



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
TRASLADOS HACIA Y DESDE EL NUEVO AEROPUERTO DE QUITO QUE
BUSCA OFRECER UN SERVICIO BASADO EN EL *NETWORKING*
EMPRESARIAL

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Ingeniera Comercial con mención en Administración de Empresas
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Patricio Rafael Durán Almeida

Autoras
Dora María González Peña
Angélica Cristina Pinto Tutillo

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. MADE. Patricio Rafael Durán Almeida

C.I.:1700731704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“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.”

Angélica Cristina Pinto Tutillo

C.I.: 1721034302

Dora María González Peña

C.I.: 0103859377

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad de las Américas, a mis profesores y en especial a mi tutor quien con su apoyo nos guío durante todo el proceso de titulación. A mi compañera de tesis por su dedicación y a cada una de las personas que me apoyaron para culminar esta meta.

Dora María

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinito amor y por la bendición de permitirme terminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres y a mis hermanos por su ejemplo, guía, apoyo y amor. A mi compañera de tesis por la dedicación y esfuerzo entregado, a Patricio Durán por su increíble apoyo y guía para la elaboración de este trabajo de Titulación.

Cristina

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado determinación y fortaleza; a mis padres, por creer en mí y porque con su ejemplo de lucha incesante me enseñaron que los límites no existen cuando se sueña con insistencia, persistencia y resistencia; a mi esposo, quien me acompañó de la mano durante este camino; y a mi Mamina quien desde los cielos me inspiró para lograrlo.

Los amo y admiro,

Dora María

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a Dios, a mi familia en especial a mi madre por su amor incondicional, tenacidad y esfuerzo que me inspiran cada día a ser mejor, a mis amigas y a mi Lukas por llenarme de alegría, cariño y por su compañía.

Cristina

RESUMEN

El desarrollo de este plan de negocios busca conocer la viabilidad de poner en marcha el servicio de traslados corporativos, desde y hacia la ciudad de Quito al nuevo aeropuerto ubicado en la población de Tababela.

La empresa se llama *Transworking* y su mercado objetivo es el ejecutivo que viaja por negocios, ya sea dentro del territorio nacional o internacional, que busca un servicio rápido, cómodo y confiable para desplazarse.

Transworking con su estrategia de diferenciación dirigida, busca ofrecer un servicio innovador basado en el *networking* empresarial, que le permita al ejecutivo moderno ampliar sus horizontes mientras es trasladado a su destino en la comodidad de las furgonetas rediseñadas, brindándole al cliente una experiencia diferente.

La empresa utilizará dos canales de venta: directo a través de la página web de la empresa e indirecto por medio de las agencias de viajes corporativas.

Transworking contará con personal capacitado, tanto en la parte administrativa como en la operativa, de manera integral, con el fin de dar un servicio de calidad al cliente final.

La inversión inicial es de \$ 137.299, financiada el 30% con capital propio y el 70% con crédito de la CFN a un interés del 6.9% del programa progresar que incentiva nuevos emprendimientos.

El análisis financiero apalancado proyectó como resultado una tasa interna de retorno (TIR) de 90,6% y del valor actual neto ajustado (VAN) de \$101.778, siendo este un negocio rentable para ponerlo en marcha.

ABSTRACT

The development of this business plan looks for the feasibility to implement the service of corporate transfers to and from Quito's International airport, located in Tababela.

The company is going to be named "*Transworking*", and its target customers are business travelers, traveling domestic or abroad, who needs a reliable, quick and comfortable transportation from or to Quito's International Airport.

Transworking, with its Directed Differentiated Strategy foresees to provide an innovative service based on business networking, which will allow modern businessmen to widen their view of forthcoming events at the same time he is being hauled from or to the airport, inside comfortable vans that have been redesigned for such purpose, providing the customer with a different experience.

The company will use two sales channels: direct through the company's web page and indirect through travel agencies.

Transworking will have skilled personnel in the administrative area as well as in the operational area working as a whole in order to provide a quality service to the customer.

The Initial Investment is of \$ 137.299, which will be financed in a 30% from own capital and an 70% with a loan from the CFN at a 6.9% rate.

The leveraged financial analysis projected as a result an IRR of 90,6% and an Adjusted Net Present Value of \$101.778 proving to be a profitable business to be implemented.

ÍNDICE

1 Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivo general	2
1.3 Objetivos específicos	2
1.4 Hipótesis	2
2 La industria, la compañía y el servicio	3
2.1 La industria.....	3
2.1.1 Tendencias.....	4
2.1.2 Estructura de la industria.....	6
2.2 Análisis PESTL	8
2.2.1 Análisis político	8
2.2.2 Análisis económico	10
2.2.3 Análisis social.....	14
2.2.4 Análisis tecnológico.....	15
2.2.5 Análisis Legal	16
2.2.6 Conclusiones.....	17
2.3 Fuerzas de Porter.....	18
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores BAJO.....	18
2.3.2 Poder de negociación de los compradores: ALTO	19
2.3.3 Amenaza de productos sustitutos: MEDIO.....	19
2.3.4 Intensidad de la rivalidad: ALTO	20
2.3.5 Amenaza de nuevos competidores: MEDIO	21
2.3.6 Barreras de entrada	21
2.4 La compañía y concepto de negocio	22
2.4.1 La idea y el modelo de negocio.....	22
2.4.2 Conceptos de diferenciación	23
2.4.3 Estructura legal de la empresa.....	23
2.4.4 Misión, visión y objetivos.....	24

2.5	Características del Servicio de <i>Transworking</i>	25
2.6	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	28
2.7	Análisis FODA.....	29
2.7.1	Fortalezas (internas)	29
2.7.2	Oportunidades (externas).....	30
2.7.3	Debilidades (internas)	30
2.7.4	Amenazas (externas)	30
2.7.5	Conclusión matriz FODA.....	31
3	Investigación de mercados y su análisis	33
3.1	Planteamiento del problema:.....	33
3.2	Objetivo de la investigación:.....	33
3.3	Mercado objetivo	33
3.4	Segmentación de mercado.....	33
3.4.1	Segmentación geográfica.....	34
3.4.2	Segmentación demográfica.....	34
3.4.3	Segmentación psicográfica	35
3.4.4	Segmentación conductual.....	35
3.5	Diseño de la investigación de mercados	35
3.5.1	Investigación cuantitativa	35
3.5.2	Investigación cualitativa	44
3.6	Tamaño del mercado y tendencias.....	48
3.7	La competencia y sus ventajas.....	52
3.7.1	Taxis	53
3.7.2	Furgonetas.....	53
3.7.3	Aeroservicios.....	54
3.7.4	Auto propio.....	56
3.8	Evaluación del mercado durante la implementación.....	57
3.9	Conclusiones generales	58
4	Plan de marketing.....	61

4.1	Estrategia general de marketing.....	61
4.2	Branding.....	61
4.2.1	Nombre comercial	61
4.2.2	Logotipo	61
4.2.3	Slogan.....	62
4.3	Política de precios	63
4.4	Táctica de ventas	63
4.5	Política de servicio al cliente y garantías	64
4.6	Promoción y publicidad	65
4.6.1	Visitas a cuentas corporativas.....	65
4.6.2	Visitas a agencias de viajes	65
4.6.3	Mailing.....	66
4.6.4	Página de internet.....	66
4.6.5	Canjes.....	66
4.6.6	Material publicitario	67
4.6.7	Revistas y tarjetas de crédito	67
4.6.8	Alianzas estratégicas	67
4.6.9	Customer relationship management	67
4.7	Distribución	68
4.8	Conclusiones generales	69
5	Diseño y planes de desarrollo	70
5.1	Estado actual de desarrollo y actividades pendientes	70
5.2	Condiciones para el lanzamiento, dificultades y riesgos....	71
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos	72
5.4	Propiedad intelectual.....	72
5.5	Conclusiones generales	72
6	Plan de operaciones y servicio	74
6.1	Estrategia de operaciones.....	74
6.2	Diagrama de flujos	75

6.3	Requerimientos de equipo y herramientas	77
6.4	Localización geográfica y requerimiento de espacio físico.	80
6.5	Aspectos regulatorios y legales	82
6.5.1	Pasos para conformar la empresa:	82
6.5.2	Permiso de operación:	84
6.5.3	Registro de turismo	85
6.5.4	Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE).....	86
6.6	Conclusiones generales	88
7	Equipo gerencial	89
7.1	Estructura organizacional	89
7.1.1	Organigrama	89
7.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	89
7.2.1	Descripción de funciones y equipo de trabajo.....	89
7.3	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.	95
7.4	Políticas de empleo y beneficios	95
7.4.1	Política de selección de personal.....	95
7.4.2	Beneficios.....	95
7.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	96
7.6	Equipo de asesores y servicios	96
7.7	Conclusiones generales	97
8	Cronograma general.....	98
8.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.	98
8.1.1	Etapas de implementación del negocio	98
8.2	Diagrama de Gantt	101
8.3	Riesgos e imprevistos	102
8.4	Conclusiones generales	103

9	Riesgos críticos, problemas y supuestos	104
9.1	Supuestos y criterios utilizados	104
9.2	Riesgos y problemas principales	105
9.2.1	Aumento de la demanda	105
9.2.2	Disminución de la demanda	105
9.2.3	Entrada repentina de un competidor	105
9.2.4	Cambio de gobierno	106
9.3	Conclusiones generales	106
10	Plan financiero	107
10.1	Inversión inicial.....	107
10.2	Ingresos iniciales y proyectados.....	107
10.3	Egresos.....	108
10.3.1	Costos fijos, variables y semivARIABLES	108
10.3.2	Gastos.....	109
10.4	Margen bruto y margen operativo	109
10.5	Punto de equilibrio	110
10.6	Flujo de caja.....	111
10.6.1	Costo de oportunidad.....	112
10.7	Análisis de riesgo	113
10.8	Análisis de sensibilidad	113
10.9	Índices financieros	114
10.10	Estado de resultados proyectado.....	115
10.11	Balance general proyectado.....	116
10.12	Conclusiones generales.....	116
11	Propuesta de negocio.....	119
11.1	Financiamiento deseado	119
11.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	119
11.3	Capitalización.....	120

11.4	Uso de fondos	120
11.5	Retorno para el inversionista.....	120
11.6	Conclusiones generales	121
12	Conclusiones y recomendaciones	122
12.1	Conclusiones.....	122
12.2	Recomendaciones	123
	REFERENCIAS.....	125
	ANEXOS	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del gasto y consumo mensual.....	5
Figura 2. Número de compañías en Pichincha por CIU H4922.....	7
Figura 3. Riesgo país Ecuador	9
Figura 4. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico	10
Figura 5. PIB del Ecuador	12
Figura 6. Porcentajes de inflación del Ecuador	12
Figura 7. Rutas de acceso al aeropuerto	15
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 10. Diseño interno de furgoneta	25
Figura 9. Diseño interno de los asientos	25
Figura 11. Ferias y congresos	26
Figura 12. Oportunidades de negocios	26
Figura 13. Información turística	27
Figura 14. Hubs de conexión.....	27
Figura 15. Entretenimiento	28
Figura 16. Cuatro estrategias genéricas de Porter.....	28
Figura 18. Motivo de viaje	37
Figura 17. Uso aeropuerto.....	37
Figura 19. Frecuencia de viaje	38
Figura 20. Horario preferido	38
Figura 21. Servicio de transporte preferido	39
Figura 22. Motivo de preferencia.....	39
Figura 23. Persona que realiza las reservaciones.....	40
Figura 24. Empresa preferida.....	40
Figura 25. Servicios ofrecidos	42
Figura 26. Usuarios dispuestos a probar los servicios de Transworking.....	42
Figura 27. Precio deseado a pagar por el servicio	43
Figura 28. Logotipo	62
Figura 29. Diagrama de flujos del proceso de compra por internet.....	76
Figura 30. Modelo vehículo	78

Figura 31. Interior vehículo.....	78
Figura 32. Interior vehículo rediseñado	78
Figura 33. Ubicación oficina administrativa	80
Figura 34. Ubicación parqueadero	81
Figura 35. Distribución de espacios oficina	82
Figura 36. Organigrama	89
Figura 37. Punto de equilibrio.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIU	3
Tabla 2. Industria del transporte y PIB 2013	4
Tabla 3. Análisis por actividad económica (CIU)	6
Tabla 4. Empresas registradas en Pichincha CIU H4922.03	7
Tabla 5. Competidores	8
Tabla 6. Objetivos	24
Tabla 7. Matriz FODA	32
Tabla 8. Población DMQ	34
Tabla 9. Rango edad DMQ PEA	34
Tabla 10. Estratos socio- económico	34
Tabla 11. Servicios ofrecidos	41
Tabla 12. Participantes grupo focal	44
Tabla 13. Demanda aproximada que tiene la competencia.	49
Tabla 14. Cantidad promedio de uso	51
Tabla 15. Tabla de precios	52
Tabla 16. Tarifas autorizadas de taxis	53
Tabla 17. Precios traslados Aeroservicios	55
Tabla 18. Tabla de precios	63
Tabla 19. Fases de desarrollo del servicio.	70
Tabla 20. Vehículos	77
Tabla 21. Equipos	79
Tabla 22. Muebles	79
Tabla 23. Gerente general	90
Tabla 24. Jefe administrativo	91
Tabla 25. Jefe operativo.	92
Tabla 26. Ejecutivo de ventas y publicidad	93
Tabla 27. Chofer	94
Tabla 28. Diagrama de Gantt	101
Tabla 29. Inversión inicial	107
Tabla 30. Tabla de precios	108

Tabla 31. Estado de resultados proyectado apalancado.....	110
Tabla 32. Punto de equilibrio.....	110
Tabla 33. Resumen flujo de caja	112
Tabla 34. Costo de oportunidad	112
Tabla 35. VAN Y TIR sensibilidad a la cantidad	114
Tabla 36. Resumen estado de resultados proyectado apalancado.....	115
Tabla 37. Índice de liquidez.....	116
Tabla 38. Financiamiento	119
Tabla 39. Cuota.....	119
Tabla 40. Tabla de amortización crédito	119
Tabla 41. Uso de fondos	120
Tabla 42. Periodo de recuperación de la inversión	121

Capítulo I

1 Aspectos generales

1.1 Antecedentes

El nuevo aeropuerto de Quito se empezó a construir en enero del 2006 para satisfacer varias necesidades de la ciudad, entre ellas, la demanda de vuelos debido al incremento de pasajeros; pues, el aeropuerto de Quito tiene la mayor cantidad de ingreso de pasajeros internacionales; además, era necesario un aeropuerto más grande para que aviones de mayor tamaño puedan aterrizar en Quito. También es importante destacar que el antiguo aeropuerto se encontraba dentro de una zona urbana, lo que causaba malestares de ruido constante y era un peligro inminente para la población cercana como se pudo constatar años atrás cuando ocurrieron accidentes fatales.

El nuevo aeropuerto internacional de Quito (NAIQ) está ubicado en la población de Tababela a 40 kilómetros del centro de la ciudad y se inauguró el 19 de febrero del 2013. Con el nuevo aeropuerto surgieron nuevas necesidades y oportunidades de negocio para satisfacer la demanda de los usuarios que necesitan trasladarse de una manera segura y eficiente hacia esta localidad.

Actualmente, la demanda esta solventada por taxis comunes, buses, furgonetas y servicios de parqueaderos de alquiler que facilitan al usuario dirigirse con su propio auto.

Aprovechando esta oportunidad de negocio se busca ofrecer traslados para el segmento corporativo a través de estrategias diferenciadoras enfocadas a este nicho de mercado.

El servicio va orientado a optimizar el tiempo de los traslados, al mismo tiempo que se ofrece un servicio de *networking*.

1.2 Objetivo general

Formar una empresa para satisfacer al mercado corporativo a través de un servicio de transporte hacia y desde el nuevo aeropuerto de Quito basado en el *networking* empresarial, generando rentabilidad para los socios.

1.3 Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de marketing enfocado a visitar agencias y cuentas corporativas con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.
- Formar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de café y agua para disminuir los costos operativos.
- Utilizar canjes con empresas para tener presencia corporativa en eventos y congresos del mercado meta.
- Realizar estrategias de *customer relationship management*, con el fin de estar a la vanguardia de las necesidades del cliente meta, donde el cliente se sienta importante con su aporte.
- Generar fidelidad en los clientes a través de un servicio de calidad y precios competitivos con el fin de ser la primera opción de transporte hacia/desde el aeropuerto.

1.4 Hipótesis

La creación de una empresa de traslados desde/hacia el aeropuerto es viable, rentable y va a satisfacer la demanda de un nicho de mercado que no ha sido atendido en la ciudad de Quito a través de conceptos de diferenciación y una red de valor agregado que permitirán al ejecutivo moderno enriquecimiento personal y profesional.

El proyecto será innovador por lo que tendrá aceptación por parte de los clientes y por consiguiente rentabilidad para sus socios.

CAPÍTULO II

2 La industria, la compañía y el servicio

2.1 La industria

Según la *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas*: “CIU”, la empresa pertenece a la industria del transporte, en el Ecuador se encuentra clasificada en el numeral H4922.03 “otras actividades de transporte de pasajeros por carretera”: “servicios de enlace con aeropuertos” (INEC, s.f.).

Tabla 1. CIU

SIGLA	CÓDIGO CIU 4.0	CÓDIGO CIU 4.0	DESCRIPCIÓN CIU 4.0
H		H	Transporte y almacenamiento
H	49	H49	Transporte por vía terrestre y por tuberías
H	4922	H4922	Otras actividades de transporte de pasajeros por vía terrestre
H	4922.0	H4922.0	Otras actividades de transporte de pasajeros por vía terrestre
H	4922.03	H4922.03	Servicios de enlace con aeropuertos.

Tomado de: (INEC, s.f.)

2.1.1 Tendencias

Tabla 2. Industria del transporte y PIB 2013

4.1.5 VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
miles de dólares de 2007



Industrias	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Transporte	2.870.121	2.930.439	3.002.996	3.167.269	3.231.203	3.408.910	3.631.813	3.709.335	3.914.308	4.146.689	4.385.387
037 Transporte y almacenamiento	2.870.121	2.930.439	3.002.996	3.167.269	3.231.203	3.408.910	3.631.813	3.709.335	3.914.308	4.146.689	4.385.387

Tomado de: (BCE, 2013)

En la tabla 2, según el Banco Central del Ecuador, se observa que la industria del transporte ha ido creciendo durante los últimos años. El PIB del 2013 fue de \$94.473.000, la industria del transporte representó el 0,05% con un valor de \$4.385.387.

Estructura del gasto y consumo monetario mensual

El 24,4% de los hogares destina a sus ingresos la adquisición de alimentos y el 0,70% a bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes.

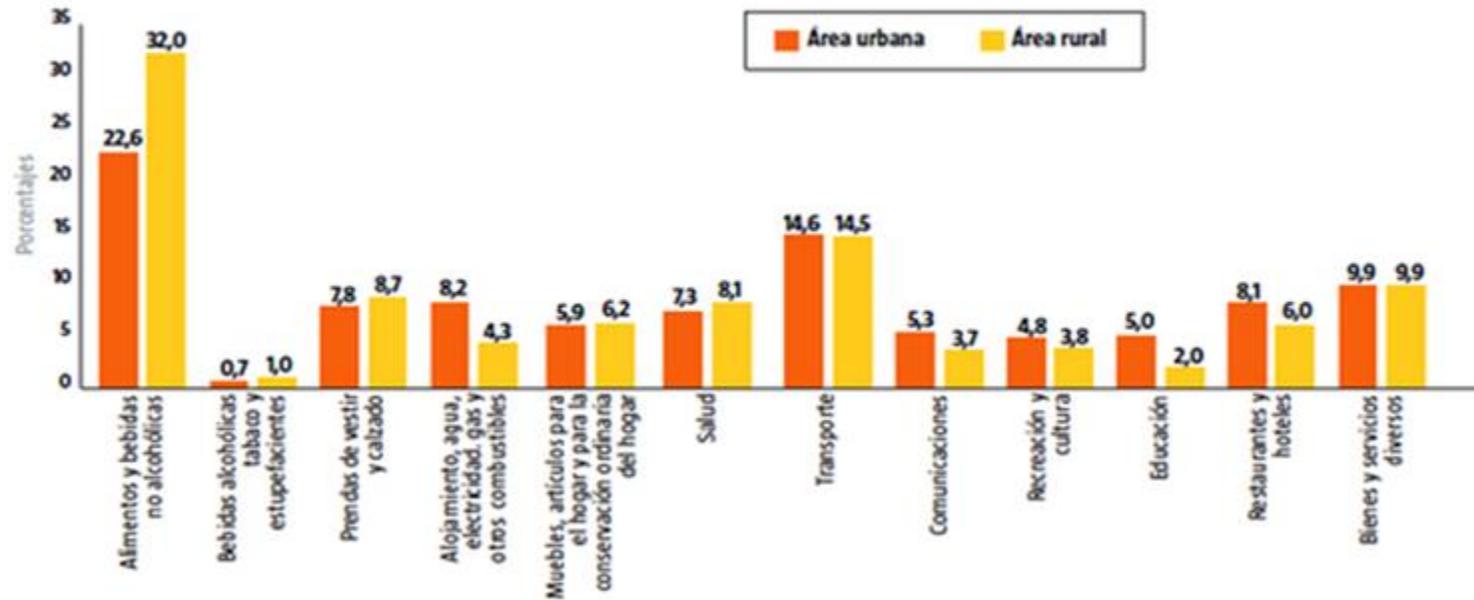


Figura 1. Estructura del gasto y consumo mensual

Tomado de: (INEC, 2012)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el transporte ocupa el segundo lugar dentro de los gastos de consumo en los hogares ecuatorianos con un 14,6% después del gasto de alimentación, lo que representa una oportunidad para toda empresa que desee trabajar en esta industria.

2.1.2 Estructura de la industria

Según la clasificación de la industria realizada por la Superintendencia de Compañías, el transporte se encuentra dentro de las cinco industrias más grandes del país, es así que en la provincia de Pichincha existen 1597 empresas constituidas en esa actividad como lo muestra el cuadro a continuación.

Tabla 3. Análisis por actividad económica (CIU)

ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIU)								
Número de Compañías	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA,	388	418	467	526	573	645	618	517
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS,	176	197	221	242	260	278	277	256
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS,	1.146	1.224	1.324	1.423	1.573	1.711	1.702	1.498
D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO,	41	49	56	57	61	72	84	123
E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO,	24	28	35	41	48	61	66	64
F - CONSTRUCCIÓN,	563	635	723	846	970	1.138	1.178	1.030
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS,	2.625	2.946	3.286	3.721	4.193	4.748	4.801	4.313
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO,	899	1.031	1.111	1.210	1.387	1.586	1.675	1.597
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS,	215	259	296	336	387	430	425	389
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN,	408	472	541	601	679	776	802	736
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS,	98	105	112	122	128	150	159	168
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS,	617	667	733	811	890	971	999	883
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS,	1.132	1.303	1.479	1.707	1.987	2.323	2.451	2.269
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO,	927	1.041	1.161	1.272	1.415	1.564	1.534	1.341
O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA,	0	0	0	0	0	0	0	0
P - ENSEÑANZA,	98	117	143	160	179	209	216	204
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL,	155	181	213	238	265	315	327	290
TOTAL NUMERO DE COMPAÑÍAS	899	1.031	1.111	1.210	1.387	1.586	1.675	1.597

Tomado de: (Superintendencia de compañías, 2012)

La industria de transporte de servicios de enlace con aeropuertos, CIUU 4922.03, según la Superintendencia de Compañías hasta el 2012 contaba con una sola empresa registrada; sin embargo, hay que tomar en consideración que el traslado del nuevo aeropuerto de Quito a la población de Tababela fue en Febrero del 2013, por lo que la información no está aún registrada dentro de los análisis de la industria por sector como se puede observar. Se puede concluir que es una industria que ofrece oportunidades para nuevos emprendimientos.

Tabla 4. Empresas registradas en Pichincha CIUU H4922.03

ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONOMICA (CIUU)								
Número de Compañías	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<u>H4922.01 - Otras actividades de transport</u>	40	43	43	44	53	91	95	81
<u>H4922.02 - Servicios de taxis.</u>	87	88	89	97	103	106	123	116
<u>H4922.03 - Servicios de enlace con aeropu</u>	0	0	0	0	1	1	1	1
<u>H4922.04 - Servicios de teleféricos, funi</u>	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>H4922.05 - Otras actividades de alquiler</u>	8	9	10	14	20	25	22	14
<u>H4922.06 - Servicios de autobuses escolar</u>	72	97	103	105	108	108	101	87
<u>H4922.07 - Transporte de pasajeros en veh</u>	1	1	1	3	3	3	3	2
<u>H4922.08 - Transporte de pasajeros en tri</u>	0	0	0	0	0	0	1	9

Tomado de: (Superintendencia de compañías, 2012)

El siguiente cuadro detalla todas las empresas que actualmente se encuentran registradas con su respectiva clasificación dentro del CIUU H4922.

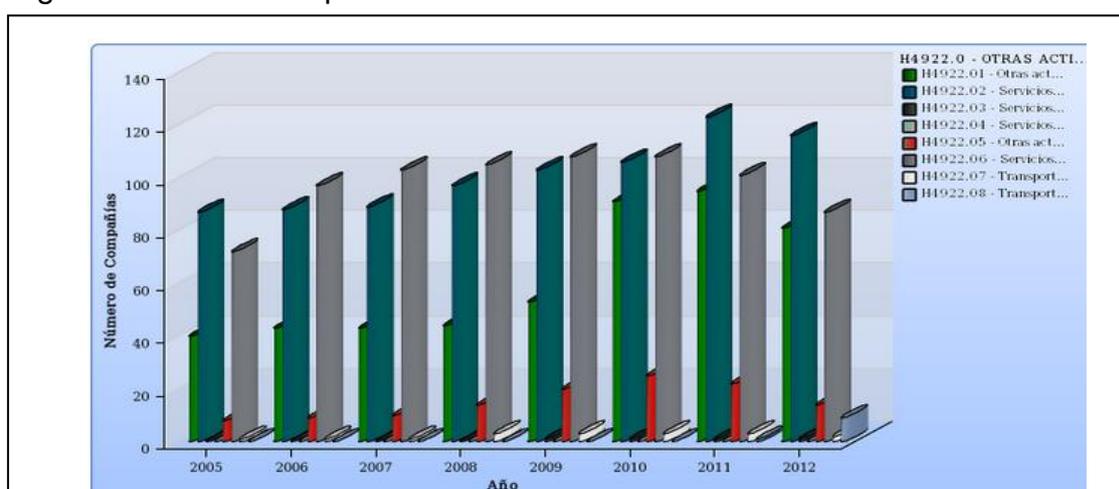


Figura 2. Número de compañías en Pichincha por CIUU H4922

Tomado de: (Superintendencia de compañías, 2012)

La necesidad de transporte hacia el nuevo aeropuerto dio lugar al trabajo informal de personas que prestan sus servicios a través de agencias de viajes, por lo que establecer las empresas constituidas en dicha actividad es difícil; sin embargo, realizando una investigación de primera mano se puede citar a los siguientes competidores:

Tabla 5. Competidores

Empresa	Provincia	Ciudad	Capital suscrito
Aeroservicios Del Ecuador Mb&F S.A	Pichincha	Quito	\$ 187.396,00
Aerocar Travel S.A	Pichincha	Quito	\$ 1.000,00
Aeroshuttle And Business Travel S.A	Pichincha	Quito	\$ 800,00

Adaptado de: (Superintendencia de compañías, 2015)

2.2 Análisis PESTL

2.2.1 Análisis político

Estabilidad política

Desde el 15 de enero de 2007, el economista Rafael Correa Delgado fue nombrado como Presidente Constitucional de la República de Ecuador. A partir de esa fecha el país ha mantenido cierta estabilidad política, sin dejar de lado que su administración ha estado marcada por la confrontación política entre partidos, debido a un continuo cambio de leyes.

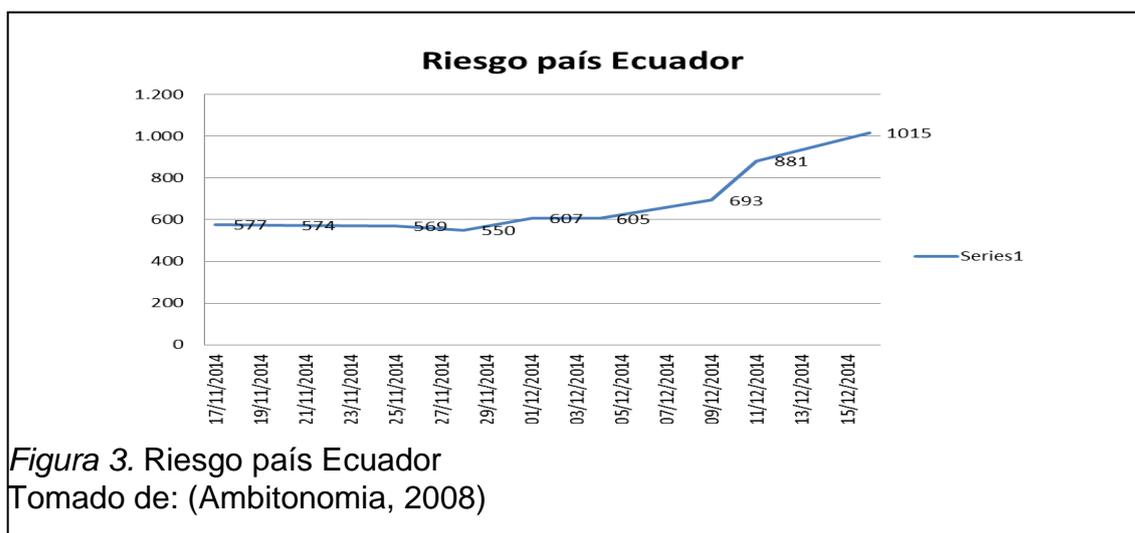
Según la Superintendencia de Compañías, en el 2013 la IED creció un 38,8%; así mismo, la Superintendencia informó que se crearon un total de 8.380 empresas en ese año, 59 más que en 2012 (Telégrafo, 2014).

Tasa de riesgo del país

La tasa de riesgo la otorgan agencias calificadoras internacionales de riesgo como: *Moody's*, *Standard & Poor's*, o se pueden utilizar otros instrumentos como *International Country Risk Guide* (ICRG), *Economist Intelligence Unit* (EIU) y diferentes metodologías, una de ellas es el índice *EMBI* (*Emerging*

Markets Bond Index Plus); para países emergentes, es elaborado por el banco de inversiones J. P. Morgan, de Estados Unidos. Según el Banco Central del Ecuador “el EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos” (BCE, 2014).

Según cifras del Banco Central del Ecuador el riesgo país desde noviembre hasta diciembre 2014 sufrió una variación del 76% ocasionando inestabilidad a nivel internacional.



