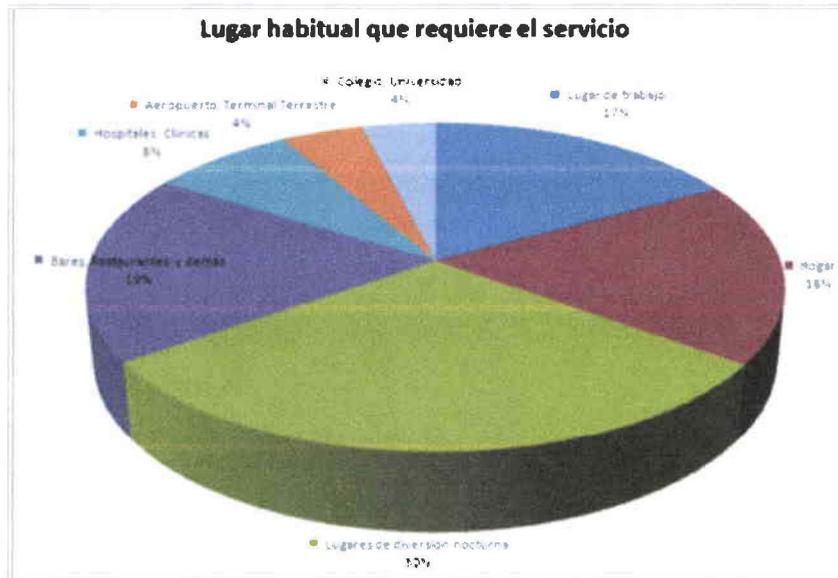


Los atributos a los cuales los encuestados dan mayor importancia son la seguridad física y vehicular, la calidad del servicio, el precio y la puntualidad;



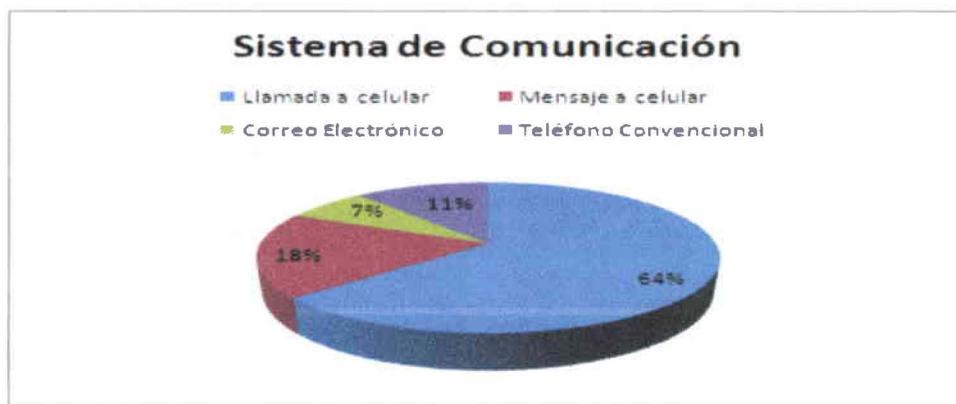
esto confirma la decisión de utilización del cliente, puesto que el aspecto de seguridad es el valor agregado que se le dará al servicio.

9. ¿Cuál de estos lugares sería el más habitual en donde usted requiere del servicio de conducción designada. Elija una sola opción.



Los lugares habituales en que se requiere del servicio según el 67% de los encuestados son los lugares de diversión nocturna, los bares, restaurantes y hogares justificando el porqué de la creación de este servicio ya que es principalmente para usuarios que estén en estado de embriaguez y dando como concordancia los días más solicitados que son los fines de semana.

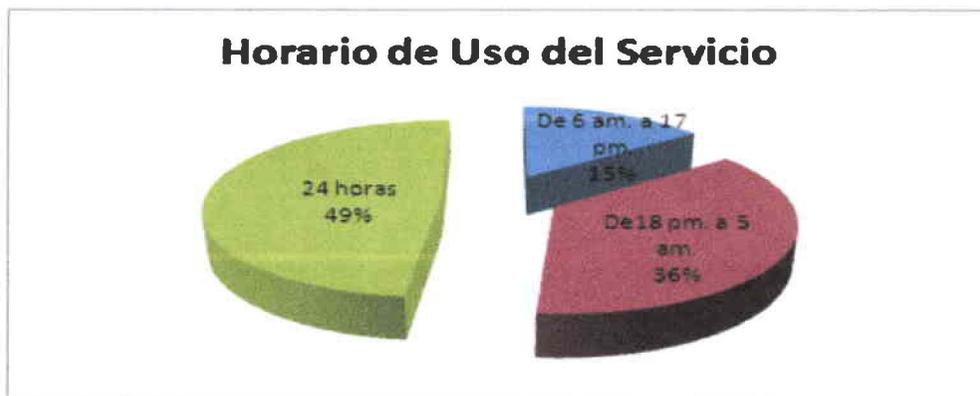
10. ¿Qué sistema de comunicación preferiría para contactarse con nosotros a la hora de solicitar nuestros servicios?





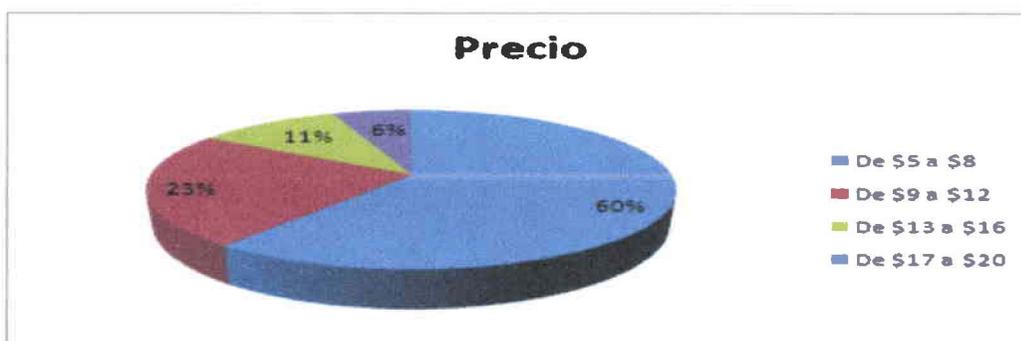
El 64% respondió que es factible y de practicidad la comunicación vía llamada a celular para contactarse con el servicio, sin tampoco descuidar los mensajes de texto y el teléfono convencional para el lugar de trabajo o el hogar.

### 11. ¿En qué horarios usted haría uso del servicio?



Con respecto al horario de uso del servicio es un dato curioso, puesto que al ingresar al mercado el costo de atender las 24 horas sería alto, como se nota en la gráfica el 49% solicita las 24 horas, pero se tomará en cuenta el horario de 18 pm. a 5 am. para empezar con el proyecto.

### 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por hora/fracción del servicio de conducción designada?



El 60% manifestó que estarían dispuestos a pagar De \$5 a \$8 en promedio, pero habrá que tomar en cuenta también el 23% que respondió favorablemente al precio de \$9 a \$12, y tomar como referencia para determinar el precio adecuado y justo.



### 13. ¿Con qué frecuencia desearía que se le cobre el servicio de conducción designada?



La mitad de las personas encuestadas respondió que la frecuencia de cobro sería por cada vez que se use el servicio, dándonos un margen mínimo de perdida y una cartera de clientes por cobrar nula, siendo muy favorable para el negocio; sin embargo, no hay que dejar de lado al Acumulado Mensual y Por semana que serían unas variantes dependiendo el cliente.

### 14. ¿Con qué método preferiría pagar el servicio?



El resultado del 66% que pagarían en efectivo o tarjeta de crédito, lo que nos beneficiaría porque obtendríamos el dinero de contado y nos evitaríamos el problema de cobranzas.



# **ANEXOS B**

## **LA EMPRESA**

**ANEXO B1****DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL PERSONAL CLAVE****Administración y Recursos Humanos****Nombre del Puesto: Gerente General****Requisitos Mínimos:**

Nivel de Educación: Ingeniero en Administración de Empresas o similar.

Edad: 25 años o mayor.

Experiencia Mínima: 2 años.

**Propósito General**

El Gerente General estará a cargo tanto de la dirección administrativa como de recursos humanos, el mismo que se encargará de supervisar y dirigir todas las áreas, tomar las decisiones más importantes, delegar las funciones que van a desarrollar el personal; además de establecer alianzas estratégicas para la capacitación constante. Analizará asimismo los precios de publicidad, prestación del servicio, organizará al departamento de call center y se encargará de estudiar a la competencia.

**Finanzas y Contabilidad****Nombre del Puesto: Asistente Contable****Requisitos Mínimos:**

Nivel de Educación: Estudiante de CPA

Edad: 23 años o mayor.

Experiencia Mínima: 1 año.

**Propósito General**

Tendrá a cargo los trámites con el SRI (Servicio de Rentas Internas) y llevará la contabilidad de la empresa, con esto se asegura tener controlado los ingresos y los gastos, realizará balances semestrales para invertir adecuadamente los fondos de ingreso y distribuir de la mejor manera los costos y gastos.



### **Logística**

**Nombre del Puesto: Jefe de Operaciones**

#### **Requisito Mínimo**

Nivel de Educación: Universidad Incompleta, Cursos Especializados en Seguridad.

Edad: 30 años.

Experiencia Mínima: 5 años.

#### **Propósito General**

El Jefe de Operaciones estará comprometido en llevar el servicio a la calidad, cumpliendo oportunamente y de una manera ágil con cada una de las prestaciones, manejará la tecnología del servicio y el adecuado uso del equipo para la movilización.

### **Ventas y Marketing**

**Nombre del Puesto: Jefe de Ventas y Marketing**

#### **Requisito Mínimo**

Nivel de Educación: Ingeniería de Marketing o Licenciatura en Marketing.

Edad: 26 años

Experiencia Mínima: 1 año.

#### **Propósito General**

El Gerente de Marketing estará encargado de desarrollar las alianzas estratégicas tanto para obtener una cartera de clientes fidelizados como conseguir financiamiento para las campañas publicitarias, se relacionará con los medios para la publicidad, realizará los estudios de mercado para ampliar los segmentos y los estudios de factibilidad para implementar el siguiente proyecto.