El mercado meta de *Transworking* es el ejecutivo que viaja por negocios, cuyas empresas buscan oportunidades de invertir en el país y de crear alianzas con empresas del exterior; sin embargo, al existir un riesgo país con tendencia al alza puede ocasionar que el mercado se contraiga y que las empresas no tengan la necesidad de viajar en su afán de busca oportunidades de negocios, lo cual afectaría a la empresa porque bajaría la demanda del servicio de *Transworking*. No obstante, es importante destacar el impulso que el Gobierno da a los empresarios a través del cambio de matriz productiva, para que inviertan en el país, basados en cuatro ejes: valor agregado, incremento de exportaciones, diversificación de producción e importar menos y producir más

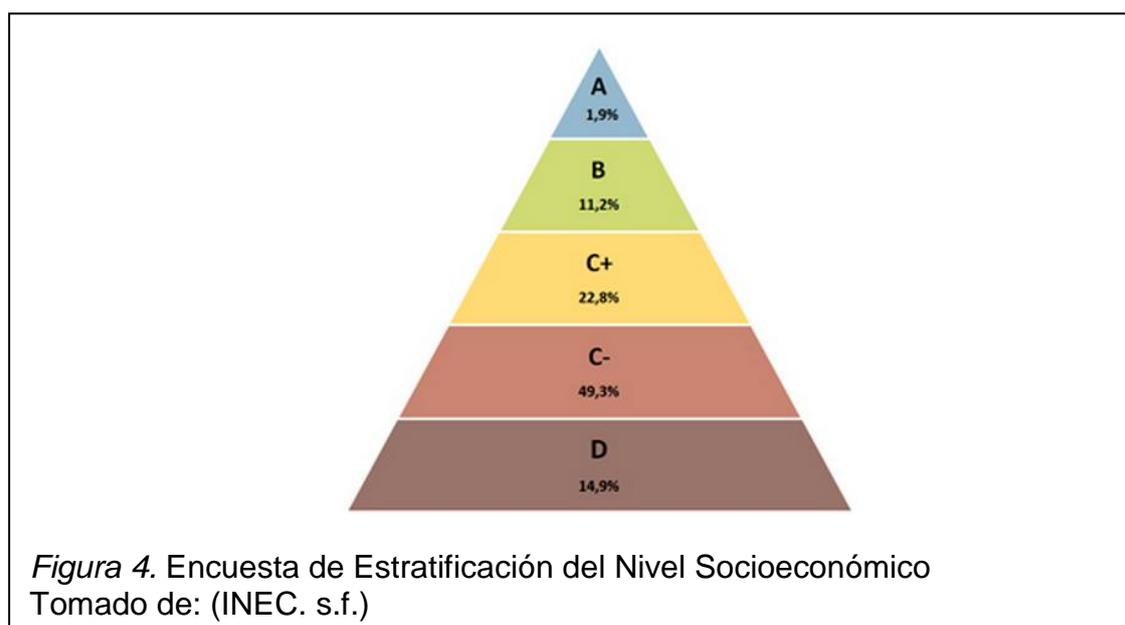
en Ecuador. Estos incentivos motivarán a la empresa privada a crecer y buscar oportunidades potenciales de negocio dentro y fuera del país, lo cual se convierte en una oportunidad para *Transworking* porque los ejecutivos viajarían más y consecuentemente necesitarían el servicio de traslados corporativos.

2.2.2 Análisis económico

Estratos socio – económico

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el último censo poblacional realizado en el 2010 a “9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, se encontró que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos: el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D”.

Para la investigación de mercado se utilizaron los estratos sociales A, B y C+ con el fin de establecer el porcentaje al que va dirigido el servicio de traslados corporativos, detallado en el capítulo tres de este documento. Mientras mayor sea el poder adquisitivo de los ecuatorianos mayor será la oportunidad de negocio para la empresa, ya que una reducción de este porcentaje representaría una posible reducción en el mercado para *Transworking*.



Población económicamente activa

Según cifras publicadas del Banco Central en diciembre del 2014, la tasa de empleo del país es del 53,9%, de subempleados del 41,1% y de desocupación del 4,7% hasta septiembre del 2014 (BCE, 2015).

Al tener el país una tasa alta entre empleados y subempleados es una oportunidad para la empresa, ya que eso significa que las empresas ecuatorianas están creciendo y generando trabajo siendo estos colaboradores el mercado meta que busca captar la empresa de traslados corporativos.

Relaciones internacionales y regionales

Es importante destacar que Ecuador es parte de importantes organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización Mundial de Comercio (OMC), Organización de las Naciones Unidas (ONU), organización de los países exportadores de Petróleo (OPEP), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN), Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y Banco del Sur. (Pro Ecuador, 2013), además el pasado mes de Julio del 2014 el Ecuador alcanzó el acuerdo comercial con la Unión Europea lo que incentivará las relaciones comerciales entre empresas.

Evolución del producto interno bruto e inflación

El PIB representa la producción total de bienes y servicios finales del país en un periodo determinado. Según datos del Banco Central del Ecuador el promedio del PIB en el Ecuador en los últimos cuatro años es de 5,3%. Este dato es importante porque significa que la producción del país está creciendo y por ende las empresas que son el mercado objetivo y son las que demandarán el servicio de traslados al aeropuerto.

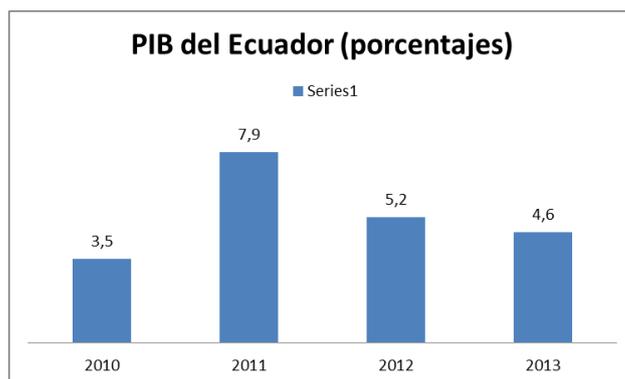


Figura 5. PIB del Ecuador

Adaptado de: (BCE, 2015)

En el 2013 la inflación en el Ecuador se desaceleró a 2.70% en comparación con el año anterior, lo que significa una reducción del ritmo de crecimiento de la economía en el país.

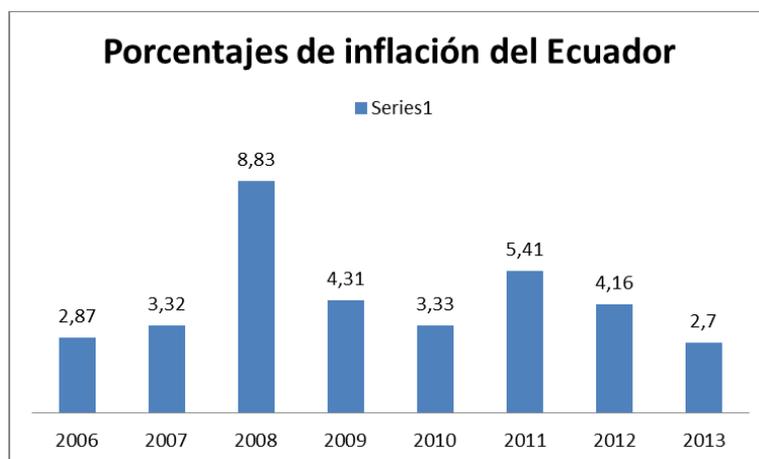


Figura 6. Porcentajes de inflación del Ecuador

Adaptado de: (BCE, 2015)

La inflación en un país puede darse por varias razones: mayor demanda de bienes y servicios, aumento de los costos de materias primas, incremento de salarios, y demás variables. Una inflación controlada y baja es saludable para la economía del país pues indica que la economía está creciendo. En el caso de la empresa como el porcentaje de inflación es bajo no afectaría directamente al emprendimiento del nuevo proyecto, normalmente el porcentaje

de inflación se sube al precio que paga el cliente final; sin embargo, en la empresa no se manejará de esa forma ya que los sueldos de los colaboradores se mantienen ya sea por uno o más traslados corporativos. Incrementar el precio podría crear descompetitividad en el mercado, se buscará llegar a la ocupación plena de las unidades.

Salario mínimo

El salario básico del Ecuador en la actualidad es de \$354, representando un alza del 4.11% en relación al 2014, el aumento no fue drástico lo que es importante para el emprendimiento pues muestra cierta estabilidad económica. (Ministerio del trabajo, 2015).

Tasa de interés

Las tasas de interés determinan dentro del mercado financiero el porcentaje que se cobra o se paga en una transacción, ya sea de préstamo o depósito.

La tasa activa es el interés que cobra una institución financiera al deudor cuando pide un préstamo vs la tasa pasiva es el interés que la institución financiera paga a la persona por recibir un préstamo o depósito.

Según indicadores del Banco Central correspondientes al mes de diciembre 2014 fueron: tasa pasiva referencial 5,18% y tasa activa referencial 8,19% (BCE, 2015).

La tasa activa utilizada en este proyecto es del 6,9% que ofrece la Corporación Financiera Nacional a través del programa progresar para nuevos emprendedores (CFN, 2013).

Balanza comercial

En informe publicado por el Banco Central de Ecuador, la balanza comercial en el periodo comprendido entre enero y octubre del 2014 tiene un superávit de \$135 millones de dólares que representa una recuperación frente al mismo periodo del 2013 (BCE, 2015).

2.2.3 Análisis social

La ubicación del nuevo aeropuerto en Tababela ha cambiado la conducta del consumidor, quien necesita en la actualidad un mejor servicio para trasladarse al aeropuerto ida y regreso.

Por otro lado, cabe destacar, que de las tres principales ciudades, Quito es la sede del gobierno central de las principales instituciones del sector público y de numerosas empresas privadas nacionales como extranjeras; por lo que, iniciar operaciones en Quito representa una oportunidad potencial para el emprendimiento.

En los últimos años el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ha incrementado por varias razones; según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el ingreso mensual por hogar en las zonas urbanas ha llegado a \$1.046, la cantidad de personas que conforman un hogar se redujo de 5.4 a 3.8, actualmente en los hogares trabajan padre y madre, entre otros factores que han contribuido a que el poder adquisitivo y bienestar crezcan.

Con respecto a los gastos de consumo el transporte ocupa el segundo puesto con el 14,6% después del gasto de alimentación, lo que es una oportunidad para la empresa estar dentro de esta industria (INEC, 2012).

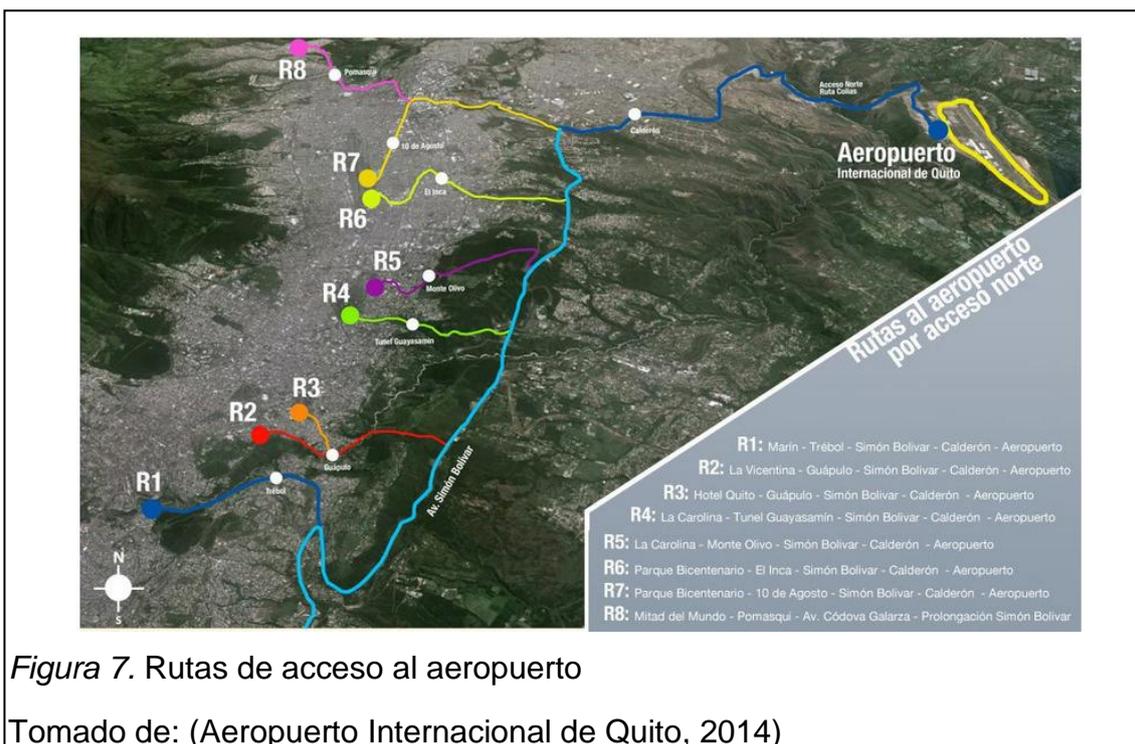
Nuevos proyectos que se están implantando en la nueva zona del aeropuerto:

La inauguración del nuevo aeropuerto (NAIQ) ha dado lugar a la apertura de nuevos restaurantes, hoteles y otros negocios locales, entre ellos se destacan cadenas de comida rápida como: Kobe, Johnny Rockets, Friday's; hosterías: San Carlos Tababela, San Alfonso, Colibrí aeropuerto, Casa Puembo, beneficiando a la población de la zona con fuentes de trabajo directas e indirectas.

2.2.4 Análisis tecnológico

Infraestructura vial

- Ruta viva.- esta es la vía más corta, desde la avenida Simón Bolívar hasta la terminal, tiene una distancia de 24 km. El tiempo de viaje depende de la hora y del flujo vehicular.
- Ruta Collas.- la ruta más nueva hacia el aeropuerto, cuenta con cuatro carriles. Su inauguración fue en julio del 2014. Esta ruta va desde el norte de Quito saliendo por la Panamericana Norte conectándose con Tababela, con una longitud de 11,7 kilómetros. El tiempo de viaje depende de la hora y el flujo vehicular, se estima que desde el centro de Quito y sin tráfico el recorrido demora hasta 30 minutos.



- La vía E35 (Tambillo-Pifo-Tababela).- va desde Tambillo hasta la población de Tababela con una extensión de 46 kilómetros, que se recorre en 45 minutos, sin congestión. Actualmente, la vía tiene tres carriles por vía (Aeropuerto Internacional de Quito, 2014).

Tecnologías de la información

Según cifras del 2013 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la provincia con mayor uso de computadoras es Pichincha con un 56.2%.

Adicionalmente es importante considerar que en el Ecuador desde el año 2010 hasta el 2013 se refleja un incremento en la utilización de internet en los hogares del 11.8% al 28.3%, siendo la provincia de Pichincha la que muestra un incremento en uso de internet del 53.1% de sus habitantes.

Con estas cifras se puede concluir que cada vez es mayor la tendencia en el uso de internet por parte de los ecuatorianos y en especial de los habitantes de la provincia de Pichincha en donde estará ubicada y dará el servicio la empresa de traslados corporativos.

En base a esta tendencia *Transworking* utilizará para ventas y reservas su propia página de internet, donde el usuario podrá realizar las transacciones necesarias para obtener el servicio, incluido el pago del mismo (INEC, 2013).

2.2.5 Análisis Legal

Actualmente en el Ecuador para poner en marcha una empresa cuya actividad sea transportar pasajeros por vía terrestre hacia y desde el aeropuerto se deben seguir los siguientes pasos:

- Constitución de la empresa.
- Permisos de operación otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito.
- Certificado de Registro Turístico.
- Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE).

Es primordial que la empresa cuente con la asesoría de una oficina legal encargada del manejo de los permisos y trámites; teniendo la agilidad de utilizar recursos con el fin de obtener los permisos de operación.

Los requisitos para cada uno de los permisos se encuentran detallados en el capítulo seis de este mismo documento.

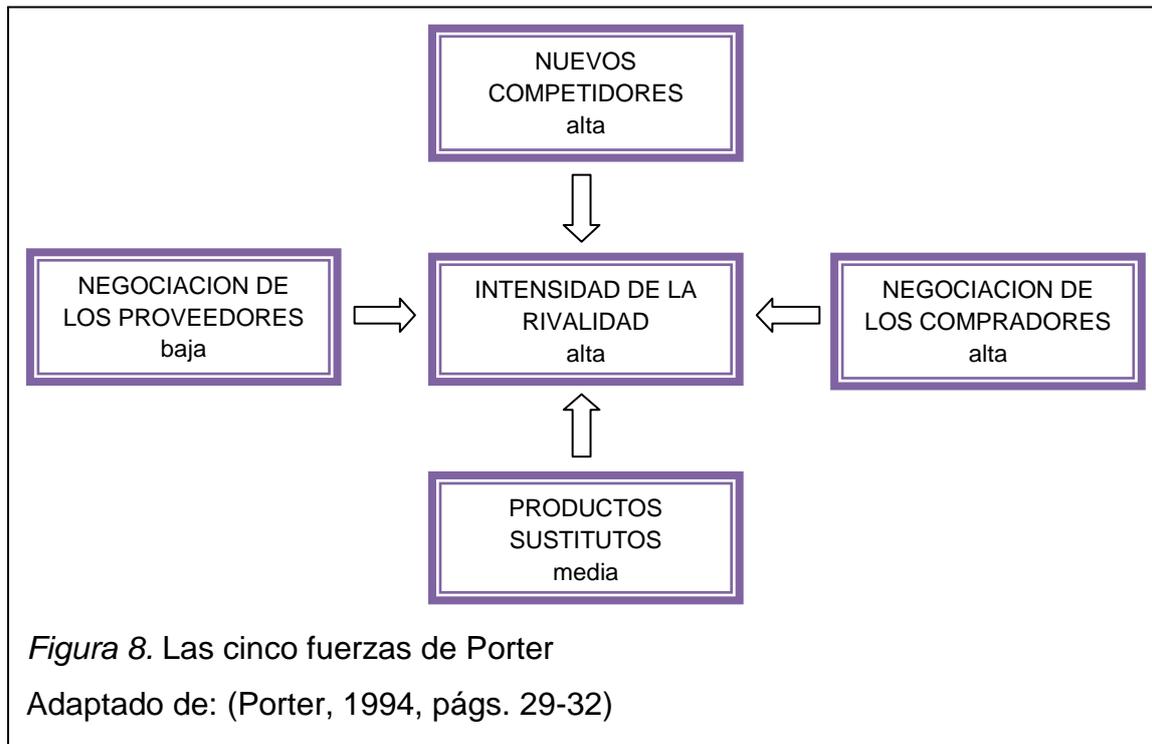
2.2.6 Conclusiones

A través de la realización del análisis PESTL se concluye los siguientes puntos importantes:

- Actualmente el Ecuador presenta estabilidad política.
- La tasa de riesgo país es alta afectando los préstamos que solicite el país a entidades del exterior; sin embargo, también podría ser una oportunidad para los empresarios locales para emprender sus negocios ya que el gobierno a través de la matriz productiva está fortaleciendo el crecimiento de la empresa privada con el fin de generar mayores fuentes de empleo.
- Económicamente el poder adquisitivo de los ecuatorianos es mayor que años atrás, es así que los niveles de estratificación socioeconómico al que va dirigido el servicio representa el 35,9% de la población.
- Hoy por hoy el Ecuador forma parte de importantes organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, Organización Mundial del Comercio entre otros, lo que permite el crecimiento de empresas nacionales a través de acuerdos más provechosos dependiendo según su actividad.
- En la zona de Tababela existen nuevos proyectos turísticos y hoteleros que promueven el crecimiento de la zona.
- La infraestructura vial permite mayor acceso al nuevo aeropuerto. Esta oferta de vías permiten una mejor logística a la empresa para realizar los traslados corporativos.
- El crecimiento de usuarios en internet es una oportunidad para la empresa para vender su servicio por la web, optimizando costos y simplificando el trabajo.
- Existen varios permisos que deben ser otorgados por varias entidades estatales para obtener los permisos de operación, para lo cual es

imperativo tener una adecuada asesoría legal que pueda solventar posibles demoras en la obtención de los mismos.

2.3 Fuerzas de Porter



2.3.1 Poder de negociación de los proveedores BAJO

Transworking se desarrollará dentro de una industria competitiva. En la actualidad el mercado oferta una gama de opciones para los clientes corporativos, razón por la cual, establecer alianzas estratégicas con proveedores óptimos es importante para un adecuado funcionamiento de la empresa. A continuación se analiza proveedores importantes para el funcionamiento de la misma:

Empresas automotrices: En el mercado hay varias empresas que cuentan con furgonetas fácilmente adaptables para el servicio de traslados y con precios competitivos, dándoles como resultado un poder de negociación bajo.

Servicio de limpieza: Para este servicio no se necesita mano de obra calificada por lo que el poder de negociación es bajo.

Conductores: El poder de negociación es bajo, ya que a pesar de la importancia de contratar conductores calificados, el mercado sí oferta a personas que califican con el perfil buscado.

Bienes de consumo: Existe en el mercado gran cantidad de proveedores que puedan brindar el servicio de bebidas calientes y frías, por lo que el poder de negociación es bajo.

Servicio de tecnología: El poder de negociación es bajo porque en el mercado hay mayoristas de equipos tecnológicos que venden estos artículos a precios competitivos, por lo que la empresa no dependerá de un solo proveedor.

Se concluye que el nivel de negociación de *Transworking* con los proveedores es bajo, debido a que en el mercado existen varias empresas que pueden ofrecer sus productos y servicios con garantía y a precios competitivos, de esta manera la empresa no estará ligada a un solo proveedor pudiendo desarrollarse eficientemente con el fin de obtener siempre rentabilidad para sus socios.

2.3.2 Poder de negociación de los compradores: ALTO

El poder de los compradores es alto debido a que cada cliente decide con qué empresa desea trabajar según sus gustos y preferencias.

Transworking es una empresa nueva en el mercado, frente a otras ya conocidas y cuyos clientes confían en su servicio, por lo que ganar la confianza inicial del cliente no siempre es una tarea fácil.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos: MEDIO

En el mercado hay opciones de traslados básicos ida y vuelta para personas que desean ir en servicio privado o compartido con un máximo de personas.

El taxi ejecutivo es un producto sustituto de este segmento corporativo, ya que si un ejecutivo no utiliza el servicio de traslados tiene la opción de tomar el servicio de taxi ejecutivo como alternativa hacia y desde el NAIQ.

Igualmente, personas naturales ofrecen el servicio de traslado en vehículos privados, el contacto lo realizan a través de agencias de viajes quienes los subcontratan para ofrecer el servicio a sus clientes corporativos.

Otra opción es la empresa de buses Aeroservicios que brinda el servicio de traslados compartidos hacia y desde la troncal del Bicentenario hasta el nuevo aeropuerto por un módico precio para los clientes, estos traslados pueden ser en buses o en furgonetas.

También hay clientes que viajan por un día y deciden dejar sus automóviles en los parqueaderos cercanos que tienen un precio de \$5 o en el parqueadero del mismo aeropuerto a un precio de \$7.

Si bien es cierto que en el mercado existen varias alternativas para trasladarse al aeropuerto, estos no ofrecen información de *networking* al cliente corporativo, que a más de trasladarse busca también optimizar su tiempo trabajando o navegando en aplicaciones que hagan más ameno su recorrido. Al ofrecer *Transworking* este servicio atractivo y por el mismo precio, el cliente corporativo optará por utilizar el servicio de esta empresa que le da mayor valor agregado ofreciéndole una experiencia diferente sin tener que pagar más.

2.3.4 Intensidad de la rivalidad: ALTO

La entrada de un nuevo competidor en la industria provoca que las empresas ya existentes tomen medidas para que este nuevo competidor no les merme clientela, dando lugar a que sean más agresivas en precios y servicio. Actualmente, los consumidores, al tener varias opciones de traslados, buscan que las empresas les den un alto servicio a un precio bajo, por lo que se deberá siempre resaltar el servicio de *networking*.

Transworking tiene una oportunidad de negocio de atender a este segmento ofreciendo un servicio diferenciador que actualmente no hay en el mercado, adicional la empresa buscará estrechar vínculos con sus clientes para ser la primera opción de traslados por su puntualidad, servicio y experiencia diferenciadora a pesar de que haya competidores en el mercado.

2.3.5 Amenaza de nuevos competidores: MEDIO

El nivel de dificultad para que otra empresa ingrese al mercado a ofrecer un servicio similar es medio debido a que existe en el mercado empresas que ya dan el servicio de traslados, adicional el servicio informal de personas que hacen los recorridos en autos privados y que no están registrados como empresas autorizadas.

Aunque la idea sea fácil de imitar por parte de la competencia la inversión de capital para iniciar la operación es alta lo que lo hace difícil de imitar sobretodo en la parte estructural operativa, sin olvidar los permisos de funcionamiento requeridos por los entes regulatorios del país.

2.3.6 Barreras de entrada

Con el objeto de minimizar costos *Transworking* operará con dos bases: la primera en Quito y la segunda en Tababela ya que se busca que el transporte no tenga que regresar vacío a la ciudad Quito.

El conocimiento de los horarios de las aerolíneas permitirá optimizar los horarios de *Transworking* para tener recorridos más eficientes sin mucho tiempo de espera entre un traslado y otro.

Dependiendo de dónde inicie o termine el traslado, se utilizará cualquiera de las vías, esto permitirá a la empresa tener mayor eficiencia en consumo de combustible y que el cliente llegue con mayor rapidez a su destino.

La inversión de capital es una barrera que limita la expansión de la empresa, no obstante la empresa al ser sociedad anónima tiene la posibilidad de que a

futuro capitalistas se interesen en invertir en la misma, con nuevas emisiones de acciones.

Otra barrera que amerita analizarse es la restricción a la importación de vehículos que hace que exista más demanda insatisfecha y que los precios de los vehículos sean más altos. Adicional los repuestos también son importados por lo que serán costosos y podrían escasear. A pesar de que la empresa comprará unidades nuevas como opción se considerará adquirir unidades usadas de la misma marca que estén en buenas condiciones para ofrecer el servicio de calidad.

2.4 La compañía y concepto de negocio

2.4.1 La idea y el modelo de negocio

El cambio de ubicación del nuevo aeropuerto de la ciudad de Quito a la población de Tababela, ubicada a 40 kilómetros del centro de la ciudad, ha generado nuevas oportunidades de negocio debido a la distancia de su ubicación y también a que Tababela cuenta con poco desarrollo en cuanto a infraestructura.

Actualmente, en el mercado no hay un servicio de traslados orientado a satisfacer la demanda del segmento corporativo con un servicio de *networking* mientras debe trasladarse desde y hacia el nuevo aeropuerto, aprovechando esta demanda se desea ofrecer un servicio de traslados para el segmento corporativo, innovador y diferente.

En el mundo de los negocios tener información oportuna y una red de contactos a nivel profesional es muy importante, esta propuesta en la ciudad de Quito va enfocada a vender una nueva experiencia de *networking* móvil al ejecutivo moderno. Se busca apoyar a los clientes a sacar el máximo provecho a su tiempo, a través del acceso a información relevante de primera mano como: economía y negocios, hotelería y turismo, restaurantes, congresos,

información de aerolíneas, o simplemente con internet para que los ejecutivos puedan seguir trabajando desde sus equipos móviles.

2.4.2 Conceptos de diferenciación

Transworking no va enfocado a satisfacer la demanda de transporte al aeropuerto en general, su *corebusiness* se enfoca en ofrecer un servicio de *networking* para el cliente corporativo que debe trasladarse al aeropuerto de Tababela, ofreciéndole al ejecutivo servicio *Wi-fi*, bebidas calientes y la oportuna información de: congresos, eventos y ferias a realizarse en el país y en el exterior, información hotelera y aérea, información sobre entidades encargadas de incentivar las inversiones en el Ecuador y en el exterior, programas de economía entre otros temas de su interés; además, comunicarle de los servicios y productos que ofrecen las aerolíneas como *hubs* de conexión, pre chequeo, viajero frecuente, todo con el fin de optimizar el tiempo del usuario y también permitir que el ejecutivo moderno pueda expandir sus fronteras de conocimiento en busca de nuevas oportunidades de negocios.

Transworking buscará establecer alianzas estratégicas con empresas organizadoras de congresos y eventos, aerolíneas, oficinas de turismo de Ecuador y demás países con el fin de ofrecer información actualizada a nuestros ejecutivos.

2.4.3 Estructura legal de la empresa

La empresa estará establecida en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador, como sociedad anónima, con un mínimo de 2 accionistas y sin límite de socios, para la constitución se necesita un mínimo de \$800 USD, la razón social de la empresa será *Transworking* S.A. Se decidió constituir la empresa como sociedad anónima porque en un futuro si se desea financiamiento se podrá vender un número ilimitado de acciones a inversionistas.

2.4.4 Misión, visión y objetivos

2.4.4.1 Misión

Somos una empresa que ofrece un servicio de transporte excepcional, responsable y eficiente con una red de información que busca fomentar el progreso personal y profesional del sector corporativo de la ciudad de Quito.

2.4.4.2 Visión

Ser reconocidos en cinco años por nuestro liderazgo empresarial al ofrecer un servicio de transporte corporativo confiable para sus clientes y con rentabilidad para sus socios.

2.4.4.3 Objetivos

En la siguiente tabla se exponen los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo:

Tabla 6. Objetivos

CORTO PLAZO (Primer año)	Ofrecer un servicio de calidad y diferenciado al cliente corporativo.
	Ganar una cartera de clientes fijos.
	Reducir los costos a través de alianzas estratégicas con los proveedores.
	Optimizar de recursos de los canales de distribución. (Eficiencia)
	Mejoramiento tecnológico continuo.
MEDIANO PLAZO (De 1 a 3 años)	Recuperar el 40% de inversión.
	Crece un 6% de ventas anual.
LARGO PLAZO (De 3 a 5 años)	Aumentar la rentabilidad para los socios en un mínimo del costo de oportunidad (CAPM)
	Liderar el mercado de traslados corporativos
	Incremento de unidades de transporte

2.5 Características del Servicio de *Transworking*

Transworking busca ofrecer un servicio de transporte innovador enfocado en el *networking* empresarial hacia y desde el nuevo aeropuerto de Quito. El servicio de *networking* ofrecerá la oportunidad al usuario de acceder con facilidad y comodidad a información de su interés que a futuro lo llevará a expandir sus ideas y cerrar negocios.

Las unidades de transporte que utilizará *Transworking* estarán equipadas con pequeñas refrigeradoras para bebidas frías y una cafetera para bebidas calientes; además, estarán rediseñadas con asientos reclinables, espaciosos y confortables.



Figura 9. Diseño interno de los asientos
Tomado de: (Hyundai, s.f.)



Figura 10. Diseño interno de furgoneta
Tomado de: (American Airlines, s.f.)

Las furgonetas contarán con enchufes para cargar móviles y otros artefactos. Además se le entregará al usuario tabletas que tendrán información actualizada de:

- Ferias y congresos a realizarse a nivel nacional e internacional

The image shows a screenshot of the Avianca website. On the left, there is a flight search form with fields for 'Origen (Ciudad, Aeropuerto)', 'Destino (Ciudad, Aeropuerto)', 'Fecha de ida', and 'Fecha de regreso'. Below these are dropdown menus for 'Adultos', 'Niños', and 'Infantes', and a 'Buscar vuelos' button. On the right, there is a banner for the 'XIX Bienal Panamericana De Arquitectura De Quito (BAQ 2014)'. The banner includes the BAQ logo, the dates '17/11/2014' to '21/11/2014', and contact information: 'Sitio Web: http://www.baq-qaq.ec', 'Contacto: bienalquito@gmail.com', and 'Teléfono: (+593) 2 - 2433048'. Below the banner, there is a section titled 'Información del congreso' with a brief description of the event.

Información del congreso
El Colegio de Arquitectos del Ecuador Provincia Pichincha (CAE-P), organiza históricamente en el mes de noviembre de los años pares, la BIENAL PANAMERICANA DE ARQUITECTURA DE QUITO (BAQ), evento que se desarrolla desde 1978. Siendo éste, uno de los eventos de arquitectura más importante del Continente Americano, que brinda el espacio donde periódicamente se genera un intercambio, integración, comparación, y análisis de los productos y tendencias arquitectónicas y urbanas actuales, así como la transferencia de criterios y conocimientos de conceptos y obras arquitectónicas y urbanas de vanguardia.

Figura 11. Ferias y congresos

Tomado de: (Avianca, 2014)

- Economía y política.
- Información de oportunidades de negocios en países de la región que le permitan al empresario expandir sus fronteras.

The image shows a screenshot of the Proexport Colombia website. At the top, there is a navigation bar with 'Español' and 'Inicio | Mapa del sitio | Servicios al ciudadano | Contacto'. Below this is the Proexport Colombia logo and a search bar. The main content area features three columns: 'Viaje por Colombia', 'Invierta en Colombia', and 'Exporte desde Colombia'. Below these columns is a large photograph of a busy exhibition hall with many people seated at tables, representing a business opportunity.

Figura 12. Oportunidades de negocios

Tomado de: (Proexport, 2014)

- Información turística, hotelera y gastronómica de países de la región.