# **ANEXOS C**

## **PLAN DE MARKETING**



**ANEXO C1  
HOJA DE RUTA**

No.
-----

**CHOFERES VIP**

**CLIENTE:** ..... **CI:** ..... **Telf.:** .....

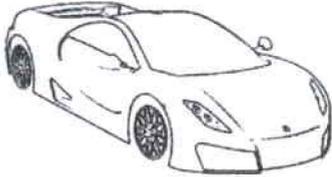
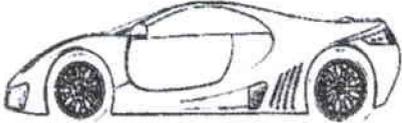
**Fecha de inicio:** ..... **Fecha de término:** .....

**Hora de inicio:** ..... **Hora de término:** .....

**Lugar de encuentro:** ..... **Lugar de destino:** .....

**Matrícula No.:** ..... **Licencia No.:** ..... **Tipo:** .....

**Vehículo:** ..... **Placa:** ..... **Kilometraje:** ..... **Código de alarma:**.....

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
	
	

ACCESORIOS		OBSERVACIONES
AROS	CARGADOR CD	
LLANTA DE EMER.	MEMORIA	
LLAVE DE RUEDAS	RADIO	
GATA	PANTALLA DVD	
KIT DE HERRAMIENTAS	NEBLINEROS	
EXTINTOR		
BOTIQUIN		
TRIÁNGULOS		

**CHOFERES VIP**

**CLIENTE**



### ANEXO C2 MAPA COBERTURA SERVICIO







# **ANEXOS D**

## **ANALISIS FINANCIERO**



## ANEXO D1

PRESUPUESTO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Audifonos con Micrófono	6	9.30	55.80
2	Base Telefónica	1	250.00	250.00
4	Cafetera	1	38.00	38.00
5	Caja de Seguridad	1	90.00	90.00
6	Cámara Fotográfica	1	193.94	193.94
7	Central Telefonica	1	400.00	400.00
8	Dispensador de Agua	1	120.00	120.00
9	DVD	1	85.90	85.90
10	Fax	2	125.29	250.58
11	Horno Microondas	1	105.00	105.00
12	Máquina de Escribir	1	85.00	85.00
13	Micrófono	2	6.71	13.42
14	Parlantes	1	225.61	225.61
15	Pizarrón	1	25.00	25.00
16	Plataforma Inteligente 1-800	1	150.00	150.00
17	Proyector	1	928.42	928.42
18	Refrigeradora Pequeña	1	255.00	255.00
19	Soporte para Televisión y DVD	1	30.00	30.00
20	Sumadora	5	20.16	100.80
21	Teléfono	7	41.00	287.00
22	Televisor	1	259.00	259.00
23	Dispositivo PersonalTrack	5	240.00	1,200.00
24	Lámparas	4	20.00	80.00
25	Extintores	2	20.00	40.00
<b>TOTAL DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>				<b>5,268.47</b>

PRESUPUESTO DE VEHICULOS				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Motocicleta Yamaha YB125 2009	5	1,770.72	8,853.60
2	Auto Aveo Activo Sedán	1	13,590.00	13,590.00
<b>TOTAL DE VEHICULOS</b>				<b>22,443.60</b>

PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACION				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Computadora (monitor, teclado, mouse, y CPU)	7	549.00	3,843.00
2	Impresora	2	69.99	139.98
3	Impresora Multifunción	1	389.00	389.00
4	Servidor	1	500.00	500.00
5	Licencias y Software	7	148.00	1,036.00
<b>TOTAL DE EQUIPOS DE COMPUTACION</b>				<b>5,907.98</b>



PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	Archivadores	4	148.00	592.00
2	Counter Recepción	1	200.00	200.00
3	Escritorio	6	425.00	2550.00
4	Mesa Cuadrada	1	100.00	100.00
5	Mesa de Juntas	1	300.00	300.00
6	Mesita Sala de Espera	1	136.00	136.00
7	Mesitas Call Center	4	35.00	140.00
8	Sillas	10	66.00	660.00
9	Sillas de Mesa Cuadrada	4	48.00	192.00
10	Sillas Giratorias	6	109.00	654.00
11	Sillas Sala de Espera	2	175.00	350.00
12	Sillón Gerencia	1	218.00	218.00
13	Sofa	1	240.00	240.00
<b>TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>6,332.00</b>

## ANEXO D2



DEPRECIACIONES									
ITEM	ARTICULO	VALOR DEL BIEN	CANTIDAD	DEPRECIACION AÑO 2010	DEPRECIACION AÑO 2011	DEPRECIACION AÑO 2012	DEPRECIACION AÑO 2013	DEPRECIACION AÑO 2014	VALOR RESIDUAL
1	Audífonos con Micrófono	55.80	6	5.58	5.58	5.58	5.58	5.58	27.90
2	Base Telefónica	250.00	1	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	125.00
3	Cafetera	38.00	1	3.80	3.80	3.80	3.80	3.80	19.00
4	Caja de Seguridad	90.00	1	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	45.00
5	Cámara Fotográfica	193.94	1	19.39	19.39	19.39	19.39	19.39	98.97
6	Central Telefonica	400.00	1	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	200.00
7	Dispensador de Agua	120.00	1	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	60.00
8	DVD	85.90	1	8.59	8.59	8.59	8.59	8.59	42.95
9	Fax	250.58	2	25.06	25.06	25.06	25.06	25.06	125.29
10	Horno Microondas	105.00	1	10.50	10.50	10.50	10.50	10.50	52.50
11	Máquina de Escribir	85.00	1	8.50	8.50	8.50	8.50	8.50	42.50
12	Micrófono	13.42	2	1.34	1.34	1.34	1.34	1.34	6.71
13	Parlantes	225.61	1	22.56	22.56	22.56	22.56	22.56	112.81
14	Pizarrón	25.00	1	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	12.50
15	Plataforma Inteligente 1-800	150.00	1	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	75.00
16	Proyector	928.42	1	92.84	92.84	92.84	92.84	92.84	464.21
17	Refrigeradora Pequeña	255.00	1	25.50	25.50	25.50	25.50	25.50	127.50
18	Soporte para Televisión y DVD	30.00	1	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	15.00
19	Sumadora	100.80	5	10.08	10.08	10.08	10.08	10.08	50.40
20	Teléfono	287.00	7	28.70	28.70	28.70	28.70	28.70	143.50
21	Televisor	259.00	1	25.90	25.90	25.90	25.90	25.90	129.50
22	Dispositivo PersonalTrack	1,200.00	5	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	600.00
23	Lámparas	80.00	4	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	40.00
24	Extintores	40.00	2	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00
25	Motocicleta Yamaha YB125 2009	8,853.60	5	1,770.72	1,770.72	1,770.72	1,770.72	1,770.72	0.00
26	Auto Aveo Activo Sedán	13,590.00	1	2,718.00	2,718.00	2,718.00	2,718.00	2,718.00	0.00
27	Archivadores	592.00	4	59.20	59.20	59.20	59.20	59.20	296.00
28	Counter Recepción	200.00	1	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	100.00
29	Escritorio	2,550.00	6	255.00	255.00	255.00	255.00	255.00	1,275.00
30	Mesa Cuadrada	100.00	1	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	50.00
31	Mesa de Juntas	300.00	1	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	150.00
32	Mesita Sala de Espera	136.00	1	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	68.00
33	Mesitas Call Center	140.00	4	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	70.00
34	Sillas	660.00	10	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	330.00
35	Sillas de Mesa Cuadrada	192.00	4	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	96.00
36	Sillas Giratorias	654.00	6	65.40	65.40	65.40	65.40	65.40	327.00
37	Sillas Sala de Espera	350.00	2	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	175.00
38	Sillón Gerencia	218.00	1	21.80	21.80	21.80	21.80	21.80	109.00
39	Sofa	240.00	1	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	120.00
40	Computadora (monitor, teclado, mouse, y CPU)	3,843.00	7	1,281.00	1,281.00	1,281.00	0.00	0.00	0.00
41	Impresora	139.98	2	46.66	46.66	46.66	0.00	0.00	0.00
42	Impresora Multifunción	389.00	1	129.67	129.67	129.67	0.00	0.00	0.00
43	Servidor	500.00	1	166.67	166.67	166.67	0.00	0.00	0.00
44	Licencias y Software	1,036.00	7	345.33	345.33	345.33	0.00	0.00	0.00
<b>TOTALES</b>		<b>39,982.06</b>	<b>116</b>	<b>7,618.09</b>	<b>7,618.09</b>	<b>7,618.09</b>	<b>6,648.77</b>	<b>6,648.77</b>	<b>6,800.24</b>



## ANEXO D3

NOMINA AÑO 2010									
CARGO	# DE PERSONAS	SALARIO UNIFICADO MENSUAL POR PERSONA	SALARIO UNIFICADO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL (11.16%)	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	400.00	400.00	4,800.00	400.00	218.00	535.20	200.00	5,953.20
Secretaria Recepcionista	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Jefe de Operaciones	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Choferes	10	218.00	2,180.00	26,160.00	2,180.00	2,180.00	2,916.84	1,090.00	33,436.84
Supervisor Call Center	1	225.00	225.00	2,700.00	225.00	218.00	301.05	112.50	3,444.05
Operadores Call Center	2	218.00	436.00	5,232.00	436.00	436.00	583.37	218.00	6,887.37
Jefe Ventas y Marketing	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Asistente Servicio al Cliente	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Cajera	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Asistente Contable	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Conserje	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
<b>TOTALES</b>		<b>2,671.00</b>	<b>4,851.00</b>	<b>58,212.00</b>	<b>4,851.00</b>	<b>4,578.00</b>	<b>8,490.64</b>	<b>2,426.50</b>	<b>74,131.64</b>

NOMINA AÑO 2011									
CARGO	# DE PERSONAS	SALARIO UNIFICADO MENSUAL POR PERSONA	SALARIO UNIFICADO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL (11.16%)	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	380.00	380.00	4,560.00	380.00	218.00	508.44	190.00	5,866.44
Secretaria Recepcionista	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Jefe de Operaciones	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Choferes	14	218.00	3,052.00	36,824.00	3,052.00	3,052.00	4,083.58	1,526.00	46,811.58
Supervisor Call Center	1	225.00	225.00	2,700.00	225.00	218.00	301.05	112.50	3,444.05
Operadores Call Center	3	218.00	654.00	7,848.00	654.00	654.00	875.05	327.00	10,031.05
Jefe Ventas y Marketing	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Asistente Servicio al Cliente	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Cajera	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Asistente Contable	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Conserje	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
<b>TOTALES</b>		<b>2,651.00</b>	<b>5,921.00</b>	<b>71,052.00</b>	<b>5,921.00</b>	<b>6,668.00</b>	<b>7,922.30</b>	<b>2,960.50</b>	<b>90,563.30</b>