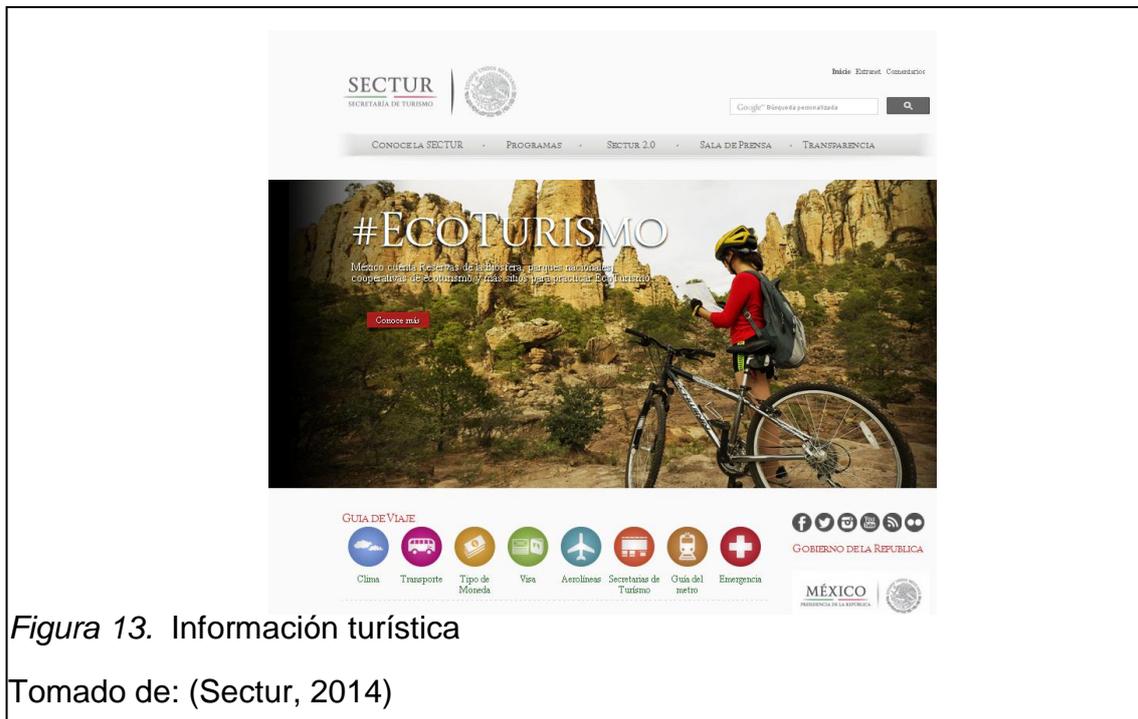


Figura 13. Información turística

Tomado de: (Sectur, 2014)

- Información aérea, hubs de conexión, pre chequeo entre otros servicios.



Figura 14. Hubs de conexión

Tomado de: (Avianca, 2014)

- Entretenimiento (videos musicales, juegos)



2.6 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Según Michael Porter en su libro "Ventaja Competitiva" existen dos ventajas básicas: costos bajos y diferenciación.

Las estrategias genéricas son la vía que tomará la empresa para llegar a su ventaja competitiva. Porter señala tres tipos de estrategias genéricas:

1. Liderazgo en Costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costos	3B. Enfoque de diferenciación

Figura 16. Cuatro estrategias genéricas de Porter
Tomado de (Porter, 1994, págs. 29-32)

La estrategia que empleará *Transworking* es de diferenciación dirigida ya que la empresa busca una ventaja competitiva con el fin de atraer la preferencia del segmento corporativo que exige un servicio de calidad, único, con atributos especiales, que es justamente lo que *Transworking* está proponiendo al otorgar el servicio no solo de transporte sino también de *networking* empresarial.

La fidelidad de los clientes unida a una nueva búsqueda de clientes corporativos permitirá a la empresa el crecimiento continuo y sostenible.

Actualmente, el Gobierno del Ecuador a través del cambio de la matriz productiva (valor agregado, diversificación de empresas, mayor exportación y mayor producción) impulsa el crecimiento de las empresas no solo ecuatorianas sino extranjeras en Ecuador, por lo que, se podría esperar un crecimiento de usuarios del NAIQ del segmento corporativo lo cual beneficia a *Transworking* ya que a mayor demanda de vuelos también crecerá la demanda de traslados corporativos. Este nicho de mercado objetivo ofrece un crecimiento potencial y rentabilidad importante para la empresa (Secretaría Nacional De Comunicación, 2014).

2.7 Análisis FODA

2.7.1 Fortalezas (internas)

- Pioneros en el mercado en ofrecer un servicio de *networking* corporativo.
- Correcta planificación de rutas hacia y desde el NAIQ que permitan la optimización de tiempo y costos.
- Precios competitivos.
- De fácil acceso y pago, vía internet, facilitando un manejo eficiente para el cliente.
- Dirigido a un estrato social medio y medio alto que busca un servicio diferenciado.

2.7.2 Oportunidades (externas)

- Ubicación del nuevo aeropuerto de Quito.
- Mercado en crecimiento ya que el transporte es la segunda actividad de consumo en el país.
- Proyectos de expansión turística por parte del Ministerio de Turismo.
- Ley de pico y placa.
- Necesidad de transporte de las empresas y sus colaboradores.
- Alianzas estratégicas con proveedores, entidades gubernamentales y privadas y entidades turísticas.
- Existencia de una demanda en el mercado que busca ser satisfecha, el 85% del mercado potencial no tiene preferencia por alguna empresa.

2.7.3 Debilidades (internas)

- Alta inversión económica.
- No ser conocidos en el mercado.
- Capacidad operativa limitada.
- Poco talento humano calificado enfocado al servicio.

2.7.4 Amenazas (externas)

- Alza de precio de los combustibles.
- Costo de mantenimiento de las furgonetas.
- Alza de sueldos y salarios.
- Nuevas leyes de seguridad social, laborales y de tránsito.
- Inestabilidad socio económica.
- Inseguridad jurídica.
- Competencia de agencias de viajes, taxis ejecutivos, buses y parqueaderos privados de la zona de Tababela.
- La idiosincrasia del quiteño que busca servicios de calidad sin tener que pagar su costo verdadero.

- Catástrofes naturales.

2.7.5 Conclusión matriz FODA

La matriz FODA permite conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa que servirán para poder planificar estrategias en función de características que tiene la empresa y el mercado.

Tabla 7. Matriz FODA

		FORTALEZAS (internas)	DEBILIDADES (internas)
	1	Pioneros en el mercado en ofrecer un servicio de <i>networking</i> corporativo.	1 Alta inversión económica.
	2	Correcta planificación de rutas hacia y desde el NAIQ que permitan la optimización de tiempo y costos.	2 No ser conocidos en el mercado.
	3	Precios competitivos.	3 Capacidad operativa limitada.
	4	De fácil acceso y pago, vía internet, facilitando un manejo eficiente para el cliente.	4 Poco talento humano calificado enfocado al servicio.
	5	Dirigido a un estrato social medio y medio alto que busca un servicio diferenciado.	
	6	Asesoría externa capacitada	
OPORTUNIDADES (externas)		FO	DO
1	Ubicación del nuevo aeropuerto de Quito.	(O6, F3) Ofrecer un servicio superior a precios competitivos gracias a alianzas estratégicas con proveedores entre otros.	(D1, O2) A pesar de la alta inversión el proyecto es rentable con margen de utilidad y rápido retorno de la inversión
2	Mercado en crecimiento ya que el transporte es la segunda actividad de consumo en el país.		
3	Proyectos de expansión turística por parte del Ministerio de Turismo.	(O2,O7,F1) Aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda insatisfecha para ofrecer un servicio innovador	(D2 ,O7) Visitar clientes directos para promocionar y vender el servicio diferenciado frente a la demanda de servicio al aeropuerto
4	Ley de pico y placa.		
5	Necesidad de transporte de las empresas y sus colaboradores.	(O5,F4) Promocionar el servicio principalmente a usuarios corporativos por medio de medios electrónicos y la página web para así llegar con facilidad a clientes potenciales.	(D2 ,O6)Tener presencia corporativa en congresos y eventos del mercado al que va dirigido el servicio.
6	Alianzas estratégicas con proveedores, entidades gubernamentales y privadas y entidades turísticas.		
7	Existencia de una demanda en el mercado que busca ser satisfecha, el 85% del mercado potencial no tiene preferencia por alguna empresa	(O1, F2) Arrendar un parqueadero cerca del aeropuerto para así en lo posible llegar y salir del aeropuerto con pasajeros optimizando tiempo y recursos.	(O7, D2) Aprovechar que el 85% de usuarios no tiene predilección por una empresa de traslados para introducir el servicio.
AMENAZAS (externas)		FA	DA
1	Alza de precio de los combustibles.	(A7, F5) Utilizar estrategias de CRM para orientar el servicio a los gustos y preferencias de los usuarios potenciales para así crear lealtad a la marca.	(D4 , A3) Los colaboradores tendrán incentivos semestrales a más de su sueldo - beneficios de ley para que se sientan motivados en el trabajo
2	Costo de mantenimiento de las furgonetas.		
3	Alza de sueldos y salarios.		
4	Nuevas leyes de seguridad social, laborales y de tránsito.	(A8, F3, F5) Ofrecer siempre un precio competitivo y enfocar la publicidad y el marketing a la calidad y comodidad del servicio ofrecido más no al precio.	(D1 , A5) Se manejará crédito con CFN con la tasa más conveniente del mercado
5	Inestabilidad socio económica.		
6	Inseguridad jurídica.	(A4, F6) Tener un asesor jurídico que mantenga a la empresa siempre informada de los cambios en leyes y regulaciones para ser proactivos.	(D1 , A5) Los vehículos vienen con garantía de la casa comercial
7	Competencia de agencias de viajes, taxis ejecutivos, buses y parqueaderos privados de la zona de Tababela.		
8	La idiosincrasia del quiteño que busca servicios de calidad sin tener que pagar su costo verdadero.		
9	Catástrofes naturales.		

Adaptado de: (David, 2008, pp.221-224)

Capítulo III

3 Investigación de mercados y su análisis

3.1 Planteamiento del problema:

Determinar si la creación de una empresa que brinde traslados hacia/desde el aeropuerto con servicios adicionales es rentable y viable.

3.2 Objetivo de la investigación:

Determinar la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a satisfacer los traslados al/del aeropuerto para el segmento corporativo de la ciudad de Quito.

Conocer las características del cliente meta y sus necesidades con el fin de determinar las exigencias del mercado para diseñar el servicio idóneo para el cliente.

3.3 Mercado objetivo

Transworking va dirigido al ejecutivo moderno, que por negocios necesita viajar dentro y fuera del Ecuador y que busca satisfacer la necesidad de trasladarse hacia y desde el nuevo aeropuerto de Quito en unidades cómodas, seguras y que desea tener información actualizada de nuevos eventos y congresos entre otra información de su interés además de acceso a internet, bebidas calientes y frías.

3.4 Segmentación de mercado

Para la elaboración de la segmentación de mercado se tomarán en cuenta cuatro variables:

3.4.1 Segmentación geográfica

El distrito metropolitano de Quito con 2'239.191 habitantes. Densidad Urbana.

Tabla 8. Población DMQ

Población DM Quito	
Mujeres	1.150.380
Hombres	1.088.811
TOTAL	2.239.191

Adaptado de: (Ecuador en cifras, s.f.)

3.4.2 Segmentación demográfica

De la población total del DMQ se tomó en cuenta solamente a la población económicamente activa de Quito, según el INEC la PEA en Quito es de 864.000 personas y lo conforman personas de 10 años en adelante que están en capacidad y disponibles para laborar. De la PEA se tomó en cuenta sólo a hombres y mujeres a partir de 25 años sin límite de edad, nivel socio económico estratos A, B y C+ (INEC, 2014).

Tabla 9. Rango edad DMQ PEA

Rango de edad	Cantidad	%
De 65 y más años	55.296	6,4%
De 25 a 64 años	404.352	46,8%
Total de personas	459.648	53,2%

Adaptado de: (Ecuador en cifras, s.f.)

Tabla 10. Estratos socio- económico

Estratos	Porcentaje	Cantidad
A	1,90%	8.733
B	11,20%	51.481
C+	22,80%	104.800
Total de personas	35,90%	165.014

Adaptado de: (INEC, s.f.)

De los 2.239.191 habitantes del distrito metropolitano de Quito, se tomó la PEA que son 864.000 personas de ahí se tomó el 53.2% que son 459.648 personas de 25 años en adelante, de ahí se tomó el 35,9% que conforma los estratos A, B y C+, dando como resultado 165.014 personas que conforma el mercado objetivo.

3.4.3 Segmentación psicográfica

Ejecutivos o empleados con un alto nivel de cultura, se interesan por temas actuales sobre economía, finanzas, información sobre cursos de actualización referentes a su profesión u otros temas de su interés, gustan de servicios sofisticados y se interesan por las relaciones sociales.

3.4.4 Segmentación conductual

Ejecutivos o empleados que viajen frecuentemente a la /de la ciudad de Quito y que desean sacarle el mayor provecho a su tiempo, dan prioridad a tratarse bien más que al ahorro.

3.5 Diseño de la investigación de mercados

La investigación y la recopilación de datos se harán en dos fases:

- Fase 1.- la recopilación de datos cuantitativos que se realizará por medio de una encuesta con preguntas claves en sitios estratégicos.
- Fase 2.- recopilación de datos cualitativos por medio de: grupo focal observación directa y entrevista a un experto.

3.5.1 Investigación cuantitativa

La herramienta que se utilizará es la aplicación de encuestas de forma directa a personas en su mayoría pertenecientes al grupo de la muestra mediante un

cuestionario previamente elaborado lo que permitirá obtener información de una muestra significativa del mercado meta sobre precios de la competencia, precio que está dispuesto a pagar el cliente, necesidades insatisfechas, cantidad aproximada de potenciales clientes, perfil del cliente, etc.

3.5.1.1 Tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la población a la que va dirigido el servicio se tomó de los 2'239.191 habitantes del Cantón Quito a la población económicamente activa (PEA) conformado por 864.000 personas, de ahí se tomó el 53.2% que son 459.648 personas de 25 años en adelante, de ahí se tomó el 35,9% que conforman los estratos A, B y C+, dando como resultado 165.014 personas que conforma el mercado.

n= X tamaño de la muestra a determinar

N= tamaño de la población=165.014 personas

e= error aceptado= 5%

p= probabilidad positiva= 0.6 (varía porque hay conocimiento del mercado)

q= probabilidad negativa= 0.4

z= nivel de confianza es 95%, cuya constante es 1,645

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q} \quad n = \frac{(1,96)^2 * 165.014 * 0,6 * 0,4}{0,1^2(165.014 - 1) + 1,96 * 0,6 * 0,4} \quad n = 368$$

(Ecuación 1)

(Galindo, 2006, págs. 172-175)

3.5.1.2 Desarrollo de las encuestas

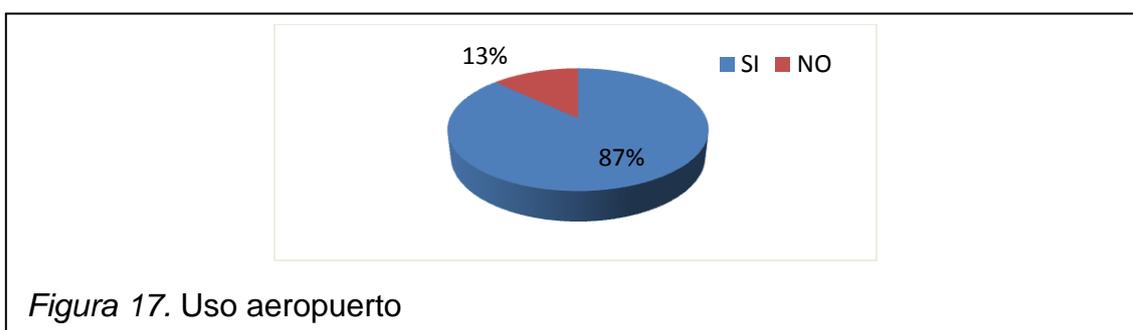
La elaboración del cuestionario se hizo con varios meses de anticipación, se escogieron 11 preguntas variadas entre preguntas filtro, cerradas, abiertas y con respuestas múltiples, después de realizar una prueba piloto y varias correcciones.

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Quito desde el 1 Octubre del 2014 hasta el 4 de Enero del 2015. (Anexo 1)

3.5.1.3 Resultados encuestas

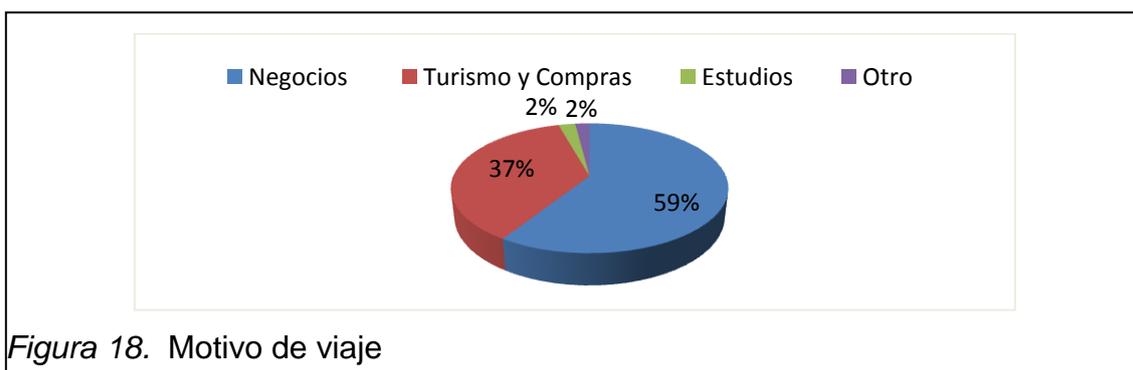
Los datos recolectados fueron los siguientes:

1. ¿Viaja usted en avión? (vuelos nacionales/ internacionales)



La mayoría de los encuestados viajan en avión y aunque el 13% no viajan en avión las respuestas de ambos grupos servirán como referente sobre gustos y preferencias generales de potenciales usuarios.

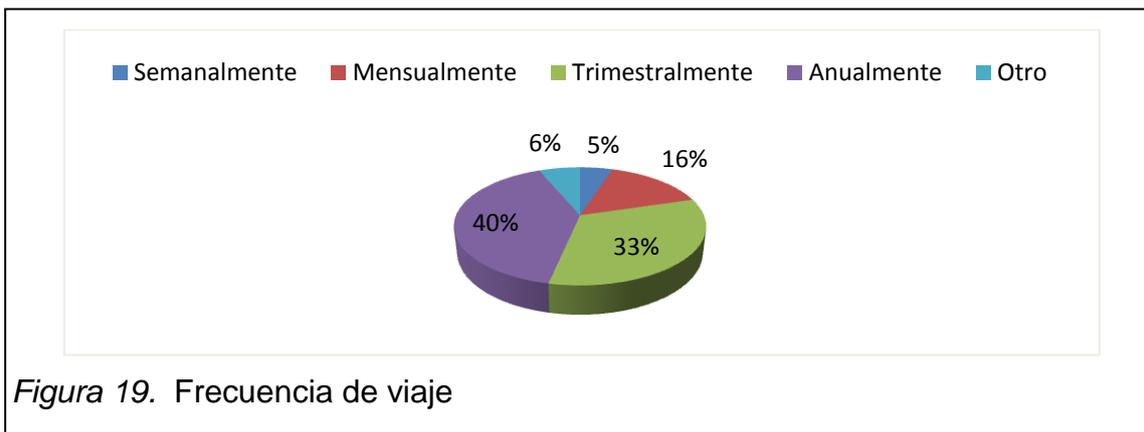
2. Generalmente/ de manera más frecuente ¿Cuál es su motivo de viaje?



La mayoría de los encuestados corresponde específicamente al *target* al que el servicio va enfocado ya que viajan frecuentemente y de manera regular. Y el 37% corresponde a un *target* de clientes potenciales que aunque no sean

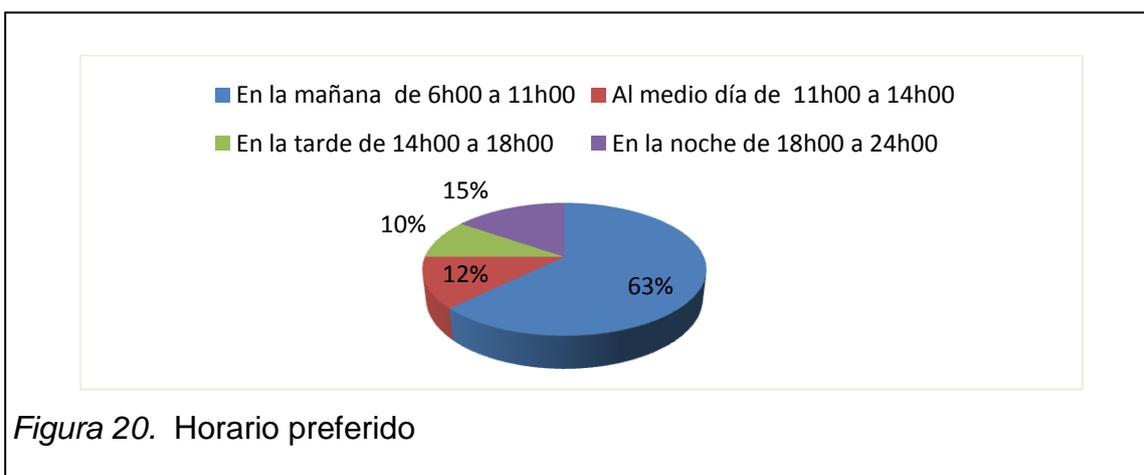
viajeros frecuentes si prueban el servicio y les gusta serán un referente para nuevos usuarios. El 6% correspondiente a la opción otro, que en su mayoría respondió que su motivo de viaje es visita a familiares, este grupo viaja de manera esporádica pero es mínimo.

3. En general, ¿con qué frecuencia viaja?



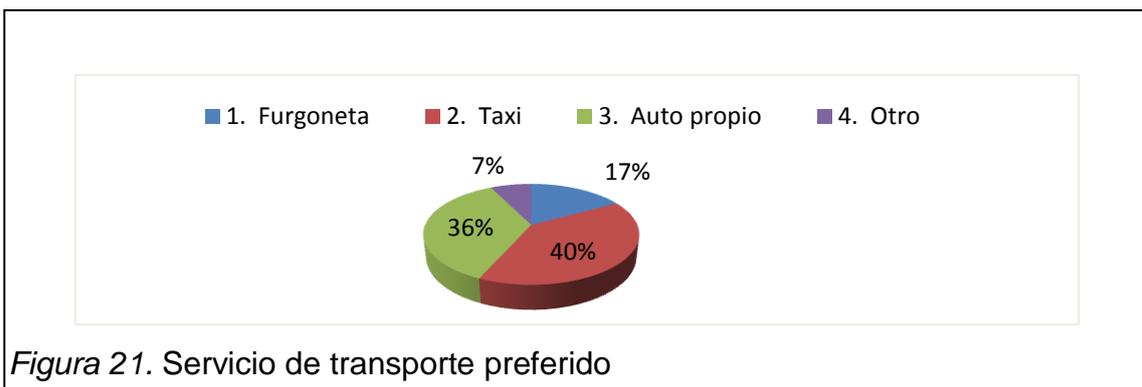
Los dos primeros grupos de viajeros que viajan con mayor frecuencia conforman un total de 49% de clientes potenciales, además los datos demuestran que los usuarios que viajan anualmente representan un importante grupo de usuarios. Estos datos permitirán calcular una frecuencia aproximada de uso anual esperado.

4. ¿En qué horario prefiere viajar?



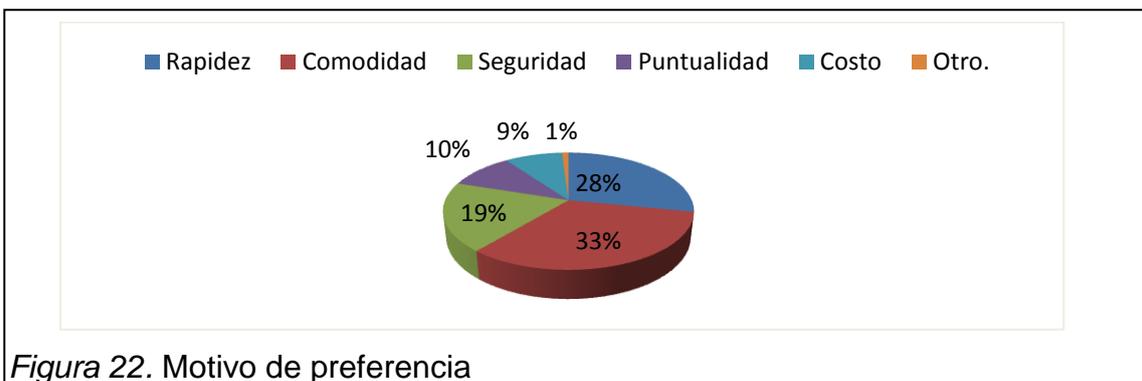
La mayoría de los encuestados, el 78% prefieren dos horarios. Es importante saber las preferencias del mercado meta ya que esto ayudará a prever un aumento considerable de la demanda temprano en la mañana para no disminuir la calidad del servicio ofrecido.

5. ¿Qué servicio de transporte prefiere utilizar para trasladarse desde o hasta el aeropuerto de Quito?



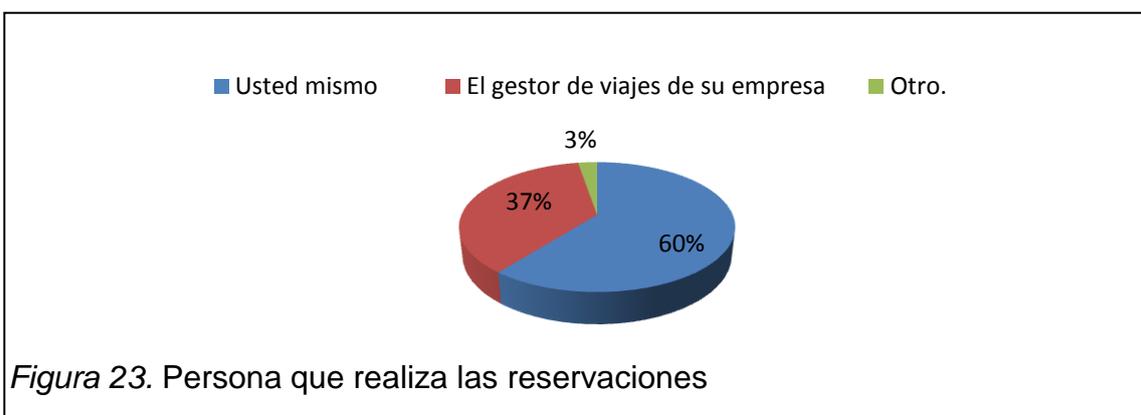
Los encuestados que utilizan furgonetas, taxis y auto propio corresponden a un 93% de los encuestados, por lo que podrían ser clientes potenciales ya que utilizan un servicio con muchas semejanzas al que se desea ofrecer como la comodidad, el costo, servicio personalizado, etc., por otro lado el 7% correspondiente a la opción otro, en su mayoría respondió bus ejecutivo Aeroservicios y transporte institucional.

6. ¿Por qué prefiere el tipo de transporte antes mencionado? (Si desea puede escoger más de una opción)



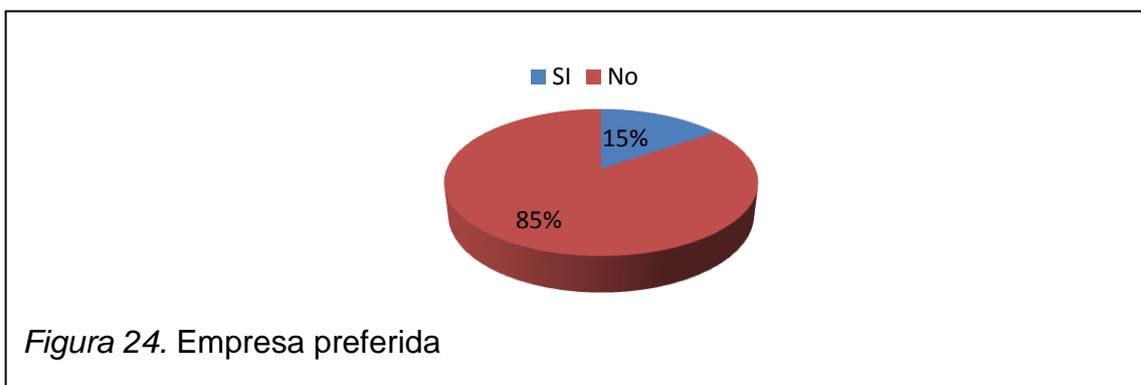
Los tres principales atributos que influyen al momento de elegir el medio en el cual prefirieren transportarse son comodidad con un 33%, rapidez con un 28% y seguridad con un 19%; por lo que se puede decir que la mayoría de encuestados estaría interesado en probar un servicio que les ofrezca y dé especial atención a esas características.

7. ¿Quién se encarga en su empresa en realizar las reservaciones de los traslados?



El 60% de los encuestados reservan por si solos la empresa con la que desean trasladarse al/del aeropuerto, por lo que al momento de realizar publicidad y marketing se deberá tomar especial atención en enfocarse directamente al usuario. El 3% correspondiente a la opción otro, en su mayoría respondió secretaria o asistente.

8. ¿Tiene alguna empresa que realiza traslados al/del aeropuerto preferida?



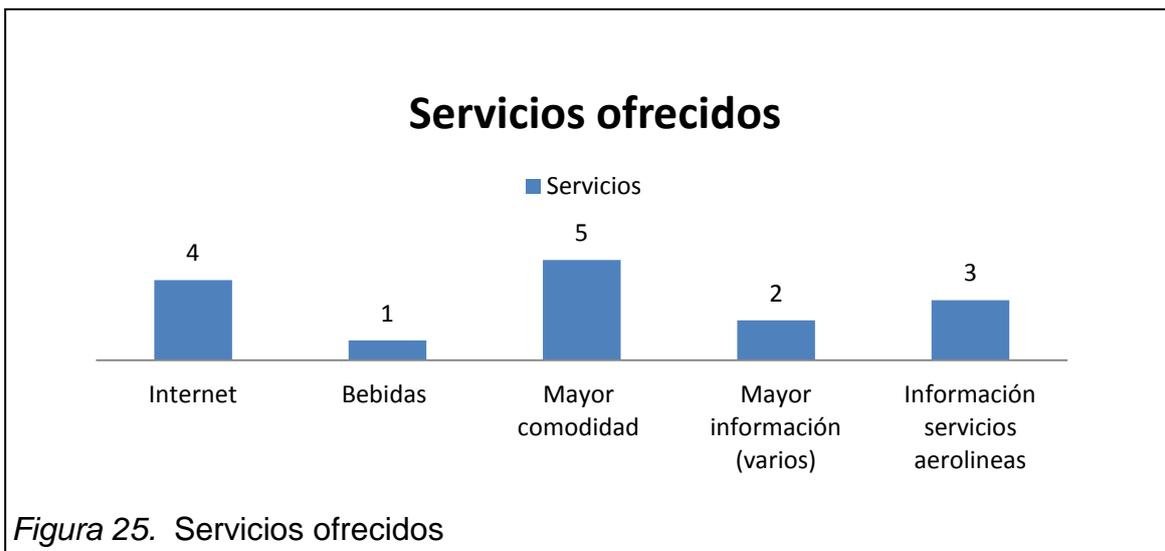
Según los resultados existe una gran oportunidad para *Transworking* ya que un alto porcentaje no tiene preferencia por una determinada empresa de transporte. Apenas el 15% de los encuestados tiene preferencia por una determinada empresa a la hora de trasladarse del/al aeropuerto, es importante tomar en cuenta esto, ya que se puede ver un mercado con poca fidelidad lo que sirve para captar fácilmente usuarios para un nuevo emprendimiento.

Entre las principales empresas por las que los usuarios tienen preferencia están *Metropolitan touring*, *Intertaxi*, *Fastline*, *Explotours* y taxis ejecutivos comunes.

9. ¿Qué servicios valoraría usted más en un transporte ejecutivo desde/hacia el aeropuerto? Por favor asigne un número del 1 al 5, siendo 5 el más valorado y 1 el que menos valora.