NOMINA AÑO 2012									
CARGO	# DE PERSONAS	SALARIO UNIFICADO MENSUAL POR PERSONA	SALARIO UNIFICADO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL (11.16%)	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	380.00	380.00	4,560.00	380.00	218.00	508.44	190.00	5,866.44
Secretaria Recepcionista	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Jefe de Operaciones	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Choferes	18	218.00	3,924.00	47,088.00	3,924.00	3,924.00	5,250.31	1,962.00	60,186.31
Supervisor Call Center	1	225.00	225.00	2,700.00	225.00	218.00	301.05	112.50	3,444.05
Operadores Call Center	5	218.00	1,090.00	13,080.00	1,090.00	1,090.00	1,458.42	545.00	16,718.42
Jefe Ventas y Marketing	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Asistente Servicio al Cliente	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Cajera	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Asistente Contable	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Conserje	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
<b>TOTALES</b>		<b>2,651.00</b>	<b>7,229.00</b>	<b>86,748.00</b>	<b>7,229.00</b>	<b>6,976.00</b>	<b>8,672.40</b>	<b>3,614.50</b>	<b>110,826.40</b>

NOMINA AÑO 2013									
CARGO	# DE PERSONAS	SALARIO UNIFICADO MENSUAL POR PERSONA	SALARIO UNIFICADO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL (11.16%)	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	380.00	380.00	4,560.00	380.00	218.00	508.44	190.00	5,866.44
Secretaria Recepcionista	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Jefe de Operaciones	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Choferes	22	218.00	4,796.00	57,552.00	4,796.00	4,796.00	6,417.05	2,398.00	73,561.05
Supervisor Call Center	1	225.00	225.00	2,700.00	225.00	218.00	301.05	112.50	3,444.05
Operadores Call Center	8	218.00	1,308.00	15,696.00	1,308.00	1,308.00	1,750.10	654.00	20,062.10
Jefe Ventas y Marketing	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Asistente Servicio al Cliente	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Cajera	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Asistente Contable	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Conserje	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
<b>TOTALES</b>		<b>2,651.00</b>	<b>8,319.00</b>	<b>99,828.00</b>	<b>8,319.00</b>	<b>8,066.00</b>	<b>11,130.82</b>	<b>4,159.50</b>	<b>127,343.82</b>



NOMINA AÑO 2014									
CARGO	# DE PERSONAS	SALARIO UNIFICADO MENSUAL POR PERSONA	SALARIO UNIFICADO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL (11.16%)	VACACIONES	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	380.00	380.00	4,560.00	380.00	218.00	508.44	190.00	5,866.44
Secretaría Recepcionista	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Jefe de Operaciones	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Choferes	26	218.00	5,868.00	68,016.00	5,868.00	5,868.00	7,583.78	2,834.00	86,935.78
Supervisor Call Center	1	225.00	225.00	2,700.00	225.00	218.00	301.05	112.50	3,444.05
Operadores Call Center	8	218.00	1,744.00	20,928.00	1,744.00	1,744.00	2,333.47	872.00	28,749.47
Jefe Ventas y Marketing	1	260.00	260.00	3,120.00	260.00	218.00	347.88	130.00	3,945.88
Asistente Servicio al Cliente	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Cajera	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Asistente Contable	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
Conserje	1	218.00	218.00	2,616.00	218.00	218.00	291.68	109.00	3,343.68
<b>TOTALES</b>		<b>2,651.00</b>	<b>9,627.00</b>	<b>115,624.00</b>	<b>9,627.00</b>	<b>9,374.00</b>	<b>12,880.93</b>	<b>4,813.80</b>	<b>147,405.93</b>



## ANEXO D4

PROYECCION DE GASTOS GENERALES AÑO 2010			
ITEMS	ESPECIFICACIÓN	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Agua	15.00	180.00
2	Arriendo Local	600.00	7,200.00
3	Internet	39.90	478.80
4	Luz	88.00	1,056.00
5	Mantenimiento Equipos y Maquinarias	45.00	540.00
6	Mantenimiento Vehiculos	80.00	960.00
7	Monitoreo PersonalTrack	64.00	768.00
8	Planes Celulares	320.00	3,840.00
9	Servicios de Contador	120.00	1,440.00
10	Servicios de Guardianía	218.00	2,616.00
11	Suministros de Oficina	10.00	120.00
12	Teléfono	180.00	2,160.00
13	TV Cable	26.50	318.00
14	Plataforma Inteligente 1-800	30.00	360.00
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>		<b>1,836.40</b>	<b>22,036.80</b>

GASTOS DE LIMPIEZA					
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Basurero*	11	1.26	13.86	13.86
2	Desinfectante de Area de Trabajo	1	2.80	2.80	33.60
3	Desinfectante de Pisos	1	3.20	3.20	38.40
4	Desodorante Ambiental	1	2.60	2.60	31.20
5	Escoba	1	2.70	2.70	32.40
6	Estropajo	1	0.67	0.67	8.04
7	Franela	1	0.33	0.33	3.96
8	Jabón para Manos	2	2.10	4.20	50.40
9	Jabón para Vajilla	1	3.16	3.16	37.92
10	Papel Higiénico	6	0.42	2.52	30.24
11	Paquete Fundas de Basura	1	1.95	1.95	23.40
12	Recogedor de Basura	1	0.99	0.99	11.88
13	Trapeador	1	2.42	2.42	29.04
<b>TOTALES</b>				<b>41.40</b>	<b>344.34</b>

\*Compra Anual



GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)						
ITEM	ESPECIFICACION	DURACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Camisetas Estampadas	Hasta agotar stock	30	5.00	150.00	1,800.00
2	Creación/Edición Página Web	Una sola vez	1	224.00	224.00	224.00
3	Cuñas Radio en JC Radio	4 cuñas	4	336.00	1,344.00	1,344.00
4	Cuñas Radio en KISS	4 cuñas y 4 menciones	6	840.00	5,040.00	5,040.00
5	Hojas Volantes	Hasta agotar stock	2000	0.150	300.00	300.00
6	Hosting Página Web	mensual	1	25.00	25.00	300.00
7	Publicidad en Facebook	2 meses	30	5.00	150.00	300.00
8	Publicidad Móvil en Buses+ Spots LED+Volanteo	5 buses lateral y posterior 10,800 spots 8 días de volanteo	1	2,400.00	2,400.00	4,800.00
9	Publicidad Revista Carburando	anuncio de 11.65cm X27cm	4	622.72	2,490.88	2,490.88
10	Stickers	Hasta agotar stock	300	0.18	54.00	648.00
<b>TOTALES</b>					<b>12,177.88</b>	<b>17,246.88</b>

GASTOS DE VENTAS (PRESTACION SERVICIOS)						
ITEM	ESPECIFICACION	DETALLES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Uniformes	2 por persona	20	14.50	290.00	3,480.00
2	Cascos	1 por chofer	10	80.00	800.00	800.00
3	Chalecos	1 por chofer	10	16.50	165.00	165.00
4	Gasolina	promedio uso mensual	300	1.43	429.00	5,148.00
<b>TOTALES</b>					<b>1,684.00</b>	<b>9,593.00</b>

**TOTAL 26,839.88**

GASTOS EN PAPELERIA					
ITEM	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Block de hojas de sugerencias (1 color)	1	12.00	12.00	144.00
2	Sobres oficio membretados	40	0.11	4.40	52.80
3	Hojas oficio membretadas	50	0.08	4.00	48.00
4	Block de requerimientos de servicio de 100 juegos c/u, 1 color, original y 2 copias en papel químico, numeradas.	2	20.00	40.00	480.00
5	Block de facturas de 100 juegos c/u, 1 color, original y dos copias en papel químico, numeradas.	2	20.00	40.00	480.00
6	Tarjetas de presentación	100	0.12	12.00	144.00
<b>TOTALES</b>				<b>112.40</b>	<b>1348.80</b>

GASTOS DE MENAJE				
ITEM	ESPECIFICACION	CANTIDAD	COSTO	TOTAL ANUAL
1	Basurero	11	6.00	66.00
2	Extintor de Incendios	1	55.00	55.00
3	Juego de Vasos	2	4.20	8.40
4	Platera	1	17.36	17.36
5	Vajilla	1	31.00	31.00
<b>TOTAL</b>				<b>177.76</b>



## ANEXO D5

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
GASTOS GENERALES	22,036.80
GASTOS DE LIMPIEZA	344.34
GASTOS DE VENTAS (PUBLICIDAD)	17,246.88
GASTOS DE VENTAS (PRESTACION SERVICIOS)	9,593.00
GASTOS EN PAPELERIA	1,348.80
GASTOS DE MENAJE	177.76
NOMINA AÑO 2010	74,131.64
GASTOS TOTALES ANUALES	124,879.22
<b>CAPITAL DE TRABAJO POR LOS TRES PRIMEROS MESES</b>	<b>31,219.80</b>



## ANEXO D6

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	5,268.47
VEHICULOS	22,443.60
MUEBLES Y ENSERES	6,332.00
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,907.98
CAPITAL DE TRABAJO (Tres primeros meses)	31,219.80
GASTOS DE CONSTITUCION	800.00
<b>TOTAL</b>	<b>71,971.85</b>



## ANEXO D7

FINANCIAMIENTO DE INVERSION		
FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	28,971.85	40%
CREDITO	43,000.00	60%
<b>TOTALES</b>	<b>71,971.85</b>	<b>100%</b>



## ANEXO D8

CUADRO AMORTIZACION PRESTAMO					
MONTO USD.	43,000.00	PLAZO	5	PAGO USD.	5,424.94
TASA INTERES	8.93%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESEM BOLSO	INTERES	PRINCIPAL	PAGO	SALDO
0	43,000.00				43,000.00
1		1,919.95	3,504.99	5,424.94	39,495.01
2		1,763.45	3,661.49	5,424.94	35,833.52
3		1,599.97	3,824.97	5,424.94	32,008.54
4		1,429.18	3,995.76	5,424.94	28,012.78
5		1,250.77	4,174.17	5,424.94	23,838.61
6		1,064.39	4,360.55	5,424.94	19,478.07
7		869.70	4,555.25	5,424.94	14,922.82
8		666.30	4,758.64	5,424.94	10,164.18
9		453.83	4,971.11	5,424.94	5,193.07
10		231.87	5,193.07	5,424.94	0.00