Tabla 11. Servicios ofrecidos

Valoración 1 al 5	Servicios ofrecidos	Promedio ponderación
5	Mayor comodidad y espacio	4.1
4	Acceso a internet - Wi-Fi	3.5
3	Información de los servicios y productos que ofrecen las aerolíneas como Hubs de conexión, pre chequeo, viajero frecuente que le permitirán optimizar su tiempo.	3.4
2	Información oportuna de: congresos, eventos, hoteles, ferias a realizarse en el país y en el exterior, oportunidades de inversiones en el Ecuador y en el exterior, artículos sobre economía/finanzas, entre otros temas de su interés.	3.1
1	Bebidas calientes / frías	2.8



Los tres atributos más valorados que pueden tener una influencia importante al momento de elegir el medio de transporte son comodidad, acceso a internet - *Wi-Fi*, información de servicios y productos que ofrecen las aerolíneas.

Por otro lado se observa claramente que al cliente potencial le gustan los servicios sofisticados y da prioridad a tratarse bien más que al ahorro. Un factor positivo para el desarrollo de *Transworking* pues se enfoca en ofrecer servicios personalizados y especiales.

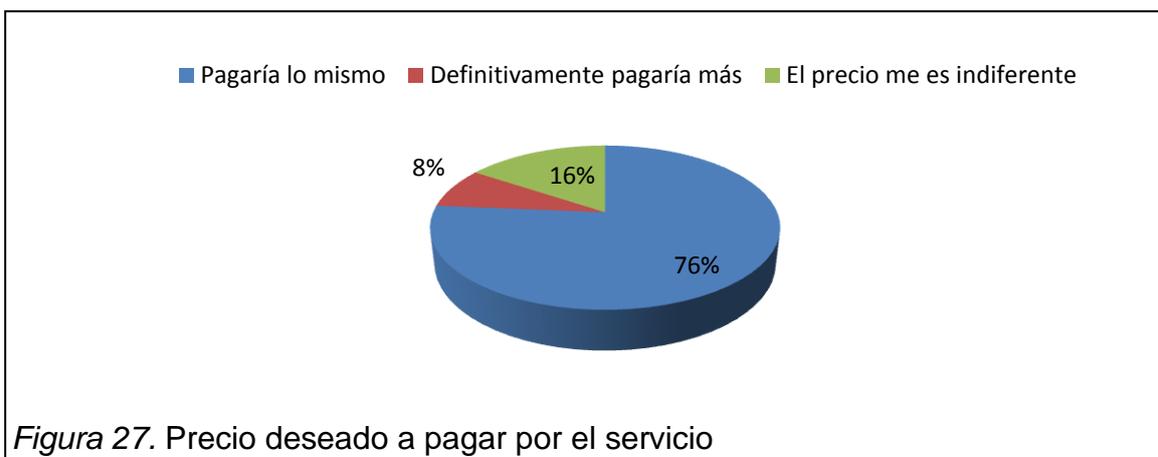
10. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de una empresa que realiza traslados al/del aeropuerto que le ofrezca todos los servicios antes mencionados en lugar del tipo de transporte que habitualmente utiliza?



El 94% de los encuestados está interesado en probar los servicios ofrecidos, los encuestados también comentaron que la idea les resulta interesante debido a la calidad y variedad de servicios ofrecidos, también a que el servicio se enfoca en aprovechar al máximo el tiempo y ofrece mayor comodidad.

Incluso, para algunas de las personas que generalmente no utilizan el servicio de traslados, les resulta un servicio interesante, como en el caso de quienes tienen auto; ya que a pesar de tener un servicio de transporte preferido; aun así, utilizarían el servicio pues consideran que es tan o incluso más cómodo y seguro que el auto.

11. Conociendo los beneficios del servicio que ofreceremos y comparándolo con las otras empresas de traslados cuyos precios van desde 35\$ USD a 45\$ USD ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el traslado hacia y desde el aeropuerto?



Aunque el 76% desea pagar lo mismo se considera igualmente positivo ya que el precio actual del mercado es bastante competitivo y los costos de los servicios adicionales se cubrirán por medio de alianzas estratégicas, publicidad y otros servicios complementarios que se ofrecerán.

3.5.2 Investigación cualitativa

3.5.2.1 Grupo focal

La metodología que se empleó consiste en un grupo focal compuesto por seis profesionales, el que permitió recolectar información valiosa acerca de la calidad de servicio que desea el cliente meta, percepción general del servicio, percepciones del servicio actual que prestan potenciales competidores, entre otros requerimientos del cliente.

Organizadores:

- Cristina Pinto
- Dora María González

Participantes del grupo focal:

Tabla 12. Participantes grupo focal

PARTICIPANTES	EDAD	OCUPACIÓN	SECTOR DE RESIDENCIA
Fabrizio Redrovan	25	Analista de operaciones Internacionales Dineros	La Luz (sector norte)
Diana Jaramillo	27	Comunicadora social EPN	Mitad del Mundo (sector norte)
Johanna Sales	34	Secretaria de gerencia	El Batán (sector norte)
Juan Pablo López	34	Ejecutivo de ventas	El Batán (sector norte)
Gabriel Godoy	40	Asesor corporativo	Monteserrín (sector norte)
David Naranjo	39	Gerente de sistemas	Jipijapa (sector norte)

Para determinar los participantes del grupo focal se realizó una entrevista previa para asegurar que los participantes sean del segmento del mercado deseado, los parámetros para la selección fueron los siguientes:

- Residentes de la ciudad de Quito.
- Viajeros regulares y frecuentes.
- Económicamente activos en relación de dependencia o independientes.

- Ingresos mensuales de \$800 USD en adelante.
- Mayores de 25 años.
- Estrato social medio alto- alto

El grupo focal se realizó el día domingo 7 de Diciembre del 2014 a las 18h00 horas hasta las 19h10. El grupo focal inició con preguntas de apertura, luego con preguntas de introducción, preguntas de transición, luego se utilizó una técnica proyectiva que consistió en que los integrantes del grupo focal se imaginen ser dueños de una empresa que preste servicios de traslados y que dibujen cómo sería su empresa de traslados ideal, después de aprox. 15 minutos cada integrante explicó su dibujo y las características que una empresa de traslados debería tener para que preste el servicio ideal desde su punto de vista, luego se prosiguió con las preguntas clave que fueron enfocadas al servicio que se desea ofrecer y se culminó con las preguntas de cierre para concluir. Toda la actividad fue grabada en video para análisis posterior. Guía del grupo focal (Ver anexo 3).

3.5.2.1.1 Resultados del grupo focal

- Los participantes consideran que debido a la actual ubicación del aeropuerto el viaje es muy largo y en ocasiones aburrido e incómodo por el tráfico.
- La mayoría de los participantes no tienen una empresa preferida que realice traslados hacia/desde el aeropuerto. Dos de los participantes prefieren utilizar los servicios de *Metropolitan touring*.
- Al presentarles el modelo de negocio con todos los servicios a bordo la idea les parece innovadora, por lo que los asistentes dijeron que estarían interesados en utilizar los servicios de *Transworking*.

- Cinco participantes dijeron que estarían dispuestos a pagar más del precio promedio del mercado por el servicio propuesto con el fin de tener mayor comodidad y seguridad al momento de trasladarse desde/hacia el aeropuerto.
- Se sugirió realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes para ofrecer paquetes turísticos nacionales e internacionales y otras ofertas exclusivas para los clientes.
- Recalaron como características primordiales la puntualidad, transparencia, seriedad, trato cordial y personalizado para ganar clientes.
- Se propuso la colocación de una isla de información y reservas en el aeropuerto Mariscal Sucre.
- Los participantes destacaron que la mayoría de marcas ofrecidas en la empresa de traslados deberían ser ecuatorianas y que si se ofrece comida el tipo de comida que más se acoplaría son alimentos secos como galletas, chocolates etc.
- Se planteó a los asistentes la implementación de la estrategia de CRM (*customer relationship management*) que consiste en reunir la mayor cantidad de información de los clientes para aumentar la satisfacción del servicio progresivamente con el fin de fidelizar a los clientes y generar relaciones a largo plazo, por medio del gestor de ventas, para así recopilar información acerca de preferencia en formas de pago, cantidad de pasajeros por empresa, frecuencia de viajes etc. y también se planteó hacer CRM por medio de un servicio postventa como llamadas telefónicas o encuestas cortas sobre la calidad de servicio al finalizar el traslado, las ideas fueron aceptadas por los participantes aunque consideran que para el servicio postventa lo mejor son las

encuestas cortas porque muchas veces las llamadas telefónicas incomodan al cliente. Los asistentes consideran que esta estrategia ayudaría a que el cliente se sienta importante y además a mejorar el servicio constantemente.

3.5.2.2 Observación directa

La metodología consiste en observar y registrar de manera sistemática la conducta de las personas pero sin entrar en comunicación con ellas. (Hair, 2010, pág. 179)

3.5.2.2.1 Resultados

- Actualmente, el servicio de traslados consiste en recoger al cliente desde su punto de origen y llevarlo al aeropuerto de Quito sin satisfacer ninguna necesidad adicional.
- Los ejecutivos de alta estatura se quejan de la falta de espacio en los vehículos.
- El tráfico en horas pico es causa de malestar en los usuarios.
- Los autos ejecutivos y taxis no cuentan con servicio de internet.
- En el aeropuerto, por otro lado, se puede observar que existen altos ejecutivos que tienen sus propios choferes, quienes se encargan de dejarlos y recogerlos.
- Se observó que hay personas que llegan manejando sus propios autos y los dejan en parqueaderos privados o públicos, pero cabe mencionar, que regresar manejando desde el aeropuerto hasta la ciudad después de un día de trabajo es agotador.

- Luego de observar cómo se comportan los ejecutivos y los medios de traslados que utilizan se pudo determinar que existe un mercado potencial a desarrollarse.

3.5.2.3 Entrevista a un experto

La metodología consiste en realizar varias preguntas a expertos entendidos sobre el tema para determinar posibles dificultades al introducir el servicio entre otras y establecer estrategias para minimizar los riesgos inesperados (Anexo 2)

3.5.2.3.1 Resultados

- No existe una compañía establecida como tal que ofrezca el servicio de traslados corporativos, ya que la competencia son taxis y autos de personas naturales subcontratadas.
- Es primordial visitar cuentas corporativas ya que a más de la publicidad ellos conocerán a una empresa ya establecida que se encarga del negocio.
- Trabajar en conjunto con agencias de viajes es importante ya que estas manejan una cartera de cuentas corporativas y conocen a los posibles clientes.
- Los clientes buscan confianza, seguridad y rapidez en los traslados corporativos.

3.6 Tamaño del mercado y tendencias

El servicio va dirigido para la ciudad de Quito, hombres y mujeres a partir de 25 años, sin límite de edad, ejecutivos o empleados en relación de dependencia o independientes, de nivel socio económico estratos A, B y C+, de toda la

población con la ayuda de una fórmula se definió una muestra que como se mencionó anteriormente es de 368 personas.

En base a las encuestas realizadas y al grupo focal: se puede decir que los servicios ofrecidos tendrán una alta demanda, el 94% de los encuestados está interesado en probar los servicios ofrecidos.

Para el cálculo de la demanda potencial se utilizó la siguiente fórmula:

Cálculo de la demanda potencial.

$$Q=n*p*q$$

(Ecuación 2)

n= número de compradores anuales

p= precio promedio

q= cantidad promedio de uso del servicio anual por persona

Tomado de (Crece negocios, s.f.).

Número de compradores anuales

Con el fin de calcular la demanda aproximada de traslados se decidió buscar información de primera mano, consultando directamente a cuatro agencias de viajes que ofrecen traslados al aeropuerto para el *target* corporativo pero no ofrecen ningún servicio adicional.

Tabla 13. Demanda aproximada que tiene la competencia.

Agencia*	Traslados semanales	Traslados aprox. diarios
A	189	27
B	168	24
C	140	20
D	154	22
Total semanal:	651	
Total mensual:	2604	

*Por pedido de las agencias el nombre es confidencial

Por otro lado además de las agencias consultadas también se sabe que hay más agencias y empresas en el mercado que ofrecen traslados al aeropuerto por lo que se estima que existe la suficiente demanda para que cada furgoneta haga 8 traslados diarios.

Además de la demanda potencial que se puede apreciar en el cuadro anterior podemos destacar que en las encuestas personales hechas a 370 personas se sacaron los siguientes resultados:

- Encontramos demanda insatisfecha, ya que el 94% de personas encuestadas no están conformes con el servicio o el actual modo de transporte que utilizan y se muestran interesados en probar los servicios ofrecidos; incluso, para algunas de las personas que generalmente no utilizan el servicio de traslados, el servicio ofrecido les resulta un servicio interesante, como en el caso de quienes tienen auto que corresponden al 36%; pues consideran que es tan o incluso más cómodo y seguro que el auto.
- Por otro lado según los resultados de las encuestas existe una gran oportunidad para *Transworking* ya que el 85% de usuarios no tiene preferencia por una determinada empresa de transporte. Apenas el 15% de los encuestados tiene preferencia por una determinada empresa a la hora de trasladarse del/al aeropuerto.

Por otro lado también se definió la capacidad operativa que se tendría para cubrir la demanda. Se estima que el tiempo estimado por traslado al aeropuerto ida y vuelta del aeropuerto será de 1 hora y 30 minutos aproximadamente. Es un tiempo aproximado ya que puede tardar más o menos dependiendo del punto donde se inicie el recorrido y la hora debido al tránsito vehicular.

Los vuelos salen las 24 horas del día por lo que se estima que cada furgoneta tendrá una capacidad operativa máxima de 16 traslados diarios, se contará con

2 furgonetas así que la capacidad operativa máxima será de máximo 32 viajes diarios.

La demanda esperada según lo anteriormente expuesto es captar aproximadamente 480 traslados mensuales, que provengan de la demanda insatisfecha de usuarios de furgonetas, taxis e incluso personas que se trasladan en sus propios autos.

Como se desea tener dos furgonetas se esperaría que la demanda por día sean 16 traslados (la mitad de la capacidad máxima operativa), es decir aproximadamente 480 traslados mensuales y 5.760 traslados anuales, aproximadamente. En un escenario optimista se espera 6.336 traslados anuales y en un escenario pesimista 5.184 traslados anuales.

Cantidad promedio de uso del servicio anual por persona.

Según la encuesta de investigación de mercados la mayoría de los encuestados viajan al aeropuerto un promedio de 6 veces al año.

Tabla 14. Cantidad promedio de uso

Frecuencia de viaje al año		Personas encuestadas	Cantidad de viajes
Semanalmente	48	18	864
Mensualmente	12	56	672
Trimestralmente	4	122	488
Anualmente	1	149	149
Otro. ¿Cuál? (Semestralmente)	2	23	46
		Total encuestados	368
		Viajes totales	2219

$$\text{Frecuencia de viajes promedio} = \frac{\text{viajes totales}}{\text{encuestados}} = \frac{2219}{368} = 6,03$$

Precio

Al iniciar operaciones se cobrará un promedio de los precios que actualmente se cobran en el mercado.

Tabla 15. Tabla de precios

TABLA DE PRECIOS <i>TRANSWORKING</i>	
NORTE DE QUITO HASTA CARCELEN	\$ 35,00
SUR DE QUITO HASTA QUICENTRO SUR	\$ 45,00
ESTE DE QUITO Y TODA LA AV ORIENTAL	\$ 35,00
OESTE DE QUITO Y TODA LA OCCIDENTAL	\$ 35,00
CARAPUNGO-CALDERON-MITAD DEL MUNDO	\$ 35,00
TUMBACO, CUMBAYA	\$ 25,00
VALLE DE LOS CHILLOS	\$ 35,00

El precio promedio en el mercado es de 35 dólares.

Entonces:

$$Q = n * p * q$$

$$Q = 960 * 35 * 6$$

$$Q = 201.600$$

La demanda potencial en el mercado si se realizan 5.760 traslados al año es de USD \$201.600 dólares al año es decir USD \$16.800 dólares mensuales.

En el mejor de los escenarios en los primeros 5 años se tiene como objetivo alcanzar una participación del mercado mayor además de captar a otros usuarios de otros servicios.

3.7 La competencia y sus ventajas

Dentro de las opciones que prestan servicios de transporte hacia/desde el aeropuerto de Quito se encontró las siguientes:

3.7.1 Taxis

El servicio ofrecido por los taxis comunes representa una competencia para *Transworking* ya que aunque no ofrecen ningún servicio adicional tienen una gran facilidad de ser contactados por los clientes debido a la cantidad de unidades y compañías que existen en la ciudad de Quito, se puede destacar que hay 250 taxis autorizados para trabajar dentro del NAIQ, estas unidades pertenecen a la Cooperativa Aeropuerto Mariscal Sucre número 34 y la Asociación de Cooperativas del Valle (Univalle).

En la página web del aeropuerto se encuentra un número de contacto, tarifas y otra página web que pone al servicio de los viajeros un sistema de radio para que los usuarios se puedan poner en contacto directo y en tiempo real con más de 1800 unidades del Distrito Metropolitano de Quito. Las tarifas autorizadas por la Secretaría de Movilidad del Municipio de Quito son:

Tabla 16. Tarifas autorizadas de taxis

Tarifas	
Norte	\$ 22,50 - \$ 27
Centro norte	\$ 22 - \$ 28
Centro	\$ 26
Centro sur	\$ 27 - \$ 29
Sur	\$ 28 - \$ 33,50
Los chillos	\$ 25 - \$ 32
Tumbaco - Cumbaya	\$ 13,50 - \$ 17

Adaptado de: (Aeropuerto Internacional de Quito, s.f.)

3.7.2 Furgonetas

El servicio de traslados puede ser ofrecido por personas naturales, compañías grandes y pequeñas o agencias de viajes; aunque en el caso de esta última opción el servicio puede estar subcontratado.

El servicio se limita a recoger al cliente de su hogar y transportarlo al aeropuerto en Tababela. Ninguna compañía ofrece ningún atributo adicional al servicio del traslado y los valores que cobran oscilan desde \$35 hasta \$55.

En su mayoría los clientes solicitan este servicio a agencias de viajes, las agencias que se destacan son: *Metropolitan touring*, *Cosarco touring*, *Euroviajes*, *Holidays travel*, *Garlatour*, *Intertaxi*, *Fastline* y *Explotours*.

En la página web del NAIQ también se puede encontrar un teléfono de contacto para que los usuarios puedan ponerse en contacto con empresas que prestan este servicio y en el NAIQ en el *hall* público de arribos de la terminal de pasajeros (nivel 1) se encuentran varias empresas que ofrecen el servicio.

3.7.3 Aeroservicios

La empresa Aeroservicios brinda el servicio de traslados compartidos en un bus desde la troncal del parque Bicentenario hasta el NAIQ y viceversa a un precio de \$8 por persona.

Adicionalmente existen furgonetas compartidas para llevar a los pasajeros a destino, sin embargo, si este desea que lo retiren de su casa y lo lleven a la troncal del parque Bicentenario el costo es el doble de las tarifas detalladas por tratarse de un servicio exclusivo ya que el usuario no compartiría la furgoneta con otro pasajero. El servicio de las furgonetas funciona exclusivamente desde las 8am hasta las 11pm, por lo que si el usuario necesita utilizar los servicios de traslados en la noche no podría.

A continuación se detallan los precios de la empresa:

Tabla 17. Precios trasladados Aeroservicios

Sector A	\$ 4,00	Sector B	\$ 3,50	Sector C	\$ 3,50	Sector D	\$ 3,50	Sector E	\$ 3,50	Sector F	\$ 3,50
Centro histórico		C. Provincial		Alameda		12 de Octubre		La Mariscal		Bosmediano	
Túneles		Av. Universitaria		El Ejido		Coruña		Colón, Orellana		Túnel Guayasamin	
La Marín		Pérez Guerrero		Itchimbia		González Suárez		Amazonas		El Batán	
Santa Prisca		América		Patria		Floresta		La Pradera		Gaspar de Villaroel	
Sector G	\$ 3,00	Sector H	\$ 2,50	Sector I	\$ 3,00	Sector J	\$ 3,50	Sector K	\$ 3,00	Sector L	\$ 3,00
Shyris		Guangüiltagua		El Inca		Real Audiencia		La Gasca		Mañosca	
Rep. Del Salvador		Eloy alfaró		Solca		Ponciano Alto-Bajo		Las Casas		América	
NN.UU.		Inca - Los Laureles		Los Álamos		Carcelén		Parque Italia		Rumipamba	
Río Coca		Monteserrín		Eloy Alfaro		Alberto Einstein		Mariana Jesus		Colinas del Pichincha	
Sector M	\$ 3,00	Sector N	\$ 2,50	Sector O	\$ 3,00	Sector P	\$ 1,50	Sector Q	\$ 6,50	Sector R	\$ 3,00
Atahualpa/República		El Bosque		El Morlán		Florida		Entrada:		El Condado	
Iñaquito/Plaza de toros		Granda Centeno		La luz		San Carlos		Carapungo		Urb. El Condado	
10 de Agosto		Brasil - Quito Tennis		Kennedy		Andalucía		Calderón		Cotocollao	
		Pinar Alto y Bajo		Rumiñahui				La Pampa			

Adaptado de: (Aeroservicios Ec. s.f.)

Como ventajas se puede destacar:

- Los buses ofrecen a los usuarios abordo servicio de internet, asientos reclinables, pantallas de tv y luz individual.
- Tiene una alianza estratégica con LAN para otorgarles a los usuarios del bus y pasajeros de Lan un 25% de descuento en su traslado.
- Cuenta con una página web para que sus clientes se pongan en contacto, realicen compras y reservaciones, además de perfiles en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*.
- Facilidades de pago con tarjeta de crédito.
- La cantidad de equipaje que los pasajeros pueden llevar es ilimitada.
- Los pasajeros pueden adquirir los boletos en la terminal en el parque Bicentenario, en la terminal en el NAIQ o en la página web.

Como desventajas se puede destacar:

- El servicio es directo sin paradas, por lo que si los usuarios desean bajarse antes o subirse después de la troncal del parque Bicentenario no podrían sino que deben esperar hasta llegar a la terminal ubicada en el parque Bicentenario.
- Los horarios de salida son cada hora en la noche y cada media hora en el día. En la noche el tiempo de espera para la siguiente frecuencia es demasiado.
- El servicio de furgonetas compartidas desde la terminal de Aeroservicios está disponible solo para pasajeros que llegan desde las 8 am hasta las 11 pm.
- Los pasajeros que desean traslados de puerta a puerta necesariamente deberán hacer trasbordo (Aeroservicios. s.f.)

3.7.4 Auto propio

El servicio de *Transworking* también está enfocado a captar usuarios que prefieren usar su propio auto y utilizar el parqueadero del aeropuerto o parqueaderos cercanos.

El nuevo aeropuerto cuenta con mil parqueaderos y su costo por hora o fracción es de 2 dólares, a partir de la segunda hora es de \$ 1,50 por hora y tarifa máxima diaria es de \$ 7,00 dólares. El estacionamiento es operado y administrado por la empresa URBAPARK.

Los usuarios del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre tienen 15 minutos de estacionamiento gratuito para desembarcar o recibir pasajeros.

Como ventajas se destaca el precio por este servicio pero la principal desventaja es que el viaje en auto implica mayor cansancio y menor comodidad para el usuario (Aeropuerto Internacional de Quito, s.f.).

3.8 Evaluación del mercado durante la implementación

Es importante contar con información actual sobre el comportamiento del mercado y de su entorno para ver si los gustos y preferencias del mercado se han mantenido o han cambiado para implementar correcciones de ser necesario.

El plan propuesto es el siguiente:

- Implementación de *customer relationship management* (CRM) como estrategia para facilitar el contacto y seguimiento del cliente y así integrar procesos, maximizar el control y la gestión comercial. Se hará por medio del gestor de ventas quien recopilará información de los clientes a quienes visite, recopilará información como: preferencia en formas de pago, cantidad de pasajeros por empresa, frecuencia de viajes etc. también se utilizarán encuestas cortas como retroalimentación que serán llenadas al finalizar el viaje por parte de los clientes que utilicen el servicio.

- Realizar una revisión de los indicadores de cumplimientos establecidos (KPI) para ver si los objetivos trazados se están cumpliendo como la reducción de costos a través de alianzas estratégicas, aumento de clientes fijos, puntualidad, etc.

3.9 Conclusiones generales

- Después de la investigación de mercado se puede concluir que la creación de la empresa de traslados hacia/desde el nuevo aeropuerto de Quito que busca ofrecer un servicio basado en el *networking* empresarial tendrá una alta aceptación por parte de los clientes potenciales.
- Entre los principales atributos que influyen al momento de elegir el medio en el cual prefirieren transportarse los clientes potenciales son: puntualidad, comodidad, seguridad, trato cordial y personalizado con cada cliente. Resaltando la comodidad como principal atributo en las encuestas y grupo focal.
- Entre las principales empresas por las que los usuarios tienen preferencia están *Metropolitan touring*, Intertaxi, *Fastline* y taxis ejecutivos comunes.
- La mayoría de los encuestados prefieren viajar en la mañana entre las 6am hasta las 11am y en la noche de 6pm a 12pm. Es importante saber las preferencias del mercado meta ya que esto ayudará a prever un aumento de la demanda en ciertas horas del día para no disminuir la calidad del servicio ofrecido.
- Existe un mercado potencial y que es bastante probable que con la implementación de los servicios de *Transworking* se pueda captar clientes no sólo de la demanda insatisfecha que existe en el mercado sino también de posibles competidores directos y personas que

actualmente prefieren trasladarse en su auto propio o en transporte institucional.

- No existe una compañía establecida como tal que ofrezca el servicio de traslados corporativos, ya que la competencia son taxis y autos de personas naturales subcontratadas.
- Es primordial visitar cuentas corporativas ya que a más de la publicidad ellos conocerán a una empresa ya establecida que se encarga del negocio.
- Se tendrán dos furgonetas, cuya demanda esperada por día será de 16 traslados (la mitad de la capacidad máxima operativa), es decir aproximadamente 480 traslados mensuales y 5.760 traslados anuales, aproximadamente. En un escenario optimista se espera 6.336 traslados anuales y en un escenario pesimista 5.184 traslados anuales.

Como principales competidores o sustitutos tenemos a: taxis, furgonetas, Aeroservicios y viajeros que se trasladan en autos propios:

Taxis

- Alrededor de 250 taxis están autorizados para trabajar dentro del NAIQ
- Las tarifas que cobran están autorizadas por la secretaria de movilidad del DMQ
- Tienen facilidad de ser contactados por los usuarios además en la página web del aeropuerto se encuentra información sobre tarifas y números de contacto.

Furgonetas

- Puede ser ofrecido por personas naturales, compañías grandes y pequeñas o agencias de viajes; aunque en esta última opción el servicio puede estar subcontratado.

- Los valores que cobran oscilan desde \$35 hasta \$55.
- Las agencias que se destacan son: *Metropolitan touring*, *Cosarco touring*, *Euroviajes*, *Holidays travel*, *Garlatour*, *Intertaxi*, *Fastline* y *Explotours*.
- En la página web del NAIQ se puede encontrar un teléfono de contacto y en el aeropuerto se encuentran varias empresas que ofrecen el servicio.

Aeroservicios

- La empresa Aeroservicios brinda el servicio de traslados compartidos a un precio de \$8 por persona.
- Adicionalmente existen furgonetas compartidas para llevar a los pasajeros a destino, sin embargo este servicio funciona exclusivamente desde las 8am hasta las 11pm, por lo que si el usuario necesita utilizar los servicios de traslados en la noche no podría.

Auto

- El servicio de *Transworking* también está enfocado a captar usuarios que prefieren usar su propio auto y utilizar el parqueadero del aeropuerto o parqueaderos cercanos.
- El nuevo aeropuerto cuenta con mil parqueaderos y su costo por hora o fracción es de 2 dólares, pasada la hora es de \$ 1,50 por hora y tarifa máxima diaria es de \$ 7,00 dólares.
- Como ventajas se destaca el precio por este servicio pero la principal desventaja es que el viaje en auto implica mayor cansancio y menor comodidad para el usuario.

Capítulo IV

4 Plan de marketing

4.1 Estrategia general de marketing

Transworking manejará la estrategia de diferenciación dirigida, porque es un producto nuevo e innovador cuyas características no existen en el mercado, enfocado exclusivamente al segmento corporativo de la ciudad de Quito, por lo que el contacto con las empresas potenciales es importante para lograr el efecto deseado.

La empresa pretende ofrecer a sus clientes una experiencia única y exclusiva de traslados al aeropuerto, brindando servicio personalizado, puntualidad, comodidad, información de nuevas oportunidades de negocios y todo en un ambiente de confort y seguridad para sus clientes corporativos.

4.2 Branding

4.2.1 Nombre comercial

Para la construcción de la marca se ha definido como nombre comercial *Transworking* que es una fusión de dos palabras (transporte y *working*) se escogió este nombre porque es corto, fácil de pronunciar, fácil de recordar y porque con la unión de estas dos palabras se define el servicio que se desea prestar y que se desea implantar en la mente del consumidor que es la conectividad mientras se traslada el cliente al aeropuerto.

4.2.2 Logotipo

Se destaca el nombre de la empresa en letra más grande cuya tipografía expresa sobriedad y elegancia, se escogió los colores azul y gris porque estos colores denotan seguridad, confianza, fiabilidad y compromiso además se eligió un símbolo que tiene concordancia con la identidad de la marca.

El logotipo escogido es:



La empresa busca posesionarse en la mente del consumidor a través de visitas corporativas y del servicio diferenciado, el mismo que en la actualidad no existe en el mercado de la ciudad de Quito. Adicionalmente se implementará la estrategia de *customer relationship management* que permitirá a la empresa estar en contacto con su cliente conociendo qué es lo que le gusta del servicio, opiniones y sugerencias, de esta manera se estrecharán vínculos entre ambas partes para que el cliente se sienta parte fundamental del negocio, generando comunicación y confianza.

La publicidad y la presencia en eventos corporativos como, congresos y auspicios, reforzarán la marca *Transworking* frente al cliente final al momento de tomar la decisión de qué empresa de servicio desean utilizar para sus traslados corporativos.

4.2.3 Slogan

Como frase escogida para la introducción del servicio con la finalidad de identificar y recordar la marca al mercado meta se escogió el slogan: “Su mejor opción en traslados”.

4.3 Política de precios

Transworking abastecerá a Quito urbano y a los valles de Cumbayá y Los Chillos, dependiendo del lugar de donde se recoge y deja al cliente se fijará el precio.

Como estrategia inicial los precios por traslado que se manejarán son los que actualmente en promedio se cobran en el mercado, sin embargo es importante destacar que al ser este un producto diferenciado sus precios deberán irse ajustando con el fin de manejar la exclusividad para sus clientes.

Tabla 18. Tabla de precios

TABLA DE PRECIOS <i>TRANSWORKING</i>	
NORTE DE QUITO HASTA CARCELEN	\$ 35,00
SUR DE QUITO HASTA QUICENTRO SUR	\$ 45,00
ESTE DE QUITO Y TODA LA AV ORIENTAL	\$ 35,00
OESTE DE QUITO Y TODA LA OCCIDENTAL	\$ 35,00
CARAPUNGO-CALDERON-MITAD DEL MUNDO	\$ 35,00
TUMBACO, CUMBAYA	\$ 25,00
VALLE DE LOS CHILLOS	\$ 35,00

4.4 Táctica de ventas

La estrategia de ventas de *Transworking* se basa en dos canales de distribución:

- a) Canal directo: Página web de la empresa.
- b) Canal indirecto: Agencias de viajes corporativas.

Transworking aparte de manejar su propia página web desde donde el cliente puede reservar y pagar el servicio con tarjeta de crédito, busca aliarse con agencias de viajes corporativas *top* de la ciudad de Quito para ser parte de sus proveedores, como por ejemplo con: Metropolitan touring, Garlatour, Cosarco

touring, *Holidays travel* y Euroviajes que manejan una amplia cartera de cuentas corporativas.

El precio promedio de venta del servicio es de \$35 por viaje, ya sea que la furgoneta este ocupada por una o por cinco personas que es la capacidad total por furgoneta.