ANEXO D9

COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = rf + \beta (rm - rf) + rp$	
$r$ = Rendimiento Esperado	
$rf$ = Tasa Libre de Riesgo (Bono del Tesoro EEUU a 5 años)	$rf$ = 1.25 %
$\beta$ = Beta (Servicios Choferes y/o transporte)	$\beta$ = 0.91
$(rm - rf)$ = Prima de Mercado	$(rm - rf)$ = 13.4 %
$rp$ = Riesgo País (a julio 2009)	$rp$ = 2948 puntos
$r = 0.0125 + 1.1(0.134) + 0.2948$	
Rendimiento Esperado	42.92%



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO - ESCENARIO NORMAL

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		157,760.00	192,467.20	234,809.98	286,468.18	349,491.18
- GASTOS		-124,879.22	-143,421.34	-166,058.20	-185,917.83	-209,812.21
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>25,102.69</b>	<b>41,267.77</b>	<b>60,973.69</b>	<b>94,741.58</b>	<b>133,870.20</b>
- INTERES		-3,683.40	-3,029.15	-2,315.16	-1,536.00	-685.70
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>21,419.29</b>	<b>38,238.62</b>	<b>58,658.52</b>	<b>93,205.58</b>	<b>133,184.50</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-3,212.89	-5,735.79	-8,798.78	-13,980.84	-19,977.68
<b>Subtotal</b>		<b>18,206.39</b>	<b>32,502.83</b>	<b>49,859.74</b>	<b>79,224.74</b>	<b>113,206.83</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-4,551.60	-8,125.71	-12,464.94	-19,806.19	-28,301.71
<b>Utilidad Neta</b>		<b>13,654.79</b>	<b>24,377.12</b>	<b>37,394.81</b>	<b>59,418.56</b>	<b>84,905.12</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL	43,000.00	-7,166.48	-7,820.74	-8,534.72	-9,313.88	-10,164.18
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-28,971.85</b>	<b>14,266.41</b>	<b>24,334.48</b>	<b>36,638.18</b>	<b>55,913.44</b>	<b>117,569.74</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	89%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 38,585.46



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO - ESCENARIO OPTIMISTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		189,312.00	230,960.64	281,771.98	343,761.82	419,389.42
- GASTOS		-149,855.06	-172,105.61	-199,269.84	-223,101.40	-251,774.65
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>31,678.84</b>	<b>51,076.94</b>	<b>74,724.04</b>	<b>114,851.65</b>	<b>161,806.00</b>
- INTERES		-3,683.40	-3,029.15	-2,315.16	-1,536.00	-685.70
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>27,995.44</b>	<b>48,047.79</b>	<b>72,408.88</b>	<b>113,315.65</b>	<b>161,120.30</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-4,199.32	-7,207.17	-10,861.33	-16,997.35	-24,168.04
<b>Subtotal</b>		<b>23,796.13</b>	<b>40,840.62</b>	<b>61,547.55</b>	<b>96,318.30</b>	<b>136,952.25</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-5,949.03	-10,210.16	-15,386.89	-24,079.58	-34,238.06
<b>Utilidad Neta</b>		<b>17,847.09</b>	<b>30,630.47</b>	<b>46,160.66</b>	<b>72,238.73</b>	<b>102,714.19</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL	43,000.00	-7,166.48	-7,820.74	-8,534.72	-9,313.88	-10,164.18
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-28,971.85</b>	<b>18,458.71</b>	<b>30,587.83</b>	<b>45,404.04</b>	<b>68,733.61</b>	<b>135,378.81</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	106%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 53,640.98



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO - ESCENARIO PESIMISTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		126,208.00	153,973.76	187,847.99	229,174.54	279,592.94
- GASTOS		-99,903.37	-114,737.07	-132,846.56	-148,734.27	-167,849.77
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>18,526.53</b>	<b>31,458.60</b>	<b>47,223.33</b>	<b>74,631.51</b>	<b>105,934.41</b>
- INTERES		-3,683.40	-3,029.15	-2,315.16	-1,536.00	-685.70
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>14,843.13</b>	<b>28,429.45</b>	<b>44,908.17</b>	<b>73,095.51</b>	<b>105,248.71</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-2,226.47	-4,264.42	-6,736.22	-10,964.33	-15,787.31
<b>Subtotal</b>		<b>12,616.66</b>	<b>24,165.03</b>	<b>38,171.94</b>	<b>62,131.19</b>	<b>89,461.40</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-3,154.17	-6,041.26	-9,542.99	-15,532.80	-22,365.35
<b>Utilidad Neta</b>		<b>9,462.50</b>	<b>18,123.77</b>	<b>28,628.96</b>	<b>46,598.39</b>	<b>67,096.05</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL	43,000.00	-7,166.48	-7,820.74	-8,534.72	-9,313.88	-10,164.18
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-28,971.85</b>	<b>10,074.11</b>	<b>18,081.13</b>	<b>27,872.33</b>	<b>43,093.27</b>	<b>99,760.68</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	72%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 23,529.94