Al ser un precio competitivo dentro del mercado da lugar a que la agencia de viajes pueda subir la comisión que desee ganar. Esta estrategia de tarifa *rack* es manejada en el ámbito hotelero donde se trabaja con tarifas base sin descuento y donde el vendedor autorizado tiene la ventaja de ganar una comisión.

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

La ley orgánica de defensa del consumidor del Ecuador establece los derechos de las personas que consuman un bien o servicio, igualmente especifica las obligaciones de los proveedores con el fin de garantizar cada uno de los derechos que tienen los consumidores. Adicional es obligatorio que toda empresa tenga un departamento de servicio al cliente que recepte los reclamos, así lo establecen los siguientes artículos según la ley del consumidor:

“4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;”

“12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado”
(Ecuonline, s.f.).

Puntaje de Promotores Netos (NPS) es una herramienta que permitirá a *Transworking* conocer los estándares de fidelidad de sus clientes a través de las recomendaciones del servicio entregado.

Esta herramienta es de fácil manejo para la empresa con resultados muy concretos y rápidos que permitirá identificar las mejoras inmediatas a realizar.

Por otro lado, en la página web se ofrecerá al cliente una opción para dar sugerencias y hacer reclamos, para así identificar, de manera eficaz, si existe alguna falencia en el servicio.

4.6 Promoción y publicidad

El cliente potencial de *Transworking* es corporativo, por lo que, las acciones de promoción y publicidad se realizarán en los lugares y servicios frecuentados por este mercado.

El presupuesto anual asignado para publicidad es de \$2.000, ya que con las estrategias a continuación detalladas se pretende obtener publicidad a bajo costo:

4.6.1 Visitas a cuentas corporativas

La estrategia de la empresa es primero identificar cuáles son las empresas potenciales ubicadas en la ciudad de Quito, esto se puede realizar a través de una investigación en la Superintendencia de Compañías, ranking de las 500 empresas *top* de la revista Vistazo o de la revista Ekos.

Una vez identificadas el ejecutivo de ventas de *Transworking* las visitará para hacerse conocer dentro del medio corporativo y crear una cartera de clientes.

4.6.2 Visitas a agencias de viajes

El ejecutivo de ventas de *Transworking* dentro de su programación de trabajo visitará las agencias de viaje con las que se tenga una relación comercial,

adicional se realizarán toma de agencias para crear mayor impacto en las mismas. Igualmente se manejarán asesorías al personal de las agencias de viajes para el manejo de las solicitudes y seguimiento de los traslados corporativos.

Tanto las visitas a clientes corporativos como agencias de viajes estarán acompañadas de asesoramiento, información impresa con el servicio y una presentación si la visita así lo requiere.

4.6.3 Mailing

Las visitas a clientes potenciales permitirán a *Transworking* crear y manejar su propia base de datos que servirá para el envío de información y promociones del servicio.

4.6.4 Página de internet

La empresa manejará su negocio a través de la web por lo que toda publicidad y promoción será cargada en la misma para que le cliente este a tanto de la misma. Adicional la página tendrá cupones de descuentos para ser utilizados en temporada baja, ya que aunque *Transworking* está enfocado al *target* empresarial no se descartarán clientes *vip* corporativos que deseen utilizar el servicio para viajes de ocio.

El costo de la página web que reúna todas estas características es de aproximadamente \$1.300 y está contemplado dentro del presupuesto financiero, diferenciado del costo asignado a la publicidad.

4.6.5 Canjes

Transworking busca tener presencia en eventos, ferias y congresos corporativos para lo cual se utilizará canje, donde como empresa se ofrece el servicio de traslado a determinada cantidad de ejecutivos por la presencia de *banners* y material publicitario en el evento.

4.6.6 Material publicitario

Como material publicitario se empleará folletería con imágenes e información del servicio que se ofrece para ser repartido en las agencias de viajes, visitas corporativas y eventos.

Inicialmente se imprimirán 500 *flyers* en papel couché brillante de 10,0 x 21,0 cms a un costo de \$ 120, 500 esferos y 500 libretas pequeñas con el logo de *Transworking* en por el valor de \$ 800 y un *banner* cuyo costo aproximado es de \$250. Se deja presupuesto como respaldo para otras actividades si fueran necesarias, ya que se presupuestó \$2.000 anuales en publicidad.

4.6.7 Revistas y tarjetas de crédito

Publicidad en revistas corporativas como *Diners*, *América Economía*, *Gestión*, *Ekos* entre otras.

Convenios con *Diners* y *American Express* para publicitar en los trípticos que acompañan los estados de cuenta de los tarjetahabientes.

Estas estrategias serán implementadas a largo plazo por la empresa debido a su costo, sin embargo se tomarán en consideración por ser medios efectivos de publicidad.

4.6.8 Alianzas estratégicas

Dentro de las unidades de transporte se ofrecerá café ecuatoriano para lo cual se harán estrategias con *Sweet & Coffee* o café Vélez a cambio de publicidad, es decir, en las unidades de transporte se ofrecerá el café en un vaso con el logo de la empresa de café para que el cliente conozca qué café está degustando. Esta alianza ayudará a *Transworking* a bajar los costos en café.

4.6.9 Customer relationship management

Con el fin de fidelizar a los clientes de *Transworking* se utilizará la estrategia de CRM o *customer relationship management*, cuyo objetivo será conocer el perfil y necesidades de cada uno de los clientes, optimización de costos y publicidad enfocada al nicho de mercado. Es importante resaltar que las visitas realizadas

por el ejecutivo de ventas de la empresa permitirán que *Transworking* tenga más acercamiento con sus clientes corporativos.

4.7 Distribución

Transworking manejará dos tipos de canales de distribución para venta del producto:

- a) Canal directo: Página *web* de la empresa
- b) Canal indirecto: Agencias de viajes

Canal directo:

Es importante para la empresa optimizar este canal para que sus costos variables en comisión por ventas sean más bajos.

Con la ayuda de una plataforma virtual el cliente podrá acceder a la página web de la empresa y comprar su servicio, sin necesidad de hacer llamadas telefónicas para la reserva, recibiendo de regreso vía mail la confirmación de la solicitud.

Se establecerá una oficina principal desde donde se manejará la logística de los traslados y demás temas financieros y administrativos de la empresa.

Canal indirecto:

Las agencias de viajes son una gran alternativa para *Transworking* porque estas cuentan con departamentos corporativos que manejan el *target* al que la empresa se enfoca.

Los clientes corporativos al comprar los boletos aéreos solicitan el servicio de traslado hacia y desde el aeropuerto por lo que este canal de distribución es importante para generar ventas.

Transworking no solo pretende dar servicio al cliente final sino también a sus proveedores a través de apoyo constante a sus necesidades en la solicitud y manejo de las reservas, cambios y cancelaciones del servicio, con el fin de crear seguridad y apoyo en el trabajo.

4.8 Conclusiones generales

Transworking es una empresa cuyo mercado meta son los ejecutivos de empresas que viajan por negocios ya sea nacional o internacionalmente y que buscan un servicio de traslado hacia y desde el nuevo aeropuerto de Quito que sea rápido, eficaz, seguro y cómodo y qué mejor que pueda ofrecerles servicio de *networking* con información de eventos y congresos, hoteles y lugares turísticos en destino, adicional bebidas, y todo para que el ejecutivo viva una experiencia diferente a lo que hoy por hoy ofrece el mercado en la ciudad.

Los precios son diferenciados según el punto de donde se recoja o se deje al cliente, sin embargo a pesar de ser un servicio diferenciado, el precio de los mismos son los que se cobran en el mercado, con el fin de que el cliente conozca el servicio y se anime a probarlo. El precio promedio de traslado es de \$35 por servicio, en la unidad puede ir desde una a cinco personas, por el mismo precio.

Los canales de distribución son canal directo: a través de la página web de la *Transworking* desde donde podrá realizar su reserva y pago con tarjeta de crédito o a través del canal indirecto: agencias de viajes corporativas quienes se encargarán de hacer la reservación cuando hagan la emisión del boleto aéreo o cuando el cliente corporativo así lo necesite.

Existen muchas maneras de realizar publicidad: pautas en revistas, tarjetas de crédito, *mailing*, etc, sin embargo *Transworking* se centrará inicialmente en utilizar canje con el fin de tener presencia en congresos y auspicios, visitas a cuentas corporativas potenciales con información del servicio y presentaciones, y visitas a las agencias de viajes con capacitaciones.

Capítulo V

5 Diseño y planes de desarrollo

5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Tabla 19. Fases de desarrollo del servicio.

FASE	PARTICIPANTES		TAREA	ESTADO ACTUAL
	EXTERNO	INTERNO		
Generación de la idea		Autoras	Generar una idea innovadora de negocio.	Terminada
Investigación	Asesor legal	Autoras	Investigar la factibilidad de la idea.	Terminada
		Autoras	Realización de un pre plan de negocios que incluye normas legales factibilidad técnica y rentabilidad.	Terminada
Diseño del servicio	Muestra representativa del mercado	Autoras	Investigación de mercados cualitativa y cuantitativa para conocer las características y necesidades del cliente por medio de encuestas personales, grupo focal, observación directa, entrevista a un experto.	Terminada
Plan de mercadeo		Autoras	Desarrollo de la imagen del servicio: nombre, logotipo y slogan a partir de la información recopilada en la investigación de mercados.	Terminada
Desarrollo técnico del servicio	Asesor legal	Autoras	Aprobación del plan de Negocios, constitución de la empresa	Pendiente
	Taller independiente	Autoras	Adquisición, diseño y adecuación de vehículos e instalaciones.	Pendiente
	Diseñador gráfico	Autoras	Creación de la plataforma web, contratación de servicios básicos y personal.	Pendiente
Prueba piloto de servicio I	Muestra del mercado	Autoras	Test del servicio I y rectificaciones	Pendiente
Prueba piloto de servicio II	Muestra del mercado	Autoras	Test del servicio II y rectificaciones	Pendiente
Implementación del servicio		Autoras	Comienzo de actividades	Pendiente

5.2 Condiciones para el lanzamiento, dificultades y riesgos

Durante la fase desarrollo y lanzamiento del nuevo servicio se puede presentar varios inconvenientes como:

- Para el lanzamiento del servicio se ha tomado en cuenta que el servicio está enfocado a un nicho de mercado constante y rentable sin embargo el lanzamiento comprendería de febrero a noviembre del año en curso ya que es una de las épocas en las que los usuarios potenciales demandan más el servicio.
- Al momento de adquirir los vehículos puede existir una limitación mayor a la actual para la importación de vehículos, de no poder adquirir furgonetas nuevas por el costo elevado o por algún otro motivo la empresa procederá a comprar furgonetas usadas que estén en buenas condiciones.
- Incremento de tasas aeroportuarias para pasajeros de entrada como de salida del Ecuador o reducciones de gastos de viajes por parte de las empresas, lo que podría causar una disminución en la demanda del servicio. Lo que se haría es lanzar promociones para mantener a los usuarios actuales y captar nuevos usuarios, se debe resaltar que el servicio no buscará diferenciarse por el precio si no por otros factores como calidad de servicio, comodidad, seguridad, facilidad de contacto y pago, además el servicio va enfocado a un mercado de estrato social medio y medio alto.
- Alza de combustibles, eliminación del subsidio a los combustibles, en caso de ocurrir se tendría que subir el precio de los traslados pasando el porcentaje de alza al cliente final tomando en consideración a los precios del mercado.

- El servicio puede ser copiado por la competencia, por lo que se plantea tener un desarrollo continuo del servicio, es decir siempre buscar nuevas mejoras por medio de las estrategias de CRM planteadas anteriormente para que la empresa sea proactiva y así se detecten cambio de gustos y preferencias en el mercado meta, competencia entre otros factores claves.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

Se evaluará la reacción de los clientes potenciales hacia el servicio cada seis meses, sin embargo durante el desarrollo del servicio no se pretende ofrecer otro servicio que el ya mencionado al inicio de este plan de negocios.

5.4 Propiedad intelectual

Al ser una tesis de grado los derechos pertenecen a la universidad y no se puede patentar. Las autoras solicitarán a la universidad un periodo de reserva para implementarlo.

5.5 Conclusiones generales

- Para el desarrollo de un nuevo servicio deberán seguirse varias etapas, las etapas que ya están terminadas son: la generación de la idea, investigación sobre la factibilidad, diseño del servicio y plan de mercadeo con la ayuda de la investigación del mercado cualitativa y cuantitativa, las etapas pendientes son el desarrollo técnico del servicio, prueba piloto I y II y la implementación del servicio.
- En cuanto a las condiciones de lanzamiento y a las dificultades que se puede presentar al comento del desarrollo del servicio podemos destacar que el lanzamiento del servicio se lo realizaría de febrero a noviembre del año en curso, además en el caso de tener dificultades al

momento de adquirir la furgoneta se tendrá como opción comprar un vehículo usado también se debe tener en cuenta que el servicio puede ser copiado pero se implementaran las estrategias de CRM para ofrecer un servicio siempre dedicado a satisfacer los gusto y preferencias del *target*.

- Se evaluará al servicio cada seis meses, no se pretende ofrecer otro servicio que el ya mencionado al inicio de este plan de negocios.
- Al ser una tesis de grado los derechos pertenecen a la universidad y no se puede patentar.

Capítulo VI

6 Plan de operaciones y servicio

6.1 Estrategia de operaciones

Para la definición de estrategias de operaciones para el servicio que se prestará se tendrá que tomar en cuenta lo siguiente:

Se estima que el tiempo estimado por traslado al aeropuerto ida y vuelta del aeropuerto será de 1 hora y 30 minutos aproximadamente. Es un tiempo aproximado ya que puede tardar más o menos dependiendo del punto donde se inicie el recorrido y la hora debido al tránsito vehicular.

Los vuelos salen las 24 horas del día por lo que se estima que cada furgoneta tendrá una capacidad operativa máxima de 16 traslados diarios, se contará con 2 furgonetas así que la capacidad operativa máxima será de máximo 32 viajes diarios.

Las estrategias serán las siguientes:

- Orientar la promoción, publicidad y el *marketing* al nicho de mercado elegido, que son clientes corporativos, mediante visitas corporativas, alianzas estratégicas y publicidad en varios medios.
- Para el servicio se utilizarán unidades de transporte nuevas y modificadas que brinden mayor comodidad y seguridad al usuario en cuanto a espacio y a la facilidad de acceso a tecnología.
- Crear y mantener un sitio web cómodo y fácil para atraer a los clientes.
- Ofrecer un servicio de calidad con personal capacitado
- Coordinar los viajes de ida y vuelta para así alcanzar economías de escala, con la ayuda de la página web donde los pasajeros harán las reservas además se arrendará un parqueadero donde los vehículos podrán esperar a los usuarios de ser necesario.

- Mantener una base de información actualizada sobre congresos, eventos, hoteles, ferias a realizarse en el país y en el exterior, oportunidades de inversiones en el Ecuador y en el exterior, artículos sobre economía/finanzas, entre otros temas, además información de los servicios y productos que ofrecen las aerolíneas como *hubs* de conexión, pre chequeo, viajero frecuente etc., que ayudarán al cliente corporativo a expandir su red profesional.
- Pre vender el servicio hasta con un a un 10% menos.
- Se utilizará tarifas *rack*, que son tarifas sin descuentos utilizadas normalmente en la industria hotelera, donde la agencia de viajes tendrá la posibilidad de vender el servicio de *Transworking* a un precio más alto donde gana su comisión y pagando a la empresa el valor de la tarifa rack previamente acordada.

6.2 Diagrama de flujos

Dentro de este modelo de negocio las operaciones se enfocan en prestar un servicio de traslados del/hacia el NAIQ principalmente por medio de la página web, de manera personal por medio de visitas a clientes corporativos y a través de agencias de viajes, a todos los usuarios se les cobrará por el servicio de traslados por medio de la página web con la tarjeta de crédito de su preferencia. A continuación se detalla el diagrama de flujos del proceso de compra de traslados por internet.

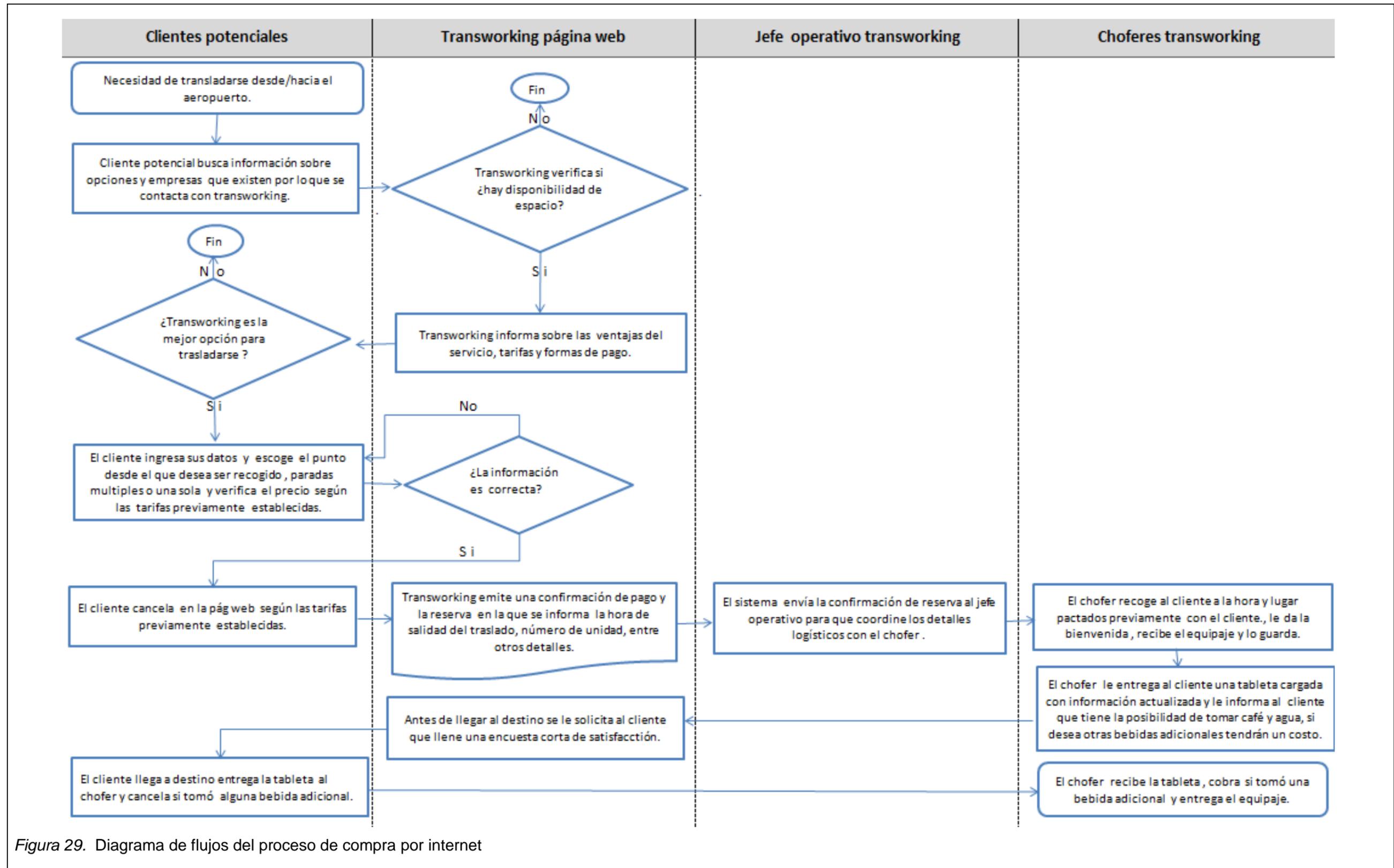


Figura 29. Diagrama de flujos del proceso de compra por internet

6.3 Requerimientos de equipo y herramientas

Las inversiones fijas que se harán por una sola vez están compuestas por los siguientes rubros:

Vehículos:

Para el inicio del proyecto se necesitan dos unidades con una vida útil de cinco años. El modelo elegido es una furgoneta Hyundai H, las unidades serán rediseñadas, cada una contará con cinco asientos reclinables (sin tomar en cuenta el asiento del conductor) brindando mayor espacio y comodidad a los pasajeros. Cada asiento tendrá su tableta digital desde donde cada pasajero podrá acceder a internet y a las aplicaciones de congresos y eventos, hotelería y turismo, entretenimiento, aerolíneas, economía y negocios.

En el pasillo habrá enchufes de energía para aquellos pasajeros que deseen continuar trabajando desde sus portátiles o que prefieran cargar sus celulares.

El costo de cada furgoneta es de \$45.000, las adecuaciones tienen un costo de \$2.000 por furgoneta y se realizarán en un taller independiente referido por la casa comercial Hyundai. El costo total por vehículo es de \$47.000.

Las furgonetas realizarán únicamente traslados de entrada y salida al nuevo aeropuerto de Quito, cada servicio de traslado tendrá como pasajeros de una hasta cinco personas, que es la capacidad total de cada unidad tendrá el mismo precio, el precio no es por persona sino por viaje.

Tabla 20. Vehículos

Vehículos			
Descripción	Cantidad	Costo unitario USD	Costo total USD
Furgoneta H1	2	\$ 47.000,00	\$ 94.000,00
TOTAL			\$ 94.000,00



Figura 30. Modelo vehículo

Tomado de: (Hyundai. s.f.)

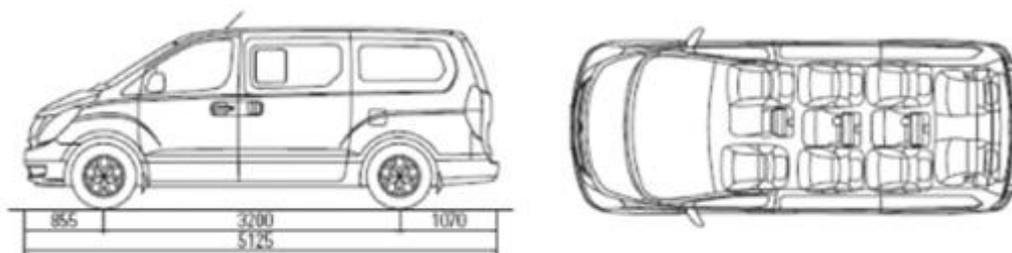


Figura 31. Interior vehículo

Tomado de: (Hyundai. s.f.)

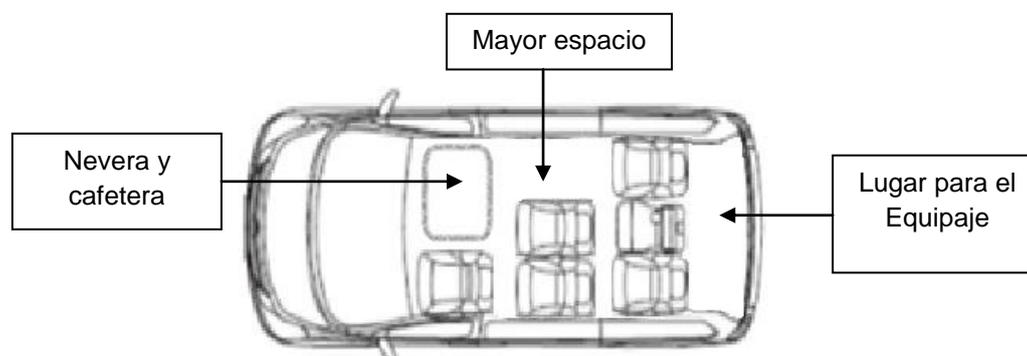


Figura 32. Interior vehículo rediseñado

Adaptado de: (Hyundai. s.f.)

Equipos y herramientas:

Tres computadoras portátiles con una vida útil de tres años para visitas corporativas, dar información del servicio, presentaciones y capacitaciones a las agencias de viajes, además de otros equipos para la oficina.

Cada furgoneta contará con cafetera caliente, localizadas al lado derecho del conductor para que no interrumpa el paso a los pasajeros, además se necesitará diez tabletas interactivas que estarán distribuidas cinco en cada unidad ya que cada furgoneta cuenta con hasta cinco asientos de pasajeros.

Tabla 21. Equipos

Equipos y herramientas			
Descripción	Cantidad	Costo unitario USD	Costo total USD
Computador portátil	3	\$ 1200,00	\$ 3600,00
Teléfono inalámbrico	3	\$ 64,00	\$ 192,00
Cafeteras	2	\$ 340,00	\$ 340,00
Impresora	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Tabletas interactivas	10	\$ 250,00	\$ 2500,00
TOTAL			\$7182,00

Muebles y enseres:

A continuación se detalla los muebles y cantidades necesarias para instalar la oficina administrativa y las 2 neveras que tendrá cada furgoneta localizadas al lado derecho del conductor.

Tabla 22. Muebles

Muebles			
Descripción	Cantidad	Costo unitario USD	Costo total USD
Escritorio con sillas	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Comedor con 4 sillas	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Credenzas	1	\$ 165,00	\$ 165,00
Archivadores aéreos	3	\$ 90,00	\$ 270,00
Mesa de reuniones con 6 sillas	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Neveras de 1.8 pies	2	\$ 174,00	\$ 348,00
TOTAL			\$ 2.483,00

6.4 Localización geográfica y requerimiento de espacio físico.

La oficina estará localizada en el sector norte en Carcelén por ser estratégico; pues la ubicación facilita tomar cualquiera de las dos vías principales al nuevo aeropuerto: la vía de Collas y la ruta Viva.

Además según la investigación de mercados la mayoría de los usuarios potenciales viven en el norte de la ciudad por lo que la ubicación de la oficina administrativa al norte de Quito sería una ventaja, el precio de arriendo mensual en esta zona en promedio va desde los \$ 600 USD hasta los \$ 700 USD .



Figura 33. Ubicación oficina administrativa

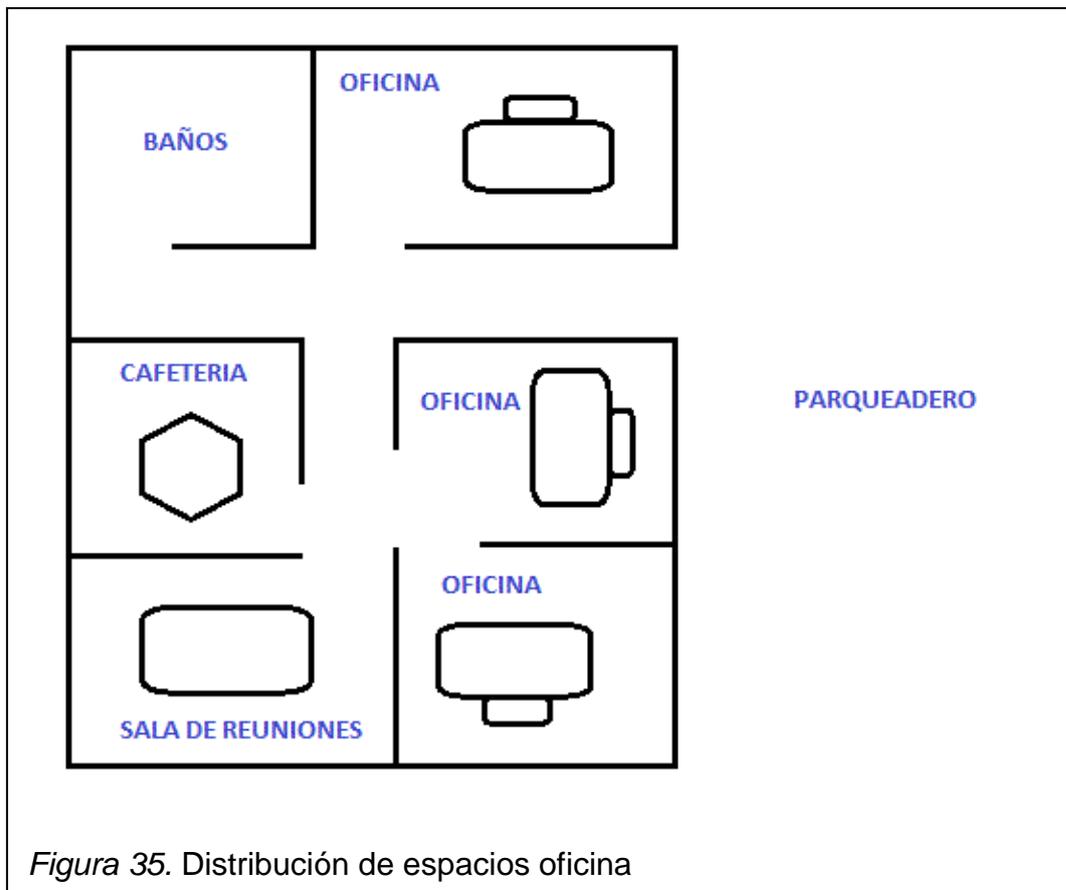
Tomado de: (Google *maps* Quito Carcelén, s.f.)

Además cerca del aeropuerto Mariscal Sucre se contará con un parqueadero con un costo de \$ 50 USD.



Oficina administrativa.- será el centro de operaciones y logística, las instalaciones contarán con equipos de computación, internet, teléfonos, archivadores, escritorios, además contará con espacios adecuados de cafetería, servicios higiénicos y un parqueadero que deberá contar con un área mínima de 35 a 40 metros cuadrados para que los vehículos se puedan guardar, dar mantenimiento, etc.

Distribución de los espacios:



6.5 Aspectos regulatorios y legales

La empresa será una sociedad anónima, sin límite de socios, con número ilimitado de acciones que se puedan cotizar en la bolsa.

6.5.1 Pasos para conformar la empresa:

1. Nombre de la empresa avalado por la superintendencia de compañías
2. Elaboración del estatuto social con un abogado
3. Apertura de cuenta de integración en el banco y obtención del certificado de cuentas de integración de capital.
 - Capital mínimo de \$30.000 para compañía anónima

- Carta de socios detallando la participación de cada uno
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los integrantes de la empresa
4. Realización de una escritura pública con los estatutos de la empresa en la notaría pública.
 5. Aprobación de los estatutos por parte de la Superintendencia de Compañías.
 6. Publicación en el diario del extracto de la resolución otorgada por parte de la Superintendencia de Compañías.
 7. Obtención de los permisos municipales:
 - Pago de patente y obtención del certificado de cumplimiento de obligaciones.
 8. Inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil del cantón donde será constituida la empresa.
 9. Realización de la Junta General de Accionistas con el fin de nombrar a representantes de la empresa previamente acordados en los estatutos.
 10. Apertura del RUC con la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.
 11. Inscripción del nombramiento del administrador en el Registro Mercantil.
En un máximo de 30 días después de que haya sido designado por la junta de accionistas.
 12. Obtención del RUC con los siguientes documentos:
 - Formulario lleno
 - Original y copia de escritura de constitución de la empresa
 - Original y copia de los nombramientos de los representantes de la empresa.
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
 - Si el representante legal de la empresa no pudiese hacer los trámites se necesitaría una carta del representante legal que autorice a una tercera persona en realizar los trámites mencionados.

13. Presentando el RUC en la Superintendencia de Compañías se obtiene la carta de permiso que se presentará al banco con el fin de poder utilizar el dinero que fue previamente depositado.
14. Inscribir todos los contratos de sus empleados en el Ministerio de Trabajo (Cuida tu futuro, 2013).

6.5.2 Permiso de operación:

Para operar se necesita el permiso de la agencia nacional de tránsito los requisitos son los siguientes:

- Resolución de constitución de la compañía emitida por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil o Propiedad para compañías, o Acuerdo Ministerial emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas e inscrita en la misma y resolución de la constitución jurídica emitida por la Agencia Nacional de Tránsito.
- Copias legibles de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación actualizada, licencia de los socios o accionistas.
- Copia legible del RUC.
- Nómina original y actualizada (últimos 2 meses) de los accionistas o socios otorgada por el Organismo Competente.
- Copia: Nombramiento y cédula de identidad del Representante legal (legibles y a color).
- Declaración juramentada de los socios o accionistas de no ser miembro activo de la fuerza pública, tampoco vigilante, autoridad o empleado civil que trabaje en los organismos relacionados con el tránsito y transporte terrestre o ha dejado de serlo hace 2 años o más (Tramites Ecuador legal online, 2015).