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO - ESCENARIO NORMAL

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		157,760.00	192,467.20	234,809.98	286,468.18	349,491.18
- GASTOS		-124,879.22	-143,421.34	-166,058.20	-185,917.83	-209,812.21
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>25,102.69</b>	<b>41,267.77</b>	<b>60,973.69</b>	<b>94,741.58</b>	<b>133,870.20</b>
- INTERES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>25,102.69</b>	<b>41,267.77</b>	<b>60,973.69</b>	<b>94,741.58</b>	<b>133,870.20</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-3,765.40	-6,190.17	-9,146.05	-14,211.24	-20,080.53
<b>Subtotal</b>		<b>21,337.29</b>	<b>35,077.60</b>	<b>51,827.63</b>	<b>80,530.34</b>	<b>113,789.67</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-5,334.32	-8,769.40	-12,956.91	-20,132.59	-28,447.42
<b>Utilidad Neta</b>		<b>16,002.96</b>	<b>26,308.20</b>	<b>38,870.73</b>	<b>60,397.76</b>	<b>85,342.25</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL						
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-71,971.85</b>	<b>23,781.06</b>	<b>34,086.30</b>	<b>46,648.82</b>	<b>66,206.53</b>	<b>128,171.06</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	52%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 14,689.70



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO - ESCENARIO OPTIMISTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		189,312.00	230,960.64	281,771.98	343,761.82	419,389.42
- GASTOS		-149,855.06	-172,105.61	-199,269.84	-223,101.40	-251,774.65
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>31,678.84</b>	<b>51,076.94</b>	<b>74,724.04</b>	<b>114,851.65</b>	<b>161,806.00</b>
- INTERES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>31,678.84</b>	<b>51,076.94</b>	<b>74,724.04</b>	<b>114,851.65</b>	<b>161,806.00</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-4,751.83	-7,661.54	-11,208.61	-17,227.75	-24,270.90
<b>Subtotal</b>		<b>26,927.02</b>	<b>43,415.40</b>	<b>63,515.44</b>	<b>97,623.90</b>	<b>137,535.10</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-6,731.75	-10,853.85	-15,878.86	-24,405.98	-34,383.77
<b>Utilidad Neta</b>		<b>20,195.26</b>	<b>32,561.55</b>	<b>47,636.58</b>	<b>73,217.93</b>	<b>103,151.32</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL						
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-71,971.85</b>	<b>27,973.36</b>	<b>40,339.64</b>	<b>55,414.67</b>	<b>79,026.69</b>	<b>145,980.13</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	61%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 29,745.22



## ANEXO D10

## FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO - ESCENARIO PESIMISTA

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		126,208.00	153,973.76	187,847.99	229,174.54	279,592.94
- GASTOS		-99,903.37	-114,737.07	-132,846.56	-148,734.27	-167,849.77
- DEPRECIACION		-7,618.09	-7,618.09	-7,618.09	-5,648.77	-5,648.77
- AMORTIZACION		-160.00	-160.00	-160.00	-160.00	-160.00
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>		<b>18,526.53</b>	<b>31,458.60</b>	<b>47,223.33</b>	<b>74,631.51</b>	<b>105,934.41</b>
- INTERES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>18,526.53</b>	<b>31,458.60</b>	<b>47,223.33</b>	<b>74,631.51</b>	<b>105,934.41</b>
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-2,778.98	-4,718.79	-7,083.50	-11,194.73	-15,890.16
<b>Subtotal</b>		<b>15,747.55</b>	<b>26,739.81</b>	<b>40,139.83</b>	<b>63,436.79</b>	<b>90,044.25</b>
- 25% IMPUESTO A LA RENTA		-3,936.89	-6,684.95	-10,034.96	-15,859.20	-22,511.06
<b>Utilidad Neta</b>		<b>11,810.66</b>	<b>20,054.85</b>	<b>30,104.87</b>	<b>47,577.59</b>	<b>67,533.19</b>
+DEPRECIACION		7,618.09	7,618.09	7,618.09	5,648.77	5,648.77
+AMORTIZACION		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
- INVERSION	-40,752.05					
CAPITAL DE TRABAJO	-31,219.80					31,219.80
PAGO PRINCIPAL						
+VALOR RESIDUAL						5,800.24
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-71,971.85</b>	<b>19,588.76</b>	<b>27,832.95</b>	<b>37,882.97</b>	<b>53,386.36</b>	<b>110,361.99</b>

CON APALANCAMIENTO	
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	43%
COSTO DE OPORTUNIDAD	42.92%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	(\$ 365.82)

**ANEXO D11****PUNTO DE EQUILIBRIO  
ESCENARIO NORMAL**

	2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS TOTALES	124,879.22	143,421.34	166,058.20	185,917.83	209,812.21
PRECIO UNITARIO PROMEDIO	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
GASTOS TOTALES/PRECIO	15,609.90	17,927.67	20,757.28	23,239.73	26,226.53
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	124879	143421	166058	185918	209812
PUNTO DE EQUILIBRIO Q	15,610	17,928	20,757	23,240	26,227