6.5.3 Registro de turismo

Una vez adquirido el permiso de operación se deberá obtener el registro de turismo los documentos deben presentarse en las oficinas de Quito turismo y son los siguientes:

1. Permiso de operación otorgado por la Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) o el permiso otorgado por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT)
2. Copia certificada de la escritura de la constitución de la compañía, aumento de capital o reforma de estatuto.
3. Copia nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro mercantil.
4. Copia del trámite del ingreso para la obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) del año en curso (trámite otorgado por el Municipio de Quito a través de la Administración Zonal correspondiente a la jurisdicción del establecimiento turístico)
5. Copia a color de cedula de identidad y papeleta de votación, pasaporte (extranjeros) del representante legal.
6. Copia a color del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado.
7. Copia del resultado de búsqueda fonética emitido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Previamente se debe acudir a las ventanillas de Quito Turismo, para la previa verificación del nombre en el Sistema de Catastros y Sistema Integrado de Información Turística (SIIT), y evitar la repetición con nombres de establecimientos ya registrados.
8. Inventario valorado de maquinaria, muebles, enseres y equipos del establecimiento a registrarse debidamente firmado por el representante legal (original y copia).
9. Original y dos copias del formulario de declaración de activos fijos para la cancelación del UNO POR MIL (el formulario se puede solicitar en las ventanillas de atención al cliente de las oficinas de Quito Turismo).

10. Listado de los vehículos (detallar la marca y el número de placa de cada vehículo).
11. Copia a color de la Licencia Profesional de Conducir, de (los) conductor (es) o propietario (os) que opera la unidad (solo para transporte terrestre turístico).
12. Copia de la matrícula de los vehículos de la empresa, los mismos que deben estar a nombre de la compañía.
13. Póliza de seguros / Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito SOAT.
14. Copia del formato de contrato que otorga la compañía con opción de servicios, donde se indique el tarifario de los mismos.
15. Original y copia de los comprobantes de pagos por concepto de Registro Turístico (se paga una sola vez).
16. Original y copia de los comprobantes de pagos por contribución uno por mil sobre los activos fijos del establecimiento. (Anualmente).
17. Pago de la Tasa de Turismo: una vez entregado el certificado de Registro Turístico se emite la Tasa de Turismo en aproximadamente 10 días laborales. (Anualmente).

Una vez que el Administrador obtenga el Certificado de Registro Turístico, deberá acudir a las ventanillas de las diferentes administraciones Zonales para iniciar con el trámite de la LUAE (quito-turismo, s.f.).

6.5.4 Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE)

La LUAE es el documento habilitante y acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza a su titular el ejercicio de actividades económicas en un establecimiento determinado, ubicado dentro del Distrito.

La LUAE integra los siguientes permisos y/o autorizaciones administrativas:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de funcionamiento de bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las Actividades Turísticas
- Permiso anual de funcionamiento de la Intendencia
- General de policía.

El proceso para obtener la LUAE puede iniciarse a través de la página web del Municipio de Quito: www.quito.gob.ec llenando el formulario, luego debe presentarse el formulario impreso lleno y firmado y los requisitos en cualquiera de las Administraciones Zonales donde se definirá la categoría y la respectiva cuota a cancelar.

Los requisitos a presentar para la obtención de la LUAE y obtener el permiso para colocar el rótulo son:

- Formulario único de solicitud de LUAE.
- Copia de RUC.
- Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal.
- Copia de la papeleta de votación del representante legal.
- En caso de no ser local propio: autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
- En caso de propiedad horizontal: autorización de la asamblea de copropietarios o del administrador como representante legal.
- En caso de rótulo existente: dimensiones y fotografía de fachada del local.
- En caso de rótulo nuevo: dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo (servicios ciudadanos Quito, s.f.).

6.6 Conclusiones generales

La principal estrategia de operaciones será la de orientar la promoción, publicidad y el *marketing* al nicho de mercado elegido, que son clientes corporativos, mediante visitas corporativas, alianzas estratégicas y publicidad en varios medios, además se darán énfasis en crear y mantener un sitio web cómodo y fácil para atraer a los clientes y en ofrecer un servicio de calidad con personal capacitado

El equipo y herramientas está conformado por:

Dos furgonetas Hyundai H1, las unidades serán rediseñadas, cada una contará con cinco asientos reclinables brindando mayor espacio y comodidad a los pasajeros. Cada asiento tendrá su tableta digital, enchufes de energía para aquellos pasajeros que deseen continuar trabajando desde sus portátiles, celulares, etc., además cada furgoneta tendrá una refrigeradora de 1.8 pies y cafetera caliente.

Además se necesitará 3 teléfonos inalámbricos, 3 computadores portátiles, 1 impresora, 10 tabletas interactivas, 3 juegos de escritorios, 1 juego de comedor, 1 credenza, 3 archivadores aéreos, y 1 mesa de reuniones con sillas.

La oficina estará localizada en el sector de Carcelén por ser estratégico, pues este está ubicada al norte facilitando tomar cualquiera de las dos vías principales al nuevo aeropuerto: la vía de Collas y la ruta Viva.

Se realizarán todos los trámites pertinentes para conformar la empresa como una sociedad anónima, sin límite de socios, con número ilimitado de acciones que se puedan cotizar en la bolsa.

Y se sacarán los permisos necesarios para el funcionamiento como:

- Permiso para la operar otorgado por la agencia nacional de tránsito.
- Registro de turismo que debe ser solicitado en las oficinas de Quito turismo.
- Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE) otorgado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

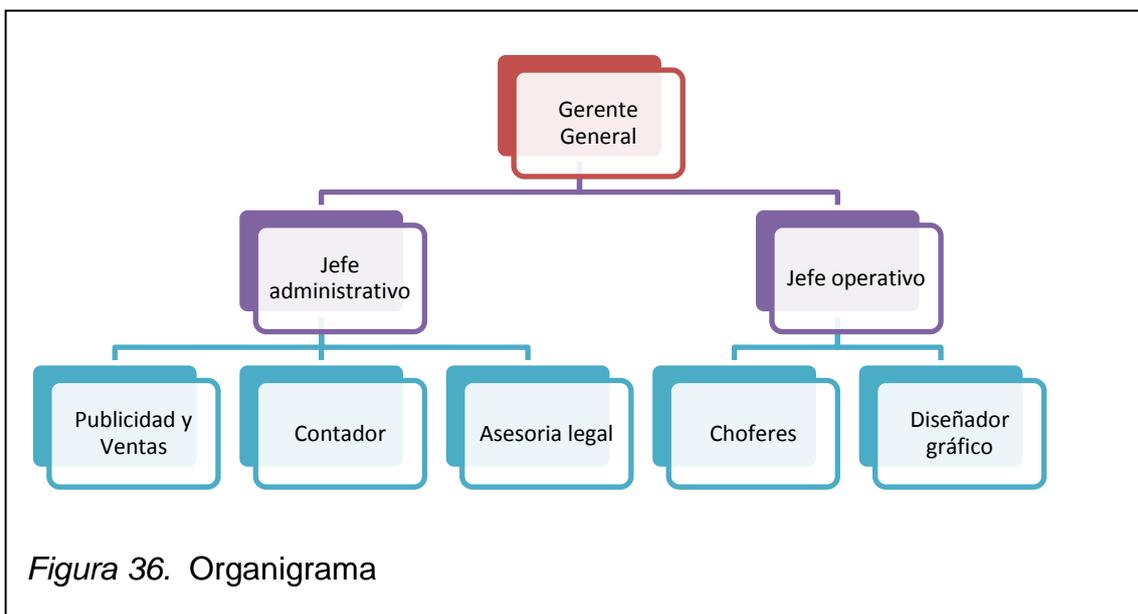
Capítulo VII

7 Equipo gerencial

7.1 Estructura organizacional

7.1.1 Organigrama

Transworking es una empresa nueva en el mercado de transporte corporativo por lo que su organigrama es horizontal.



7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

7.2.1 Descripción de funciones y equipo de trabajo

La empresa contará con colaboradores de planta y subcontratará a personal para asesoría legal, contabilidad y diseño gráfico.

A continuación se detallan los colaboradores que están en nómina de la empresa:

Perfil gerente general

Tabla 23. Gerente general

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Gerente general	1	Socios	oficina administrativa

Funciones a desempeñar:

- Responsable en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
- Responsable de revisar y concretar resultados ante los socios de la empresa.
- Contratación de personal.
- Planificación anual de las estrategias empresariales.
- Búsqueda de capital.
- Toma de decisiones.
- Representar legalmente a la empresa.
- Controlar los resultados financieros y administrativos.
- Aprobar presupuestos y estados financieros.

Competencias profesionales:

- Ingeniero comercial o administrador de empresas con conocimientos de marketing.
- Manejo de programas de computación
- Experiencia mínima de dos años en puestos similares
- Inglés 80%.

Competencias personales:

- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Creatividad.

- Adaptabilidad a cambios.
- Iniciativa.
- Fijación de metas enfocadas a logros.

Perfil jefe administrativo

Al iniciar operaciones este puesto estará a cargo del gerente general, más adelante si la carga operativa es mayor se contratará a una persona.

Tabla 24. Jefe administrativo

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Jefe administrativo	1	Socios	Oficina administrativa

Funciones a desempeñar:

- Cumplir con los lineamientos administrativos de la planificación de la empresa con el fin de llegar a las metas planteadas por los socios.
- Análisis de resultados.
- Toma de decisiones.
- Planificación de estrategias.
- Búsqueda de clientes potenciales.

Competencias profesionales:

- Ingeniero comercial o administrador de empresas con conocimientos de *marketing*.
- Ingles 80%.
- Manejo de programas de computación.
- Experiencia mínima de dos años en manejo de equipos de trabajo.

Competencias personales:

- Liderazgo y trabajo en equipo.

- Vocación de servicio.
- Iniciativa.
- Fijación de metas enfocadas a logros.
- Paciencia.
- Habilidad de hablar en público.

Perfil jefe operativo

Tabla 25. Jefe operativo.

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Jefe operativo	1	socios	Oficina administrativa

Funciones a desempeñar:

- Administrar la información de *networking* de las unidades.
- Planificación y revisión de las hojas de rutas de los choferes.
- Manejo de caja chica.
- Seguimiento del mantenimiento de las unidades.
- Responsable de las necesidades para una correcta logística de los traslados corporativos.
- Toma de decisiones.

Competencias profesionales:

- Ingeniero comercial o administrador de empresas con conocimientos de *marketing*.
- Inglés 70%.
- Manejo de programas de computación.
- Experiencia mínima de dos años en manejo de equipos de trabajo.

Competencias personales:

- Liderazgo y trabajo en equipo.

- Vocación de servicio.
- Iniciativa.
- Fijación de metas enfocadas a logros.
- Paciencia.

Perfil ejecutivo de ventas y publicidad

Tabla 26. Ejecutivo de ventas y publicidad.

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Ejecutivo de ventas y publicidad	1	Jefe administrativo	Oficina administrativa

Funciones a desempeñar:

- Buscar cartera de clientes potenciales.
- Visita a cuentas corporativas y agencias de viajes.
- Realizar alianzas con socios estratégicos (publicidad y ventas).
- Manejo de estrategias de CRM.
- Cumplimiento de KPI direccionado a ejecución de metas.
- Servicio al cliente.

Competencias profesionales:

- Ingeniero comercial o administrador de empresas con conocimientos de *marketing*
- Inglés 80%
- Manejo de programas de computación
- Experiencia mínima de dos años en ventas y publicidad, visitas corporativas.

Competencias personales:

- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.

- Iniciativa y creatividad.
- Fijación de metas enfocadas a logros.
- Paciencia.
- Habilidad de hablar en público.
- Organizado.

Perfil chofer

Tabla 27. Chofer

CARGO	CANTIDAD DE PERSONAS	REPORTA A	UBICACIÓN
Chofer	3	Jefe de operaciones	Aeropuerto NAIQ y oficina administrativa

Funciones a desempeñar:

- Revisión de rutas a realizar.
- Recoger a los clientes corporativos.
- Abastecer de gasolina a los vehículos, limpieza y seguridad de los mismos.

Competencias profesionales:

- Licencia de conducir tipo C.
- Egresado de bachiller.

Competencias personales:

- Vocación de servicio.
- Paciencia.
- Tolerancia a trabajar bajo presión.
- Honradez.
- Flexibilidad de horarios.

7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas.

Los colaboradores de la empresa recibirán anualmente las utilidades estipuladas por la ley ecuatoriana correspondiente al 15% de la utilidad.

Adicionalmente todos tendrán un bono semestral de incentivo, indicador clave de desempeño, el mismo que evaluará indicadores de cumplimiento de ventas, puntualidad y servicio al cliente. Este reconocimiento se calculará en base al sueldo de cada colaborador.

Durante los primeros cinco años de operaciones los accionistas no recibirán participaciones ya que todas las utilidades serán para seguir reinvertiendo en el negocio.

7.4 Políticas de empleo y beneficios

7.4.1 Política de selección de personal

La selección de personal está a cargo del gerente general de *Transworking*, quien conoce el perfil de cada uno de los cargos que necesita la empresa.

Se receptorán las hojas de vida de los postulantes a través de la página web, se continuará con la entrevista y la reconfirmación de las referencias profesionales y personales.

7.4.2 Beneficios

- Contrato plazo fijo con período de prueba.(Anexo 4)
- Remuneración establecida además de todos los beneficios de ley como: el aporte patronal al IESS del 11.25%, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y fondos de reserva.
- Indicador clave de desempeño. (Anexo 5)
- 15 días de vacaciones anuales.

- Utilidades.
- Crecimiento profesional a través de capacitaciones.

7.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

La junta de socios está conformada por dos accionistas, no obstante se maneja la idea de vender acciones de la empresa con el fin de tener mayor capital de trabajo en el caso de que así lo requiera la empresa.

- Los derechos y restricciones de los accionistas serán según su participación en acciones.
- Los accionistas tendrán derecho a voz y voto y a recibir sus respectivos dividendos según su participación en acciones.
- Las juntas para toma de decisiones se convocaran con 10 días de anticipación.
- No se permitirá el uso de los bienes de la empresa para fines que no estén ligados a las actividades de la empresa.

7.6 Equipo de asesores y servicios

Transworking necesita el apoyo externo de las siguientes áreas, no estarán bajo relación de dependencia pero sí en el organigrama con el fin de conocer bajo qué jefatura estará a cargo el cumplimiento de sus obligaciones:

- Asesoría legal: asesorar y tramitar todos los aspectos legales de la empresa para su correcto funcionamiento, representación de litigios, negociación y redacción de contratos inmobiliarios, publicitarios, laborales, etc.
- Contador: contabilizar los activos, pasivos, egresos e ingresos. Control de facturación, declaraciones de impuestos en el SRI, y reportes periódicos para control del jefe administrativo y/o general.

- Diseñador gráfico e informática: su objetivo es diseñar la página web de la empresa y monitorear su correcto funcionamiento ya que este representa el canal directo de ventas de la empresa.

7.7 Conclusiones generales

La empresa está conformada por dos socios, el primero que hace las funciones de gerente general y jefe administrativo y el segundo que tiene la función de jefe operativo.

Transworking cuenta con el apoyo de un ejecutivo de ventas que trabajará de la mano con el jefe administrativo, y cuya responsabilidad es la de visitar cuentas corporativas potenciales, agencias de viajes corporativas, participará en los eventos donde la empresa tenga presencia, ya sean auspicios y/o congresos.

La empresa tiene tres choferes profesionales que trabajaran en turnos rotativos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Tanto los jefes de área, ejecutivo de ventas y choferes serán parte de la nómina de la empresa; sin embargo la empresa subcontratará el servicio de asesoría legal, contabilidad y diseño gráfico-*web*.

Los colaboradores de la empresa contarán con el contrato más beneficios de ley (seguridad social, décimo tercero y décimo cuarto sueldo, fondo de reserva) utilidades, quince días de vacaciones. Adicional la empresa pagará dos bonos de incentivos al año en base a puntualidad, ventas y servicio al cliente. (Anexo 5).

Capítulo VIII

8 Cronograma general

8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

8.1.1 Etapa de implementación del negocio

a) Constitución legal de la empresa

Periodo en el cual el departamento legal organizará y obtendrá todos los permisos requeridos para la operación de la empresa.

Los responsables son los socios y el tiempo de duración aproximado es de sesenta días.

b) Adquisición y readaptación de los vehículos

En esta fase se comprarán y readaptarán las furgonetas que servirán para los traslados corporativos con los servicios de *networking*.

El jefe operativo es la persona a cargo, con un tiempo máximo de cuarenta y cinco días.

c) Ubicación de oficina administrativa

La empresa funcionará como oficina central en el norte de la ciudad de Quito desde donde se manejará toda la parte administrativa y operativa de la misma.

El jefe administrativo tendrá a su cargo la búsqueda de la oficina e instalación en un período de siete días.

d) Contratación de servicios

Para las oficinas se requiere el servicio de telefonía fija e internet, además de servicios básicos como luz y agua.

Los vehículos también necesitan de servicio de internet y cada uno de los puestos en la empresa contará con un celular.

La persona responsable es el jefe administrativo y contará con un periodo de siete días para las contrataciones.

e) Renta de parqueadero en Tababela

Transworking tendrá dos parqueaderos: el primero en la población de Tababela (a cinco minutos del aeropuerto) y la segunda en el norte de la ciudad de Quito en la oficina principal para dar atención oportuna a clientes hacia o desde el aeropuerto según la necesidad. Esta actividad estará a cargo del jefe operativo, periodo máximo de siete días.

f) Contratación de colaboradores

Inicialmente los socios contratarán a todo el personal de la empresa según las habilidades y competencias de los postulantes.

Las personas a cargo son el jefe administrativo tiempo máximo de treinta días.

g) Creación página web e información de *networking*

La supervisión para la creación de la página web y la selección de información de *networking* con temas políticos, económicos, turísticos, publicidad y demás para cargarla en las tabletas estarán a cargo del jefe operativo y tendrá un periodo de treinta días para su ejecución.

h) Alianzas estratégicas

En esta fase se buscará concretar alianzas estratégicas con empresas del medio turístico, entre otras empresas o instituciones.

El jefe administrativo en conjunto con el ejecutivo de ventas serán los responsables de esta etapa en un periodo de treinta días.

i) Publicidad y ventas

La publicidad y ventas al inicio se harán a través de visita a clientes corporativos y agencias de viajes para dar a conocer el producto.

El ejecutivo de ventas y publicidad estará a cargo en conjunto con el jefe administrativo, para esta etapa el tiempo es de noventa días.

j) Prueba piloto

Se realizará una prueba piloto previo al inicio de las operaciones y se harán rectificaciones de ser necesario en un período máximo de siete días.

8.3 Riesgos e imprevistos

- Puede existir demora en la constitución legal de la empresa debido a factores ajenos a la misma, ya que las certificaciones y/o trámites realizados en las diferentes instituciones pueden sufrir retrasos; sin embargo, la empresa cuenta con asesoría legal quien tendrá la facilidad de buscar opciones para prever posibles problemas y lograr cumplir a tiempo con los permisos necesarios.
- La renuncia repentina de colaboradores, sobretodo de los choferes, afectaría la logística de la operación por lo que es importante tener una base de datos de posibles aspirantes.
- Es importante tener una lista de varias posibles empresas con quienes realizar alianzas estratégicas, en el caso de que alguna de las empresas con quienes se desea negociar se retracten.
- Uno de los mayores riesgos que la empresa enfrenta es el cupo limitado a la importación de vehículos, de no poder adquirir furgonetas nuevas la empresa procederá a comprar furgonetas usadas que estén en buenas condiciones.
- Posibles cambios de condiciones por parte de los arrendatarios, por lo que se procederá a firmar un contrato mínimo de un año, renovable anualmente. Si por algún motivo tanto arrendatarios como arrendador no desean renovar el contrato deberá ser notificado por escrito noventa días de anticipación según lo establece la ley de inquilinato vigente. Todo trámite estará a cargo de asesoría legal de la empresa.

8.4 Conclusiones generales

Existen muchas actividades a realizar antes de poner en marcha un negocio que se deben tomar en cuenta con el fin de tomar decisiones rápidas para poder llevar a cabo el objetivo deseado. La etapa de implementación comprende la constitución de la empresa, adquisición de equipos de trabajo, ubicación estratégica de la oficina administrativa, contratación de servicios, renta de parqueadero en la población Tababela cercana al nuevo aeropuerto, contratación de colaboradores, creación de la plataforma virtual donde los clientes comprarán el servicio, publicidad y ventas; actividades que están detalladas en el diagrama de Gantt que permite llevar un control adecuado de tiempo para realizar cada una de ellas.

A pesar del control minucioso en las actividades programadas siempre existirán riesgos e imprevistos fuera del control de la empresa, a los cuales sí se podrá enfrentar reconociéndolos como posibles riesgos, tales como retrasos en la constitución de la empresa, renuncia de colaboradores, cambios en las políticas de arrendamiento etc.

Es importante mantener los tiempos acordados en el diagrama para cada actividad, sin embargo si no fuera posible se deberán tomar acciones rápidas estableciendo nuevos tiempos para solventar el imprevisto.

Capítulo IX

9 Riesgos críticos, problemas y supuestos

9.1 Supuestos y criterios utilizados

- El cliente potencial de *Transworking* es corporativo, por lo que la promoción y publicidad se realizarán en los lugares y servicios frecuentados por este mercado, por ejemplo se plantea colocar publicidad en congresos, página web, *mailing*, además; de realizar visitas a clientes corporativos y agencias de viajes.
- Se plantea como principales estrategias para captar este mercado:
 - Realizar alianzas estratégicas con aerolíneas, tarjetas de crédito, *Sweet & Coffee* o café Vélez a cambio de publicidad.
 - Visitas corporativas a empresas potenciales y a clientes referidos.
 - Customer relationship management* CRM.
- Según la investigación de mercados se espera que *Transworking* tenga una alta aceptación por parte de los clientes potenciales, porque los potenciales usuarios tienen interés en la comodidad y el servicio personalizado.
- *Transworking* contará con dos canales de venta:
 - Canal directo: Página web de la empresa.
 - Canal indirecto: Agencias de viajes corporativas.

Se plantea vender el servicio principalmente a través de la página web y como manera de soporte captar clientes potenciales a través de las visitas corporativas y con las ventas que realicen las agencias de viajes.

- Se plantea iniciar el negocio con 6 colaboradores y conforme aumente la demanda del servicio y de ser necesario contratar más colaboradores.

- El plan financiero está proyectado para cinco años, se utilizó la valoración lineal por lo que los precios son constantes.
- Para el plan financiero se plantea tres escenarios optimista, pesimista y esperado, con apalancamiento y otros tres escenarios sin apalancamiento.

El escenario esperando con apalancamiento tiene un VAN de 101,78 y una TIR de 90.6% por lo que se eligió ese escenario.

9.2 Riesgos y problemas principales

9.2.1 Aumento de la demanda

Gracias a la investigación de mercados realizada se pudo concluir que existe un mercado potencial, en el caso de que la demanda aumente se contratará más personal y se realizarán ampliaciones para el negocio de ser necesario.

9.2.2 Disminución de la demanda

Se relanzará el servicio, se utilizarán medios de publicidad masivos para promocionar el servicio y dar a conocer nuevas ofertas y promociones.

Regularmente se evaluará el desempeño de los empleados y del servicio ofrecido para realizar correcciones de ser necesarias.

9.2.3 Entrada repentina de un competidor

Crear un plan de fidelización para los clientes como promociones para clientes frecuentes etc. Verificar constantemente los precios y el servicio ofrecido por la competencia.

9.2.4 Cambio de gobierno

Un cambio de gobierno posiblemente significaría cambio de políticas que podrían o no favorecer al proyecto.

9.3 Conclusiones generales

Existen varios riesgos y problemas con los cuales toda empresa debe enfrentar; sin embargo, los posibles escenarios para *Transworking* son el incremento de la demanda donde la empresa deberá contratar más personal e incluso adquirir más unidades basado en un análisis; disminución de la demanda, para evitar se deberá estar evaluando los factores que estén produciendo la misma como económicos, políticos sociales entre otros; entrada de competidores agresivos para lo cual la creación de un plan de fidelización de clientes es importante; cambio de gobierno que signifique cambios de políticas.

Hoy por hoy las empresas deben tener esa agilidad para solventar posibles problemas y riesgos; adaptarse a los cambios y demandas de los clientes es básico para siempre estar a la vanguardia y ser siempre la primera opción para ellos. Un cliente satisfecho preferirá quedarse con la empresa que conozca sus gustos y preferencias por lo que eso es uno de los pilares para dar en servicio de calidad y diferenciado.

Capítulos X

10 Plan financiero

A continuación se evaluará financieramente el proyecto. En un horizonte de tiempo de 5 años, la valoración será lineal por lo que todas las variables monetarias se mantienen constantes existiendo una variación solamente en cantidad de conceptos que conforman la variable de costos, ya que esta variable va ligada directamente a la cantidad de traslados que se realice. Además del escenario esperado, se evaluará el proyecto con dos escenarios más, un escenario pesimista y uno optimista, y se evaluará la conveniencia de apalancarse o no para la realización del proyecto.

10.1 Inversión inicial

Para poner en marcha el proyecto se necesita la cantidad a continuación detallada, que corresponde a activos tangibles, intangibles y capital de trabajo para tres meses. (Anexo 6)

Tabla 29. Inversión inicial

Activos tangibles	103.665
Activos intangibles	2.287
Capital de trabajo (3 meses)	31.347
Total	137.299

El capital de trabajo será para cubrir los gastos y costos de los tres primeros meses porque el pago del servicio lo harán los clientes por internet con tarjeta de crédito, no se dará crédito por lo que los fondos serán utilizados en caso de que la empresa necesite liquidez para continuar funcionando con normalidad ya que al comienzo de las operaciones se espera que la demanda aumente progresivamente y se estabilice, también se utilizarán los fondos en el caso de que se presenten otros inconvenientes. Después la empresa será capaz de cumplir las obligaciones con el flujo de caja que genere.

10.2 Ingresos iniciales y proyectados

Se prestará un único servicio con un precio promedio de \$ 35 por viaje independientemente de la cantidad de pasajeros que utilicen el servicio, el precio exacto estará determinado por el lugar según lo indica la tabla de precios.

Tabla 30. Tabla de precios

TABLA DE PRECIOS <i>TRANSWORKING</i>	
NORTE DE QUITO HASTA CARCELEN	\$ 35,00
SUR DE QUITO HASTA QUICENTRO SUR	\$ 45,00
ESTE DE QUITO Y TODA LA AV ORIENTAL	\$ 35,00
OESTE DE QUITO Y TODA LA OCCIDENTAL	\$ 35,00
CARAPUNGO-CALDERON-MITAD DEL MUNDO	\$ 35,00
TUMBACO, CUMBAYA	\$ 25,00
VALLE DE LOS CHILLOS	\$ 35,00

Para el primer año se espera una demanda de 5760 traslados, lo que significa 8 traslados por furgoneta; es decir, 16 traslados por día.

Se debe tener en cuenta que se tiene la capacidad operativa para cubrir más traslados ya que el tiempo aproximado que dura cada traslado será de 1 hora y media, además considerando la curva de aprendizaje y hasta que el servicio se posicione gracias a la cartera de clientes se espera en los años posteriores un crecimiento del 6% por año. (Anexo 10)

10.3 Egresos

10.3.1 Costos fijos, variables y semivARIABLES

Los costos fijos son aquellos que no varían a pesar del crecimiento o decrecimiento de la cantidad de demanda, no así los costos variables y semivARIABLES que aumentarán conforme la cantidad de traslados que la empresa realice. Se analizó tres escenarios: valoración, optimista y pesimista.

Cada uno de ellos plasma la evaluación de los costos totales anuales tanto en la parte de manteniendo y combustible (parte operativa de las furgonetas) como los costos de implementos necesarios para ofrecer el servicio de café caliente y agua.

Se analizó igualmente los costos de salarios del personal otorgando un bono de desempeño laboral ligado al cumplimiento en ventas, puntualidad y servicio al cliente. (Anexo 7 y 9)

10.3.2 Gastos

En esta valoración lineal de los cinco primeros años de operación de la empresa se evaluaron gastos de sueldos del personal administrativo, arriendos y materiales de limpieza, suministros de oficina, servicios de luz, agua, teléfonos móviles y fijos e internet, seguros y patente municipal. (Anexo 8)

10.4 Margen bruto y margen operativo

Con la siguiente tabla se observa el margen bruto que en el primer año muestra el 66.50% de ganancia con respecto al costo de generar el servicio y con el margen operativo se puede apreciar que la empresa gana un 22.79% teniendo en cuenta todos los costos y gastos que implica ofrecer el servicio.

Tabla 31. Estado de resultados proyectado apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	201,600	213,696	226,518	240,109	254,515
COSTO DE VENTAS	67,527	68,540	69,614	70,752	71,959
BENEFICIO BRUTO	134,073	145,156	156,904	169,357	182,557
GASTOS	88,122	88,122	88,122	85,728	85,728
BENEFICIO OPERATIVO	45,951	57,034	68,782	83,629	96,829
UTILIDAD NETA	26,069	34,183	42,791	53,510	63,197
Margen Bruto	66.50%	67.93%	69.27%	70.53%	71.73%
Margen Operativo	22.79%	26.69%	30.36%	34.83%	38.04%
Margen Neto	12.93%	16.00%	18.89%	22.29%	24.83%

10.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica las ventas mínimas que *Transworking* debe realizar con el fin de cubrir los costos fijos y variables.

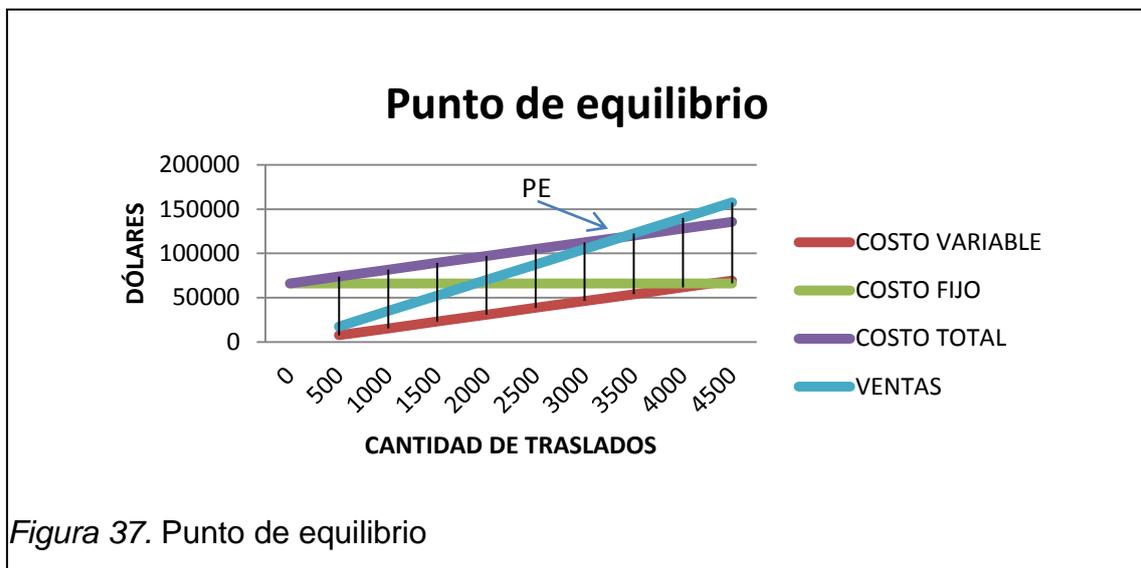
$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

(Ecuación 3)
(Duran, 2013, págs. 59-60)

Tabla 32. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
P=	35	35	35	35	35
v=	15.45	14.74	14.07	13.09	12.51
F=	66222	66222	66222	66222	66222
q=	3387	3268	3164	3022	2945
Ventas mínimas	3387	3268	3164	3022	2945
Ventas mínimas \$	\$ 118,532.50	\$ 114,388.40	\$ 110,736.10	\$ 105,785.80	\$ 103,080.50
Traslados mensuales	480	509	539	572	606
Meses	7.06	6.42	5.87	5.29	4.86

El primer año se estima tener un mínimo de 16 traslados diarios es decir 480 traslados al mes aproximadamente, lo que significaría llegar al punto de equilibrio en 7 meses y medio aproximadamente en el primer año con 3.387 traslados como lo muestra el siguiente gráfico.



10.6 Flujo de caja

En el flujo de efectivo se observa las entradas y salidas de efectivo en un periodo de 5 años en tres escenarios diferentes el esperado, optimista con un crecimiento del 10% en la demanda y pesimista con una disminución del 10% en la demanda, con dos opciones de financiamiento apalancado o desapalancado. Anexo 12 y anexo 13.

Con lo que se puede apreciar la acumulación neta de activos líquidos para saber si la empresa tendrá suficiente liquidez o si necesitara financiamiento.

En el siguiente cuadro de resumen se observa que la empresa tendrá la suficiente liquidez. Además se tomó la decisión de apalancarse para poner en marcha el negocio debido a que la VAN y TIR son mayores lo que muestra los mayores rendimientos ya que el costo del dinero es menor.

Tabla 33. Resumen flujo de caja

RESUMEN	DESAPALACADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	96,172	39%	101,778	90.60%
OPTIMISTA	174,643	55%	180,250	129.20%
PESIMISTA	54,355	28%	59,961	62.80%

10.6.1 Costo de oportunidad

Se realizó una valoración del proyecto apalancado y desapalancado para tener una medición del efecto del apalancamiento en los flujos de efectivo y para calcular la tasa de descuento que es el rendimiento mínimo exigible para invertir en el proyecto. Se utilizaron las siguientes variables.

$$r = rf + \beta(rm - rf) + rp \quad r = 1,8 + 0,86(4,11) + 8,05 \quad r = 13,38$$

(Ecuación 4)
(Duran, 2013, págs. 67-68)

Tabla 34. Costo de oportunidad

Variable	%	Vigente al	Fuente:
rf (tasa libre de riesgo, bonos EEUU)	1,8	17-abr-15	http://www.datosmacro.com/bono/usa
β (riesgo de la industria EEUU)	0,86	05-ene-15	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls
(rm-rf) (rendimiento neto de la industria - tasa libre de riesgo)	4,11	17-abr-15	www.damodaran.com
rp (riesgo país ECU)	8,05	13-abr-15	http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788
r (Tasa de descuento)	13,38 %		

10.7 Análisis de riesgo

Se analizó el riesgo del proyecto valorado para los cinco años a través del resultado del valor actual neto (van), otorgando los siguientes pesos a los tres:

Optimista 15%, Valoración 80% Pesimista 5%.

El escenario de análisis que más interesa es el que comprende, dentro de la campana de Gauss, entre el escenario de valoración y el escenario optimista, ya que lo que interesa a la empresa es estar estadísticamente dentro de este escenario, ya que de encontrarse en el escenario pesimista la empresa estaría perdiendo dinero.

En la valoración la desviación estándar es de \$30.289 con un coeficiente de variación 0,29%.

10.8 Análisis de sensibilidad

Para este análisis, en forma unidimensional, se tomaron dos variables representativas: cantidad y precio.

Para el análisis de sensibilidad se comprobó hasta qué punto las variables pueden ser modificadas (Anexo 15) ya que el VAN siempre debe ser mayor o igual a cero, lo que significa que la TIR será igual o mayor a la tasa de descuento exigida por los inversionistas.

El precio y la cantidad pueden variar hasta en un 21,07%, es decir el costo puede llegar hasta \$ 27, 62 USD y la cantidad según la siguiente tabla.

Tabla 35. VAN Y TIR sensibilidad a la cantidad

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Cantidad	0	5760	6106	6472	6860	7272
Cantidad -21.07%	0	4546	4819	5108	5415	5740

TD	13.38%
VAN	\$ 0.00
TIR	13.38%

10.9 Índices financieros

Dado que el escenario con apalancamiento es el más favorable los índices financieros serán calculados a partir de este escenario. Ver anexo 18.

Rentabilidad sobre la inversión (ROI): este índice mide la rentabilidad del proyecto valorado en este caso para cinco (5) años, con el fin de poder garantizar la obtención de más rentabilidad en este proyecto que en cualquier otro. En este caso puntual los rendimientos han sido superiores al costo de oportunidad siendo una gran alternativa para la inversión.

Rendimientos sobre los activos (ROA): este índice mide el porcentaje de eficiencia en relación a la obtención de una utilidad operacional óptima, es decir que permite a la empresa conocer si está realizando un buen manejo entre activos y gastos de la empresa. *Transworking* presenta un porcentaje mayor al 30% en los cinco (5) años de valoración.

Margen de utilidad: permite medir cuanto queda de utilidad frente a las ventas de la empresa durante estos cinco (5) años, es importante resaltar que a medida que pasen los años se ve un crecimiento continuo de tres puntos porque la empresa va maximizando sus utilidades en base a su capacidad.

Razón corriente: este interesante índice mide la liquidez que tiene la empresa para poder cumplir con los gastos que se le vayan presentando.

En el caso de la empresa este índice es mayor a 3 durante los cinco (5) años.

10.10 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados refleja las entradas y salidas de efectivo que dan como resultado ganancias o pérdidas que genera la empresa en un periodo de tiempo determinado, el análisis del estado de resultados sirve para así tomar decisiones para administrar de la mejor manera la empresa, en el caso de *Transworking* en el estado de resultados se proyecta las ventas y gastos de la empresa en cinco años con apalancamiento. En el anexo 17 se puede observar el estado de resultados con apalancamiento en un escenario esperado, escenario optimista es decir con un aumento en la demanda del 10% y en un escenario pesimista con disminución de la demanda de un 10%.

En el siguiente cuadro extraído del anexo 17 se puede observar el resumen del estado de resultados con apalancamiento en un escenario esperado se puede decir que el margen de utilidad bruto es significativo y tiene un aumento gradual del 6% anual, también se observa que la variación del margen operativo tiene una disminución importante debido a que cada año se aprovecha mejor la capacidad operativa, por otro lado el margen neto es decir la ganancia de la empresa después del costo de ventas, gastos operativos, gastos financieros e impuestos el primer año es de 12.93% y va en aumento cada año.

Tabla 36. Resumen estado de resultados proyectado apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	26.069	34.183	42.791	53.51	63.197
Margen Bruto	66,50%	67,93%	69,27%	70,53%	71,73%
Variaciones en Margen Bruto		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Margen Operativo	22,79%	26,69%	30,36%	34,83%	38,04%
Variaciones en Margen Operativo		24,12%	20,60%	21,59%	15,78%
Margen Neto	12,93%	16,00%	18,89%	22,29%	24,83%

10.11 Balance general proyectado

El balance general muestra la situación financiera al momento de iniciar actividades y un supuesto de cómo estaría la empresa al final de cada año fiscal. Los pasivos y el patrimonio muestran las fuentes de financiamiento para los activos. En el caso de *Transworking* como toda empresa al iniciar operaciones el balance muestra las necesidades de financiamiento que tiene la empresa para la inversión de activos fijos como los vehículos, muebles y enseres, equipos de oficina etc.

En el balance también se puede observar que no hay rotación de inventarios debido a que el negocio se trata de venta de servicios no productos, además tampoco se tienen cuentas por cobrar por que la empresa no dará crédito a sus clientes, por otro lado se puede observar que la liquidez que tiene la empresa es bastante buena debido a que como se indica en el cuadro de abajo los índices sobrepasan lo recomendado que es tener el doble de posesiones (activos) con respecto a las deudas (pasivos). Estado de resultados desglosado (Anexo 16).

Tabla 37. Índice de liquidez

INDICADOR DE LIQUIDEZ					
Razón corriente	Activos corrientes	3,53	5,66	7,18	9,12
	Pasivos corrientes				

10.12 Conclusiones generales

- La evaluación financiera del proyecto se hizo en un horizonte de tiempo de 5 años, la valoración fue lineal por lo que todas las variables monetarias se mantienen constantes existiendo una variación solamente en cantidad de conceptos que conforman la variable de costos, ya que esta variable va ligada directamente a la cantidad de traslados que se realice.

- Se evaluó el proyecto en tres escenarios: esperado optimista y pesimista también se evaluó la conveniencia de apalancarse o no para la realización del proyecto.
- Para iniciar el proyecto la inversión será de USD \$ 137.299 que está conformado por activos tangibles, intangibles y capital de trabajo para tres meses.
- Los ingresos para la empresa provienen del servicio de traslados que se dará con un precio promedio de \$ 35 por viaje independientemente de la cantidad de pasajeros que utilicen el servicio.
- Para el primer año se espera una demanda de 5760 traslados, lo que significa 8 traslados por furgoneta; es decir, 16 traslados por día.
- El punto de equilibrio es decir las ventas mínimas que *Transworking* debe realizar con el fin de cubrir los costos totales será de 3.387 traslados en el primer año se estima que el tiempo para llegar al punto de equilibrio sería de 7 meses y medio aproximadamente.
- Se tomó la decisión de apalancarse para poner en marcha el negocio debido a que la VAN y TIR son mayores lo que muestra los mayores rendimientos ya que el costo del dinero es menor.
- La tasa de descuento que es el rendimiento mínimo exigible para invertir en el proyecto es de 13.38% y proviene variables como: tasa libre de riesgo (bonos EEUU), riesgo de la industria, rendimiento neto de la industria, riesgo país de Ecuador.
- El precio y la cantidad pueden variar hasta en un 21,07%, es decir el costo puede llegar de \$35 USD hasta \$ 27, 62 USD y la cantidad de

5.760 traslados puede llegar a 4.546 traslados al año, llegando mi VAN ser 0 y la TIR igual a la tasa exigida por los inversionistas.

- Gracias a los índice financieros podemos decir que el proyecto es una buena oportunidad de inversión debido que los rendimientos superan al costo de oportunidad, el índice de liquidez es superior a lo recomendado que es tener el doble de posesiones (activos) con respecto a las deudas (pasivos).

Capítulo XI

11 Propuesta de negocio

11.1 Financiamiento deseado

El plan de negocios se financiará el 30% con fondos propios y el 70% a través de un crédito directo con la Corporación Nacional Financiera (CFN) a una tasa de interés del 6,9%.

Tabla 38. Financiamiento

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	41190	30%
Crédito CFN	96109	70%
TOTAL	137298.7	100%

Tabla 39. Cuota

DETERMINACION DE LA CUOTA			
	Préstamo	Interés	Plazo
	96109	0.069	5
$i(1 + i)^n$	0.0963		
$(1 + i)^n - 1$	0.3960		
$i(1 + i)^n / (1+i)^n - 1$	0.2432		
C	23377.39		

11.2 Estructura de capital y deuda buscada

Tabla 40. Tabla de amortización crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	96109	PLAZO	5	PAGO	23377
TASA INTERES	0.069	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	PAGO	SALDO
0	96109				96109
1		6632	16746	23377	79363
2		5476	17901	23377	61462
3		4241	19137	23377	42325
4		2920	20457	23377	21868
5		1509	21868	23377	0
TOTAL		20778	96109		

11.3 Capitalización

La empresa operará con el 30% de capital propio, es decir \$41.190. Adicional está compuesta por dos accionistas que han aportado con el 50% de este valor cada una.

11.4 Uso de fondos

Todos los fondos adquiridos tanto de capital propio como de crédito a través de la CFN, serán destinados exclusivamente para implementar y operar *Transworking*.

Se contará con capital de trabajo para cubrir los gastos y costos de los tres primeros meses porque el pago del servicio lo harán los clientes por internet con tarjeta de crédito, no se dará crédito por lo que los fondos serán utilizados en caso de que la empresa necesite liquidez para continuar funcionando con normalidad ya que al comienzo de las operaciones se espera que la demanda aumente progresivamente y se estabilice, también se utilizarán los fondos en el caso de que se presenten otros inconvenientes.

Después la empresa será capaz de cumplir las obligaciones con el flujo de caja que genere.

Tabla 41. Uso de fondos

Activos tangibles	103,665
Activos intangibles	2,287
Capital de trabajo (3 meses)	31,347
Total	137,299

11.5 Retorno para el inversionista

Uno de los objetivos propuestos a mediano plazo era la recuperación del 40% de la inversión, objetivo alcanzado al tercer año de operaciones de *Transworking*.

Tabla 42. Periodo de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
137299	50955	6820	44135	1
93164	59713	7992	51721	2
41443	67502	9035	58467	3
TOTAL			154323	
Total inversión			-137299	
Saldo después de recuperar la inversión			17024	

11.6 Conclusiones generales

La empresa se financiará el 30% con fondos propios de los dos accionistas y el 70% restante a través de un préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional, quienes por medio del programar progresar incentivan a nuevos emprendedores con tasas por debajo de las entidades bancarias del 6,9%.

La realización total del proyecto tiene un costo de \$137.299, de los cuales \$96.109 corresponde al préstamo de la CFN a cinco años plazo y cuyo interés total por los cinco años es de \$20.778 pagaderos en cuotas anuales según se demuestra en la tabla de amortización del crédito.

La empresa cuenta con un capital de trabajo inicial de tres meses a pesar de que los pagos se realizarán a través de la página web, es decir que cada servicio entregado será pagado en el momento de la confirmación del mismo.

Al tercer año de operaciones la empresa habrá recuperado el 40% de la inversión como se encuentra detallado en la tabla 39. Esto demuestra que a pesar de la fuerte inversión inicial el proyecto es rentable como se demuestra en el análisis del capítulo diez de este mismo documento.

Capítulo XII

12 Conclusiones y recomendaciones

12.1 Conclusiones

- El cambio de ubicación del aeropuerto de Quito a la población de Tababela creó la oportunidad para iniciar una empresa que realice traslados para el segmento corporativo.
- Analizando la industria del transporte, se concluye que hay pocas empresas legalmente constituidas dedicadas a la actividad de traslados al aeropuerto; actualmente el servicio lo realizan de manera más informal y la mayor cantidad de veces por medio de agencias de viajes, por lo que las condiciones de la industria son favorables para el emprendimiento.
- El segundo gasto de consumo de los ecuatorianos corresponde a transporte, siendo una oportunidad para la empresa estar en esta industria.
- Gracias a la investigación de mercados se concluye que actualmente no hay un servicio similar al propuesto en este plan de negocios operando en la ciudad de Quito, y que el mismo tiene aceptación por parte del mercado meta de la ciudad de Quito.
- Se logró diferenciar los horarios preferidos de viaje de los clientes, lo que permitirá prever un aumento considerable de la demanda.

- Se estableció que los ecuatorianos viajan con más frecuencia por negocios que por vacaciones, lo que indica que hay una demanda constante de viajes corporativos.
- La estrategia de diferenciación dirigida permitirá a la empresa comercializar el servicio de una manera ágil y eficiente dentro del mercado corporativo que busca obtener más beneficios.
- *Transworking* tendrá una inversión inicial de \$137.299, financiado el 30% con capital propio y el 70% restante con crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN).
- La mejor alternativa financiera para el proyecto es con apalancamiento ya que se obtiene una tasa interna de retorno (TIR) de 90,6% y un valor actual neto (VAN) de \$101.778.
- Al finalizar este proyecto se confirma la hipótesis inicial de que sí existe aceptación del servicio de traslados por parte del mercado corporativo de la ciudad, además las encuestas confirman un mercado desatendido ya que el 85% del mercado potencial no tiene preferencia por alguna empresa al momento de trasladarse, además el análisis financiero demostró que el proyecto es rentable para ponerlo en marcha.

12.2 Recomendaciones

- Es importante implementar la estrategia de *customer relationship management* con el fin crear vínculos para conocer al cliente, estar a la vanguardia y tener siempre un servicio innovador para fidelizar al cliente.
- Las visitas periódicas a las empresas permitirán tener mayor contacto entre *Transworking* y el cliente corporativo para conocer cambios en los gustos y preferencias por lo que deberán ser una prioridad.

- Se recomienda a *Transworking* la participación en eventos corporativos para que los clientes conozcan del servicio.
- Es importante el mantenimiento continuo de las unidades ofreciendo un alto estándar de limpieza para el cliente final.
- Se recomienda actualizar la información de las tabletas digitales para que el cliente tenga la información a tiempo.
- A medida que vaya creciendo la empresa se podría optar por tener una isla en el aeropuerto de Quito, donde clientes que no hayan realizado su reservación previa puedan contratar el servicio.
- La venta de acciones permitirán a la empresa expandirse o reponer sus unidades a largo plazo.

REFERENCIAS

- American Airlines (s.f.). Diseño interno de furgoneta. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de <http://www.american-airlines.nl/pubcontent/es/aboutUs/ourPlanes/boeing757.jsp#!first-class>
- Ambito.com. (2014). Riesgo país. Recuperado el 8 de Mayo de 2014 de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Aeropuerto Internacional de Quito. (2014). El Aeropuerto Mariscal Sucre está más cerca de ti gracias a la ruta Collas. Recuperado el 22 de Octubre de 2014 de <http://www.aeropuertoquito.aero/es/noticias/5-noticias-institucionales-aeropuerto-mariscal-sucre/184-el-aeropuerto-mariscal-sucre-esta-mas-cerca-de-ti-gracias-a-la-ruta-collas.html?layout=import>
- Aeropuerto Internacional de Quito. (s.f.). Tarifas autorizadas de taxis. Recuperado el 12 Marzo de 2015 de <http://www.aeropuertoquito.aero/es/transporte/taxi.html>
- Aeropuerto Internacional de Quito. (s.f.). Precio parqueadero aeropuerto. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014 de <http://www.aeropuertoquito.aero/es/transporte/estacionamiento.html>
- Aeroservicios Ec. (s.f.). Precios traslados. Recuperado el 17 de marzo del 2015 de <https://twitter.com/AeroserviciosEc>
- Aeroservicios. (s.f.) Traslado de pasajeros. Recuperado el 15 de Diciembre de 2014 de <http://www.aeroservicios.com.ec/>
- Ambitonomia. (2008). Riesgos país Ecuador. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014 de <http://www.ambitonomia.com/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Avianca. (2014). Ferias y congresos a realizarse a nivel nacional e internacional. Recuperado el 23 Octubre de 2014 de www.avianca.com
- Avianca. (2014). Hubs de conexión. Recuperado el 23 de Octubre de 2014 de www.avianca.com,
- BCE. (s.f.). rp riesgo país ECU 8,05. Recuperado el 13 de Abril de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- BCE. (2015). Población económicamente activa. Recuperado el 27 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>.

- BCE. (2015). Producto interno bruto. Recuperado el 8 Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- BCE. (2015). Inflación del Ecuador. Recuperado el 25 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- BCE. (2015). Tasa de interés. Recuperado el 11 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- BCE. (2015). Balanza comercial. Recuperado el 5 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- BCE. (2013). Industria del transporte y PIB 2013. Recuperado el 4 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>.
- BCE. (2014). EMBI Indicador de Bonos de Mercados Emergentes. Recuperado el 9 Febrero de 2015 de Http://Contenido.Bce.Fin.Ec/Resumen_Ticker.Php?Ticker_Value=Riesgo_Pais
- BCE. (2014). Cifras económicas del Ecuador. Recuperado el 09 de Agosto de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201406.pdf>
- CFN. (2013). CFN lanza su programa Progresar. Recuperado el 20 de Agosto de 2015 de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1999:cfn-lanza-su-programa-progresar&catid=344:abril-2014&Itemid=883
- Cuida tu futuro. (2013). Requisitos para formar una empresa. Recuperado el 14 de Abril de 2015 de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Crece negocios. (s.f.). Formula de la demanda potencial. Recuperado el 2 de Enero de 2015 de <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Estosololoarreglamossinellos. (2015). Entretenimiento. Recuperado el 2 de Enero de 2015 de <http://www.estosololoarreglamossinellos.org/los-blogs-las-redes-sociales-y-el-entretenimiento>

- Ecuador en cifras. (s.f.) Población DMQ. Recuperado el 24 de Enero de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ecuador en cifras. (s.f.) Rango edad DMQ. Recuperado el 24 de Enero de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Ecuonline. (s.f.) Ley orgánica de defensa del consumidor. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014 de <http://www.ecuonline.net/html/leydelconsumidor.html>
- Datos macro. (s.f.). rf tasa libre de riesgo, bonos EEUU 1,8. Recuperado el 17 de Abril de 2015 de <http://www.datosmacro.com/bono/usa>
- Damodaran. (s.f.). rm-rf rendimiento neto de la industria - tasa libre de riesgo 4,11. Recuperado el 17 de Abril de 2015 de www.damodaran.com
- David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. (11.ª ed.). México: Pearson Educación
- Duran, P. (2013). Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos. Quito-Ecuador.
- Galindo, E. (2006). Estadística métodos y aplicaciones. (2ª Edición). Quito, Ecuador: Prociencia Editores.
- Google maps Quito Carcelén. (s.f.). Ubicación oficina administrativa. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 de <https://www.google.com.ec/maps/place/Quito+Carcelen/@-0.0852048,-78.462081,16z/data=!4m2!3m1!1s0x91d588acd3d87f47:0x85caa9983de95524>
- Google maps Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. (s.f.). Ubicación parqueadero. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 de <https://www.google.com.ec/maps/place/Aeropuerto+Internacional+Mariscal+Sucre/@-0.119663,-78.352796,14z/data=!4m2!3m1!1s0x91d58db4352baa87:0x2f9f7623e0894b8b>
- Hair, J. B. (2010). Investigación de mercados. México, México DF: Mc Graw Hill.

- Hyundai. (s.f.) Modelo vehículo. Recuperado el 21 de Abril de 2015 de <http://www.hyundai.com.ec/images/stories/carros/h1/h1.pdf>
- Hyundai. (s.f.) Interior Vehículo. Recuperado el 21 de Abril de 2015 de <http://www.hyundai.com.ec/index.php/especificaciones-h1.html>
- Hyundai. (s.f.). Máxima comodidad para los pasajeros. Recuperado el 21 de Abril de 2015 de <http://www.hyundai.com.py/site/showroom/suv/h-1/>
- INEC. (s.f.). Sistema integrado de consulta de clasificaciones y nomenclaturas. Recuperado el 20 de Agosto de 2015 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=H4922.03&ciiu=12
- INEC. (2012). Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales. Recuperado el 25 de Agosto del 2015 de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- INEC. (s.f.). Archivo nacional de datos y metadatos estadísticos (ANDA). Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/94/download/1857
- INEC. (s.f.). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado el 25 Febrero de 2015 de www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (2014). Indicadores laborales. Recuperado el 17 de Agosto de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Informe-Econom%C3%ADa-laboral-sep14-15-10-14.pdf>
- INEC. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013. Recuperado 22 de Agosto del 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2015). Salario mínimo. Recuperado el 19 Febrero de 2015 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>

- Porter, M. (1994). Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior. México –editorial continental 1994
- Proexport. (2014) Oportunidades de negocios. Recuperado el 14 de Marzo de 2015 de (www.proexport.com.co/eventos, 2014)
- Proecuador (2013). Relaciones Internacionales y Regionales. Recuperado el 14 de Marzo de 2015 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Pro Ecuador. (2013). Guía comercial 2013. Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/PROEC_GC2013_ECUADOR.pdf
- Quito-turismo. (s.f.) Registro de turismo. Recuperado el 20 de Abril de 2015 de <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>
- Secretaria Nacional De Comunicación. (2014). Ecuador transforma su matriz productiva para lograr mayor competitividad. Recuperado el 15 de Agosto del 2015 de <http://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-transforma-su-matriz-productiva-para-lograr-mayor-competitividad-video/>
- Sectur. (2014). Información turística, hotelera y gastronómica de países de la región. Recuperado el 10 de Enero del 2015 de <http://www.sectur.gob.mx/>
- Servicios ciudadanos Quito. (s.f.). Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas (LUAE). Recuperado el 14 de Marzo de 2015 de <http://serviciosciudadanos.quito.gob.ec/index.php/es/noticias/228-nuevo-proceso-luaeb.html?showall=1&limitstart=>
- Stern nyu edu. (s.f.). β riesgo de la industria EEUU 0,86. Recuperado el 05 Enero de 2015 de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
- Superintendencia de compañías. (2012). Análisis por actividad económica (CIIU). Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

- Superintendencia de compañías. (2015). Sector societario / Documentos. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 de <http://www.supercias.gob.ec/portaldocumentos/>
- Telegrafo. (2014). Inversión extranjera de Ecuador creció. Recuperado el 08 de Mayo de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inversion-extranjera-de-ecuador-crecio-un-388-y-cerro-2013-con-549-398-633.html>
- Trabajo. (s.f.). Contrato de trabajo a plazo fijo con período de prueba. Recuperado el 10 de Febrero de 2015 de <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>
- Tramites ecuador legal online. (2015). Permiso de operación. Recuperado el 18 de Abril de 2015 de <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/transporte/agencia-nacional-de-transito/concesion-del-permiso-de-operacion/extranjera-de-ecuador-crecio-un-388-y-cerro-2013-con-549-398-633.html>

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de la encuesta

Buenos días/tardes, somos Dora González / Cristina Pinto, estudiantes de la Universidad de las Américas. Estamos realizando una importante encuesta sobre un nuevo servicio de transporte al aeropuerto que queremos ofrecer. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales y serán usadas para obtener datos estadísticos de toda la población de esta ciudad.

Le rogamos que sus respuestas sean concretas y sobre todo muy honestas. **Por favor marque con una "X" las opciones que sean de su preferencia**

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:			
FECHA ENTREVISTA	Día	Mes	Año
	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Hora Inicio: _____ Hora Finalización: _____			SECTOR DONDE VIVE: _____

1. ¿Viaja usted en avión? (vuelos nacionales/ internacionales)

Si No (Pase a la pregunta 9)

2. Generalmente/ de manera más frecuente ¿Cuál es su motivo de viaje?

1	Negocios	
2	Turismo y Compras	
3	Estudios	
4	Otro. ¿Cuál?	

3. En general, ¿con qué frecuencia viaja?

1	Semanalmente	
2	Mensualmente	
3	Trimestralmente	
4	Anualmente	
5	Otro. ¿Cuál?	

4. ¿En qué horario prefiere viajar?

	HORARIO	
1	En la mañana de 6h00 a 11h00	
2	Al medio día de 11h00 a 14h00	
3	En la tarde de 14h00 a 18h00	
4	En la noche de 18h00 a 24h00	

5. ¿Qué servicio de transporte prefiere utilizar para trasladarse desde o hasta el aeropuerto de Quito?

1	Furgoneta/Van	
2	Taxi	
3	Auto propio	
4	Otro. ¿Cuál?	

6. ¿Por qué prefiere el tipo de transporte antes mencionado? (Si desea puede escoger más de una opción)

1	Rapidez	
2	Comodidad	
3	Seguridad	
4	Puntualidad	
5	Costo	
6	Otro. ¿Cuál?	

7. ¿Quién se encarga en su empresa en realizar las reservaciones de los traslados?

1	Usted mismo	
2	El gestor de viajes de su empresa	
3	Otro. ¿Quién?	

8. ¿Tiene alguna empresa que realiza traslados al/del aeropuerto preferida? (Nombre de la empresa)

Si ¿Cuál? _____

No

9. ¿Qué servicios valoraría usted más en un transporte ejecutivo desde/hacia el aeropuerto? Por favor asigne un número del 1 al 5. Siendo 5 el más valorado y 1 el que menos valora.

	Acceso a internet - Wi-Fi
	Bebidas calientes / frías
	Mayor comodidad y espacio
	Información oportuna de: congresos, eventos, hoteles, ferias a realizarse en el país y en el exterior, oportunidades de inversiones en el Ecuador y en el exterior, artículos sobre economía/finanzas, entre otros temas de su interés.
	Información de los servicios y productos que ofrecen las aerolíneas como Hubs de conexión, pre chequeo, viajero frecuente que le permitirán optimizar su tiempo.

10. ¿Estaría dispuesto a probar los servicios de una empresa que realiza traslados al/del aeropuerto que le ofrezca todos los servicios antes mencionados?

Si

No

¿Por qué?

11. Conociendo los beneficios del servicio que ofreceremos y comparándolo con las otras empresas de traslados cuyos precios van desde 35\$ USD a 45\$ USD ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el traslado hacia y desde el aeropuerto?

1	Pagaría lo mismo	
2	Definitivamente pagaría más	
3	El precio me es indiferente	

¡Gracias por su colaboración!

Nombre del encuestador: _____

Cédula: _____

Anexo 2

Cuestionario entrevista a un experto

Pregunta entrevista a un experto

- Primeramente muchas gracias por su tiempo y por estar aquí
- El tiempo de duración de la entrevista será de aproximadamente 20 minutos
- Se grabará la entrevista para un análisis posterior, por favor siéntanse cómodo.

PREGUNTAS APERTURA

1. **¿Cuál es su nombre?**

Martha Benavides

2. **¿A qué se dedica?**

Ejecutiva de ventas en agencia de viajes

3. **¿Qué opina del nuevo aeropuerto de Quito?**

Es un aeropuerto pequeño pero cómodo, ahora con vías tiene mayor accesibilidad.

4. **¿Sabe qué tiempo en promedio toma trasladarse desde el norte de Quito al aeropuerto?**

Dependiendo de la vía que se tome, ya que si el *pick up* es bien al norte la mejor vía es Collas con un tiempo aproximado de 35 minutos, pero si es centro norte posiblemente la vía interoceánica sería la mejor alternativa.

5. **¿Considera que existe alguna necesidad insatisfecha de los usuarios que se trasladan al aeropuerto en furgonetas?**

Quizás no insatisfecha porque siempre hay manera de confirmar un traslado para los clientes corporativos, pero cada vez este segmento

busca tener más beneficios así es que si hubiera una alternativa que les de lo que les gusta sería una muy buena opción.

6. ¿Para promocionar traslados al aeropuerto para un target ejecutivo que medio de publicidad considera el más eficaz?

Visitas a cuentas corporativas porque es la única manera donde el cliente final podrá conocer del producto, a veces los intermediarios no damos todas las especificaciones a los usuarios.

7. ¿Cuál es la demanda aproximada de traslados al aeropuerto por semana?

Podríamos decir que ya hay clientes de cuentas corporativas fijas que sabemos que al vender el boleto aéreo nos piden el servicio de traslado, o ejecutivos de las mismas empresas que son del exterior a quienes se les debe dar el servicio. La demanda es casi constante, sin embargo la inseguridad económica y política del país hace que las empresas quieran recortar sus gastos, pero es momentáneo hasta que todo vuelve a la normalidad.

8. ¿En el caso de negociar con prestadores de traslados qué beneficios se ofrecen?

El beneficio es que se negocia con un prestador ya conocido, en la agencia se hace el cobro y la confirmación para que ellos solo se encarguen de dar el servicio.

9. ¿En su opinión qué factores son claves para que una empresa de traslados tenga éxito?

Puntualidad, confianza y seguridad. Es importante que el traslado este a tiempo recogiendo al cliente sino tendríamos serios problemas con el cliente y obvio con la cuenta corporativa.

10. ¿Qué le recomendaría a una empresa nueva que desea ofrecer el servicio de traslados al aeropuerto?

Puntualidad, y brindar confianza a sus clientes. Es importante mantener una buena relación con ellos para que así se sientan seguros y satisfechos con el servicio.

11. ¿Qué tipo de dificultades cree que tenga una empresa de traslados nueva para entrar al mercado?

Primero hacerse conocer por el mercado meta, inspirar seguridad,

12. ¿Cuál considera la mejor estrategia para captar mayor cantidad de usuarios?

Visitar cuentas corporativas directamente.

13. ¿Algún comentario adicional que quiera aportar?

Trabajar con agencias de viajes servirá de apalancamiento con el fin de conocer qué cuentas corporativas son las que tienen mayor demanda del servicio para que posteriormente estas sean visitadas como alianza entre la empresa y la agencia de viajes.

Anexo 3

Guía grupo focal

Objetivo

Deseamos saber cuáles serían los factores de éxito para generar una pronta lealtad y vínculos emocionales con nuestra empresa. Saber que experiencias viven, saber si existen necesidades insatisfechas.

Preparación previa

- Realizar una prueba piloto de la “guía de animación”
- Realizar correcciones
- Verificar las instalaciones en las que se desarrollara el grupo focal, el audio y video funcionan correctamente.

Moderador

- Primeramente muchas gracias por su tiempo y por estar aquí.
- Bienvenidos, ¿desean tomar algo?
- El tema que vamos a tratar es acerca de un nuevo servicio de transporte al aeropuerto que queremos ofrecer. Sus respuestas serán usadas con fines académicos para nuestra tesis.
- Tiempo de duración será aproximadamente de 40 minutos a 1 hora
- Se grabará la entrevista por favor siéntanse cómodos, ya que eso ayudara a obtener buenas respuestas de ustedes.
- Por favor hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
- Por favor si tienen una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la hagan saber.
- ¿Tienen alguna pregunta?
- Por favor preséntense cada uno y escriban su nombre en la cartulina que les facilitamos.

CUESTIONARIO ENTREVISTA

PREGUNTAS APERTURA

Por favor repasemos el nombre de cada uno

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cómo les gusta que les llamen?
3. ¿A qué se dedican?

PREGUNTAS DE INTRODUCCIÓN

1. ¿Le gusta viajar en avión?
2. ¿Tienen alguna aerolínea para volar preferida?
3. ¿Viajan frecuentemente?
4. ¿Qué opinan del nuevo aeropuerto de Quito?

PREGUNTAS DE TRASICIÓN

1. ¿De manera más frecuente como llegan al aeropuerto? ¿Cuál es el medio de transporte que utilizan?
2. ¿Qué opinan del tráfico en horas pico en las vías para ir al aeropuerto?
3. ¿Cómo se sienten minutos antes de tomar su avión? ¿Por qué?
4. ¿A qué destinos viajan con mayor frecuencia?
5. ¿Consideran cómodas las instalaciones del nuevo aeropuerto de Quito?
6. ¿Cuáles eran sus expectativas del nuevo aeropuerto?

TECNICA PROYECTIVA

Ahora vamos a utilizar los marcadores y los pliegos de papel que tenemos por favor utilizando su imaginación dibujen como sería...

- Su transfer ideal.
- Pueden imaginarse ser dueños de una empresa de traslado. ¿Qué harían para mejorar al máximo el servicio?

- ¿Cómo debería ser el servicio para que la empresa pueda ganar su lealtad?
- ¿Hay alguna necesidad insatisfecha que ustedes hayan experimentado mientras se trasladaban al aeropuerto?

PREGUNTAS CLAVE

1. ¿Utilizan o han utilizado el servicio de traslados en furgonetas hacia y desde el nuevo aeropuerto de Tababela?
2. ¿Quién se encarga en su empresa en realizar las reservaciones de los traslados?
3. ¿El servicio recibido ha cubierto sus expectativas?, si, no o por qué.
4. ¿Considera Usted que el precio pagado por el servicio ha sido el justo por el servicio recibido?
5. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a los traslados?, (alguna anécdota especial)
6. ¿Tiene alguna empresa de transfer preferida? ¿Por qué ha preferido esa empresa? ¿Por su ubicación o porque alguien le recomendó, o el servicio?
7. ¿Qué es lo más importante para usted que una compañía de transfer debería ofrecerle?
8. Cuando ha utilizado los servicios de un transfer determinado ¿qué es lo que más les ha gustado o les ha llamado la atención? ¿Ha sido esto un factor influyente para que sigan siendo su cliente?

9. ¿Qué servicios valorarían ustedes más en un transporte ejecutivo desde/hacia el aeropuerto?. Por favor asigne un número del 1 al 5. Siendo 5 el más valorado y 1 el que menos valora.

	Acceso a internet - Wi-Fi
	Bebidas calientes
	Mayor comodidad y espacio
	Información oportuna de: congresos, eventos, hoteles, ferias a realizarse en el país y en el exterior, oportunidades de inversiones en el Ecuador y en el exterior, artículos sobre economía/finanzas, entre otros temas de su interés.
	Información de los servicios y productos que ofrecen las aerolíneas como Hubs de conexión, pre chequeo, viajero frecuente que le permitirán optimizar su tiempo.

10. ¿Estaría dispuesto a probar los servicios de un transfer que les ofrezca estos servicios?

11. ¿Qué opinan de que se ofrezca el servicio postventa? (Llamadas etc)

PREGUNTAS CIERRE

1. ¿Podrían definir en tres palabras a su transfer ideal?
2. ¿Algún comentario adicional que quiera aportar?

¡Muchas gracias por su aporte!

Anexo 4

Contrato de trabajo a plazo fijo con período de prueba

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte, la Sociedad Salesiana de Ibarra, debidamente representada por _____ (*nombre del representante legal*) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (*Escriba el nombre del TRABAJADOR*), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (*Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR*) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (*ciudad de domicilio de las partes*) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (*ingresar cargo requerido*).

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (*Ingresar cargo del TRABAJADOR*). Revisados los antecedentes de _____ (*Escriba los nombres completos del TRABAJADOR*), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

EL TRABAJADOR, en su calidad de docente se compromete a desarrollar el programa respectivo para el año lectivo, así como a corregir pruebas, exámenes y trabajos especiales de los estudiantes, procurando dar a sus clases el mayor interés y objetividad posible, de acuerdo al espíritu del Plantel y utilizando todos los métodos aconsejados por la Pedagogía Salesiana, en orden de obtener el máximo rendimiento en el aprendizaje de los estudiantes, colaborando al mismo tiempo, en la formación integral que el establecimiento pretende lograr en los estudiantes.

Al mismo tiempo, se compromete a cumplir y sujetarse a las normas, procedimientos, reglamentos, horarios y demás disposiciones laborales vigentes e instrucciones impartidas por las Autoridades del Plantel así como a cumplir todas las obligaciones contenidas en las Leyes, Reglamentos y Resoluciones de Educación, Reglamento Interno de Trabajo y Reglamento Interno del Plantel.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (*detalle las horas de la jornada de trabajo*), con descanso de _____ (*detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo*), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, y al Distributivo Individual del respectivo año lectivo, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ *(colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00)*, mediante _____ *(detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque)*.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato.

Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido.

Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (*Escriba la dirección de la compañía*), en la ciudad de _____ (*Ingresar la ciudad*), provincia de _____ (*Ingresar Provincia y barrio*) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV "*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*", a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (*Escriba la ciudad*), el día _____ del mes de _____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

Tomado de: Trabajo (s.f.).

Anexo 5. Indicador clave de desempeño (ejemplo)

	Cumplimiento de ventas			Puntualidad		Servicio al cliente	
	objetivo	alcanzado	promedio	objetivo mínimo	alcanzado	objetivo mínimo	alcanzado
enero	\$ 50.000	\$ 45.000	90%	90%	93%	90%	96%
febrero	\$ 80.000	\$ 75.000	94%	90%	86%	90%	97%
marzo	\$ 80.000	\$ 62.000	78%	90%	91%	90%	99%
abril	\$ 70.000	\$ 71.000	101%	90%	96%	90%	92%
mayo	\$ 60.000	\$ 62.000	103%	90%	95%	90%	98%
junio	\$ 80.000	\$ 73.000	91%	90%	91%	90%	99%
subtotal			93%		92%		97%

Total promedio semestral:	94%	
se paga el 94% del salario que reciba el colaborador		

Anexo 6. Inversión inicial

ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	DEP. ACUM.	
1	Equipos:												
	Teléfono inalámbrico	3	64	192	3	64	64	64	64	0	0	192	0
	Tabletas interactivas	10	250	2500	3	833	833	833	833	0	0	2,500	0
	Computador portátil	3	1,200	3600	3	1,200	1200	1200	1200	0	0	3,600	0
	Cafetera	2	170	340	3	113	113	113	113	0	0	340	0
	Impresora	1	550	550	3	183	183	183	183	0	0	550	0
	Vehículo	2	47,000	94000	5	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	18,800	94,000	0
	Subtotal			101,182		21,194	21,194	21,194	21,194	18,800	18,800	101,182	0
2	Muebles:												
	Juego de escritorio con silla	3	400	1200	10	120	120	120	120	120	120	600	600
	Juego de comedor 4 sillas	1	150	150	10	15	15	15	15	15	15	75	75
	Credenza	1	165	165	10	17	17	17	17	17	17	83	83
	Archivador aéreo	3	90	270	10	27	27	27	27	27	27	135	135
	Mesa de reuniones con 6 sillas	1	350	350	10	35	35	35	35	35	35	175	175
	Neveras de 1.8 pies vehículos	2	174	348	10	35	35	35	35	35	35	174	174
	Subtotal			2483		248	248	248	248	248	248	1,242	1,242
	TOTAL			103,665		21,442	21,442	21,442	21,442	19,048	19,048	102,424	1,242

ACTIVOS INTANGIBLES		AMORTIZACION			
ITEM	CONCEPTO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
				AÑO	RESIDUAL
1	Gastos puesta en marcha*	2,287	5	457	0
Total		2,287		457	0

Los activos intangibles o gastos de puesta en marcha se encuentran desglosados en el siguiente cuadro.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de la empresa:	
	Abogado	500
	Notario	500
	Patente municipal	160
	Inscripción en registro mercantil	250
	Publicación de extracto	50
	Permisos varios.	327
	IEPI	500
	TOTAL	2,287

CAPITAL DE TRABAJO DE TRES MESES					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Café	240	6	1,440	360
2	Agua embotellada 500ml	1,152	0.3	346	86
3	Servilletas	48	0.5	24	6
4	Vasos desechables	48	2	96	24
5	Azúcar normal	48	2	95	24
6	Azúcar light	24	5	120	30
7	Cucharas desechables funda 12 unidades	240	1.5	360	90
8	Útiles de oficina			-	150
9	Material limpieza			-	90
	Subtotal				860
8	Remuneraciones			100,946	25,237
9	Arriendos	3	650	1,950	1,950
10	Elaboración pagina web / info tabletas digitales			1,300	1,300
11	Publicidad			2,000	2,000
	Subtotal				30,487
	TOTAL			103,427	31,346.71

El concepto publicidad se encuentra desglosado en el siguiente cuadro:

Publicidad	
500 flyers en papel couché brillante de 10,0 x 21,0 cms	120
500 esferos y 500 libretas pequeñas	800
Banner	250
Presupuesto extra para relaciones publicas	830
TOTAL	2000

Anexo 7

Costos escenario esperado optimista y pesimista

COSTOS ANUALES - VALORACION											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
1	café	240	1440	254	1526	270	1618	286	1715	303	1818
2	agua embotellada 500ml	1152	346	1221	366	1294	388	1372	412	1454	436
3	servilletas	48	24	51	25	54	27	57	29	61	30
4	vasos desechables	48	96	51	102	54	108	57	114	61	121
5	azúcar normal	48	95	51	101	54	107	57	113	61	120
6	azúcar light	24	120	25	127	27	135	29	143	30	151
7	cucharas desechables	240	360	254	382	270	404	286	429	303	454
	SUBTOTAL M.P.		2481		2629		2787		2954		3132
1	Salarios		50644		50644		50644		50644		50644
	SUBTOTAL M.O.D.		50644								
1	Mantenimiento vehículos	6	6000	6	6360	7	6742	7	7146	8	7575
2	Combustible (galones)	518	6402	549	6787	582	7194	617	7625	654	8083
3	Publicidad	1	2000	1	2120	1	2247	1	2382	1	2525
	SUBTOTAL INDIRECTOS		14402		15267		16183		17154		18183
	TOTAL		67527		68540		69614		70752		71959

Debido a que se hizo un análisis desde punto de vista financiero más no contable el concepto publicidad va dentro de los costos, debido a que se considera a la publicidad una inversión más no un gasto, ya que afecta positivamente a los beneficios económicos de la empresa; además, si se considera a la publicidad un gasto para ser más eficientes operativamente se buscaría disminuir o eliminar este rubro.

COSTOS ANUALES - ESCENARIO OPTIMISTA											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
1	café	264	1584	290	1679	319	1780	351	1887	387	2000
2	agua embotellada 500ml	1267	380	1394	403	1533	427	1687	453	1855	480
3	servilletas	53	26	58	28	64	30	70	31	77	33
4	vasos desechables	53	106	58	112	64	119	70	126	77	133
5	azúcar normal	53	105	58	111	64	117	70	125	77	132
6	azúcar light	26	132	29	140	32	148	35	157	39	167
7	cucharas desechables	264	396	290	420	319	445	351	472	387	500
	SUBTOTAL M.P.		2729		2892		3066		3250		3445
1	Salarios		50644		50644		50644		50644		50644
	SUBTOTAL M.O.D.		50644		50644		50644		50644		50644
1	Mantenimiento vehículos	7	6600	7	6996	8	7416	9	7861	10	8332
2	Combustible	570	7043	627	7465	689	7913	758	8388	834	8891
3	Publicidad	1	2200	1	2332	1	2472	1	2620	2	2777
	SUBTOTAL INDIRECTOS		15843		16793		17801		18869		20001
	TOTAL		69216		70330		71511		72763		74090

COSTOS ANUALES - ESCENARIO PESIMISTA											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
1	café	216	1296	229	1374	243	1456	257	1544	273	1636
2	agua embotellada 500ml	1037	311	1099	330	1165	349	1235	370	1309	393
3	servilletas	43	22	46	23	49	24	51	26	55	27
4	vasos desechables	43	86	46	92	49	97	51	103	55	109
5	azúcar normal	43	86	46	91	49	96	51	102	55	108
6	azúcar light	22	108	23	114	24	121	26	129	27	136
7	cucharas desechables	216	324	229	343	243	364	257	386	273	409
	SUBTOTAL M.P.		2233		2367		2509		2659		2819
1	Salarios		50644		50644		50644		50644		50644
	SUBTOTAL M.O.D.		50644		50644		50644		50644		50644
1	Mantenimiento vehículos	5	5400	6	5724	6	6067	6	6431	7	6817
2	Combustible (galones)	466	5762	494	6108	524	6474	555	6863	589	7275
3	Publicidad	1	1800	1	1908	1	2022	1	2144	1	2272
	SUBTOTAL INDIRECTOS		12962		13740		14564		15438		16365
	TOTAL		65839		66751		67717		68741		69827

Anexo 8
Gastos anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos jefes	50302	50302	50302	50302	50302
2	Arriendos	7800	7800	7800	7800	7800
3	Personal de limpieza	1800	1800	1800	1800	1800
4	Teléfono, luz, agua, internet	3000	3000	3000	3000	3000
5	Suministros de oficina	600	600	600	600	600
6	Material de limpieza	360	360	360	360	360
7	Seguros vehículos	2200	2200	2200	2200	2200
8	Patente municipal	160	160	160	160	160
	TOTAL	66222	66222	66222	66222	66222

Anexo 9. Sueldos y salarios

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Jefe administrativo	1500	1	18000	1500	364	2187	1500	23551	23551	23551	23551	23551
2	Jefe operativo	1500	1	18000	1500	364	2187	1500	23551	23551	23551	23551	23551
3	Diseñador web (honorarios)*	200	1	800					800	800	800	800	800
4	Contador (honorario)	200	1	2400					2400	2400	2400	2400	2400
	TOTAL	3400	4	39200	3000	728	4374	3000	50302	50302	50302	50302	50302

*El sueldo del diseñador es trimestral.

NOMINA PERSONAL OPERATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
1	choferes	700	3	25200	2100	1062	3062	700	32124	32124	32124	32124	32124
2	ejecutivo de ventas	800	1	9600	800	354	1166	800	12720	12720	12720	12720	12720
3	bonos choferes(kpi-bono semestral)	0	0	0	0	0	0	0	4200	4200	4200	4200	4200
4	bonos ejecutivo ventas(kpi-bono semestral)	0	0	0	0	0	0	0	1600	1600	1600	1600	1600
	TOTAL	1500	4	34800	2900	1416	4228	1500	50644	50644	50644	50644	50644

Anexo 10. Ingresos anuales escenario esperado, optimista, pesimista y precio promedio

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	5760	6106	6472	6860	7272
	Precio	35	35	35	35	35
P. 1	Subtotal	201600	213696	226518	240109	254515
	TOTAL	201600	213696	226518	240109	254515

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	6336	6970	7667	8433	9277
	Precio	35	35	35	35	35
P. 1	Subtotal	221760	243936	268330	295163	324679
	TOTAL	221760	243936	268330	295163	324679

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	5184	5495	5825	6174	6545
	Precio	35	35	35	35	35
P. 1	Subtotal	181440	192326	203866	216098	229064
	TOTAL	181440	192326	203866	216098	229064

PRECIO UNITARIO PROMEDIO		
Valor	Cantidad	Total
35.0	5760	201600
	5760	201600
		35

Anexo 11. Costo unitario por años

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0.43	8.79	3.72	2.50	11.50	26.94	PVP	Margen
		Tot. Costo	15.45	11.50	26.94	35.00	30%

COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0.43	8.29	3.51	2.50	10.85	25.58	PVP	Margen
		Tot. Costo	14.74	10.85	25.58	35.00	37%

COSTO UNITARIO TERCER AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0.43	7.83	3.31	2.50	10.23	24.30	PVP	Margen
		Tot. Costo	14.07	10.23	24.30	35.00	44%

COSTO UNITARIO CUARTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0.43	7.38	2.78	2.50	9.65	22.74	PVP	Margen
Tot. Costo			13.09	9.65	22.74	35.00	54%

COSTO UNITARIO QUINTO AÑO							
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL		
0.43	6.96	2.62	2.50	9.11	21.62	PVP	Margen
Tot. Costo			12.51	9.11	21.62	35.00	62%

Anexo 12. Flujo de caja escenario esperado, optimista, pesimista y periodo de recuperación

FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		201,600	213,696	226,518	240,109	254,515
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		201,600	213,696	226,518	240,109	254,515
EGRESOS						
Costos		67,527	68,540	69,614	70,752	71,959
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		155,649	156,662	157,736	156,480	157,686
UTILIDAD BRUTA		45,951	57,034	68,782	83,629	96,829
15% Trabajadores		6,893	8,555	10,317	12,544	14,524
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		39,058	48,479	58,465	71,085	82,305
22% Impuesto a la renta		8,593	10,665	12,862	15,639	18,107
UTILIDAD NETA		30,465	37,814	45,602	55,446	64,198
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-137,299	52,365	59,713	67,502	74,952	116,291
TD	13.38%					
VAN	\$ 96,172					
TIR	38.60%					

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
137299	52365	7009	45356	1
91942	59713	7992	51721	2
40222	67502	9035	58467	3
TOTAL			155544	
Total inversión			-137299	
Saldo después de recuperar la inversión			18246	

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		221,760	243,936	268,330	295,163	324,679
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		221,760	243,936	268,330	295,163	324,679
EGRESOS						
Costos		69,216	70,330	71,511	72,763	74,090
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		157,337	158,452	159,633	158,491	159,818
UTILIDAD BRUTA		64,423	85,484	108,697	136,672	164,861
15% Trabajadores		9,663	12,823	16,305	20,501	24,729
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		54,759	72,662	92,392	116,171	140,132
22% Impuesto a la renta		12,047	15,986	20,326	25,558	30,829
UTILIDAD NETA		42,712	56,676	72,066	90,613	109,303
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-137,299	64,612	78,576	93,966	110,119	161,397
TD	13.38%					
VAN	\$ 174,643					
TIR	54.80%					

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
		exigida	inversión	
137299	64612	8648	55964	1
55964	78576	10517	68059	2
68059	93966	12577	81389	3
TOTAL			205411	
Total inversión			-137299	
Saldo después de recuperar la inversión			68113	

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		181,440	192,326	203,866	216,098	229,064
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		181,440	192,326	203,866	216,098	229,064
EGRESOS						
Costos		65,839	66,751	67,717	68,741	69,827
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		153,961	154,872	155,839	154,469	155,555
UTILIDAD BRUTA		27,479	37,454	48,027	61,629	73,509
15% Trabajadores		4,122	5,618	7,204	9,244	11,026
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		23,357	31,836	40,823	52,384	62,483
22% Impuesto a la renta		5,139	7,004	8,981	11,525	13,746
UTILIDAD NETA		18,219	24,832	31,842	40,860	48,736
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-137,299	40,118	46,732	53,742	60,366	100,830
TD	13.38%					
VAN	\$ 54,355					
TIR	28.00%					

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
137,299	40118	5370	34749	1
102550	46732	6255	40477	2
62073	53742	7193	46549	3
15524	60366	8080	52286	4
TOTAL			174060	
Total inversión			-137299	
Saldo después de recuperar la inversión			36761	

**Anexo 13. Flujo de caja apalancado escenario esperado, optimista,
pesimista.**

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		201,600	213,696	226,518	240,109	254,515
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		201,600	213,696	226,518	240,109	254,515
EGRESOS						
Costos		67,527	68,540	69,614	70,752	71,959
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Intereses		6,632	5,476	4,241	2,920	1,509
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		162,281	162,138	161,977	159,400	159,195
UTILIDAD BRUTA		39,319	51,558	64,541	80,708	95,320
15% Trabajadores		5,898	7,734	9,681	12,106	14,298
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		33,422	43,824	54,860	68,602	81,022
22% Impuesto a la renta		7,353	9,641	12,069	15,092	17,825
UTILIDAD NETA		26,069	34,183	42,791	53,510	63,197
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Préstamo	96,109					
Pago de la deuda		-16,746	-17,901	-19,137	-20,457	-21,868
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-41,190	31,223	38,181	45,554	52,558	93,423

TIR	90.60%
-----	--------

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-6,632	-5,476	-4,241	-2,920	-1,509
15% trabajadores		995	821	636	438	226
Utilidad antes de impuestos		-5,637	-4,655	-3,605	-2,482	-1,283
22% impuesto a la renta		1,240	1,024	793	546	282
Utilidad neta		-4,397	-3,631	-2,812	-1,936	-1,000
Préstamo	96,109					
Pago de la deuda		-16,746	-17,901	-19,137	-20,457	-21,868
Flujo neto de la deuda	96,109	-21,143	-21,532	-21,948	-22,393	-22,869

TD	6.90%
VANd	5,606
VANp=	96,172
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	101,778

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		221,760	243,936	268,330	295,163	324,679
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		221,760	243,936	268,330	295,163	324,679
EGRESOS						
Costos		69,216	70,330	71,511	72,763	74,090
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Intereses		6,632	5,476	4,241	2,920	1,509
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		163,969	163,928	163,874	161,411	161,327
UTILIDAD BRUTA		57,791	80,008	104,456	133,751	163,352
15% Trabajadores		8,669	12,001	15,668	20,063	24,503
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		49,122	68,007	88,788	113,689	138,849
22% Impuesto a la renta		10,807	14,962	19,533	25,011	30,547
UTILIDAD NETA		38,316	53,046	69,254	88,677	108,302
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Préstamo	96,109					
Pago de la deuda		-16,746	-17,901	-19,137	-20,457	-21,868
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-41,190	43,469	57,044	72,017	87,726	138,528

TIR	129.20%
	\$
VANop	174,643
VANd	5,606
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	\$ 180,250

FLUJO DE CAJA PESIMISTA CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		181,440	192,326	203,866	216,098	229,064
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		181,440	192,326	203,866	216,098	229,064
EGRESOS						
Costos		65,839	66,751	67,717	68,741	69,827
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Intereses		6,632	5,476	4,241	2,920	1,509
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		160,135	159,891	159,622	156,932	156,607
UTILIDAD BRUTA		21,305	32,435	44,244	59,166	72,457
15% Trabajadores		3,196	4,865	6,637	8,875	10,869
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		18,109	27,570	37,607	50,291	61,589
22% Impuesto a la renta		3,984	6,065	8,274	11,064	13,550
UTILIDAD NETA		14,125	21,505	29,334	39,227	48,039
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Préstamo	96,109					
Pago de la deuda		-16,746	-17,901	-19,137	-20,457	-21,868
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-41,190	19,279	25,503	32,097	38,276	78,265

TIR	62.80%
VANpe	54,355
VANd	5,606
VANa= (Valor Actual Neto ajustado)	59,961

Anexo 14. Riesgo

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0.15	64612	9692	11022	18222859
2	0.80	52365	41892	-1225	1199859
3	0.05	40118	2006	-13471	<u>9073934</u>
		$\hat{A}x =$	53590	Varianza	28496651
				D S	5338
				C V	0.10

RIESGO SEGUNDO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0.15	78576	11786	16682	41744838
2	0.80	59713	47771	-2180	3803017
3	0.05	46732	2337	-15162	<u>11494081</u>
		$\hat{A}x =$	61894	Varianza	57041936
				D S	7553
				C V	0.12

RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	$Ax - \hat{A}x)^2 * Px$
1	0.15	93966	14095	9682	14060021
2	0.80	67502	67502	-16782	225306868
3	0.05	53742	2687	-30542	<u>46641809</u>
		$\hat{A}x =$	84284	Varianza	286008699
				D S	16912
				C V	0.20

RIESGO CUARTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	Ax- $\hat{A}x$) ² *Px
1	0.15	110119	16518	43851	288439783
2	0.80	74952	46732	8684	60326513
3	0.05	60366	3018	-5902	<u>1741836</u>
		$\hat{A}x =$	66268	Varianza	350508132
				D S	18722
				C V	0.28

RIESGO QUINTO AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	Ax- $\hat{A}x$) ² *Px
1	0.15	161397	24210	39112	229468120
2	0.80	116291	93033	-5993	28730177
3	0.05	100830	5042	-21454	<u>23013568</u>
		$\hat{A}x =$	122284	Varianza	281211864
				D S	16769
				C V	0.14

RIESGO CONSIDERANDO TODO EL PROYECTO EN SU CONJUNTO: VARIABLE VAN					
RIESGO VAN					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\hat{A}x$	Ax- $\hat{A}x$) ² *Px
1	0.15	174643	26196	68791	709839765
2	0.8	96172	76938	-9680	74959490
3	0.05	54355	2718	-51497	<u>132596499</u>
		$\hat{A}x =$	105852	Varianza	917395755
				D S	30289
				C V	0.29

Valor Z
2.27120413
-0.31958763
-1.70021038

Anexo 15. Flujo de caja análisis a la sensibilidad

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas						
Cantidad		4,546	4,819	5,108	5,415	5,740
Precio		35	35	35	35	35
SUBTOTAL		159,118	168,665	178,785	189,512	200,883
TOTAL INGRESOS		159,118	168,665	178,785	189,512	200,883
EGRESOS						
Costos		67,527	68,540	69,614	70,752	71,959
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		155,649	156,662	157,736	156,480	157,686
UTILIDAD BRUTA		3,469	12,003	21,050	33,033	43,197
15% Trabajadores		520	1,801	3,157	4,955	6,480
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		2,949	10,203	17,892	28,078	36,717
22% Impuesto a la renta		649	2,245	3,936	6,177	8,078
UTILIDAD NETA		2,300	7,958	13,956	21,901	28,639
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-137,299	24,200	29,858	35,856	41,406	80,733

TD	13.38%
VAN	\$ 0.00
TIR	13.38%

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD AL PRECIO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas						
Cantidad		5,760	6,106	6,472	6,860	7,272
Precio		27.62	27.62	27.62	27.62	27.62
SUBTOTAL		159,118	168,665	178,785	189,512	200,883
TOTAL INGRESOS		159,118	168,665	178,785	189,512	200,883
EGRESOS						
Costos		67,527	68,540	69,614	70,752	71,959
Gastos generales		66,222	66,222	66,222	66,222	66,222
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
TOTAL EGRESOS		155,649	156,662	157,736	156,480	157,686
UTILIDAD BRUTA		3,469	12,003	21,050	33,033	43,197
15% Trabajadores		520	1,801	3,157	4,955	6,480
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		2,949	10,203	17,892	28,078	36,717
22% Impuesto a la renta		649	2,245	3,936	6,177	8,078
UTILIDAD NETA		2,300	7,958	13,956	21,901	28,639
Inversión	-105,952					
Capital de trabajo	-31,347					
Depreciaciones		21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
Amortizaciones		457	457	457	457	457
Valor residual						32,588
FLUJO NETO DE CAJA	-137,299	24,200	29,858	35,856	41,406	80,733

TD	13.38%
VAN	\$ 0.00
TIR	13.38%

Anexo 16. Balance general

BALANCE GENERAL PROYECTADO CON APALANCAMIENTO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	137299	146622	162903	186557	219610	260939
Activo corriente	31347	62569	100751	146305	198863	259697
Disponible en caja	31346.7	62569	100750.6	146305	198863.0	259697
Caja (efectivo)	0.0	0	0	0	0	0
Bancos (cnta corriente)	31346.7	62569	100751	146305	198863	259697
Cuentas por cobrar clientes	0	0	0	0	0	0
Activos fijos	103665	103,665	103,665	103,665	103,665	103,665
Vehículos	94000	94000	94000	94000	94000	94000
Muebles y enseres	2483	2483	2483	2483	2483	2483
Equipos de oficina	7182	7182	7182	7182	7182	7182
Depreciaciones	0	21,442	21,442	21,442	19,048	19,048
-Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	21,442	42,885	64,327	83,375	102,424
Activos intangibles	2287	2287	2287	2287	2287	2287
Abogado	500	500	500	500	500	500
Notario	500	500	500	500	500	500
Patente municipal	160	160	160	160	160	160
Inscripción en registro mercantil	250	250	250	250	250	250
Publicación de extracto	50	50	50	50	50	50
Permisos varios	327	327	327	327	327	327
IEPI	500	500	500	500	500	500
Amortizaciones	0	457	457	457	457	457
- Amortizaciones Acum. A. Intangibles	0	457	915	1372	1830	2287
Pasivos	96109	79363	61462	42325	21868	0
Pasivos Corriente	16746	17901	19137	20457	21868	0
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP	16746	17901	19137	20457	21868	0
Pasivo largo plazo	79363	61462	42325	21868	0	0
Préstamo	96109	79363	61462	42325	21868	0
Patrimonio	41190	67258	101441	144232	197742	260939
Capital social	41190	41190	41190	41190	41190	41190
Utilidad / Pérdida	0	26069	34183	42791	53510	63197
Utilidades Retenidas	0	26069	60252	103042	156552	219749
Total pasivo + patrimonio	137299	146622	162903	186557	219610	260939

Anexo 17. Estado de resultados escenario esperado, optimista y pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	201.600	213.696	226.518	240.109	254.515
COSTO DE VENTAS	67.527	68.540	69.614	70.752	71.959
Materia prima	2.481	2.629	2.787	2.954	3.132
Salarios M.O.D	50.644	50.644	50.644	50.644	50.644
Mantenimiento vehiculos	6.000	6.360	6.742	7.146	7.575
Combustible (galones)	6.402	6.787	7.194	7.625	8.083
Publicidad	2.000	2.120	2.247	2.382	2.525
BENEFICIO BRUTO	134.073	145.156	156.904	169.357	182.557
GASTOS	88.122	88.122	88.122	85.728	85.728
Sueldos jefes	50.302	50.302	50.302	50.302	50.302
Arriendos	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Personal de limpieza	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Suministros de oficina	600	600	600	600	600
Material de limpieza	360	360	360	360	360
Seguros vehiculos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Patente municipal	160	160	160	160	160
Depreciaciones	21.442	21.442	21.442	19.048	19.048
Amortizaciones	457	457	457	457	457
BENEFICIO OPERATIVO	45.951	57.034	68.782	83.629	96.829
UAI					
GASTOS FINANCIEROS	6.632	5.476	4.241	2.920	1.509
UAIMPUESTOS	39.319	51.558	64.541	80.708	95.320
PARTICIPACIÓN LABORAL	5.898	7.734	9.681	12.106	14.298
UTILIDAD ANTES IR	33.422	43.824	54.860	68.602	81.022
IMPUESTO A LA RENTA	7.353	9.641	12.069	15.092	17.825
UTILIDAD NETA	26.069	34.183	42.791	53.510	63.197
Margen Bruto	66,50%	67,93%	69,27%	70,53%	71,73%
Variaciones en Margen Bruto		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Margen Operativo	22,79%	26,69%	30,36%	34,83%	38,04%
Variaciones en Margen Operativo		24,12%	20,60%	21,59%	15,78%
Margen Neto	12,93%	16,00%	18,89%	22,29%	24,83%

La valoración es lineal por lo que todas las variables monetarias se mantienen constantes existiendo una variación solamente en cantidad de conceptos que conforman la variable de costos, ya que esta variable va ligada directamente a la cantidad de traslados que se realice.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO APALANCADO OPTIMISTA					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	221.760	243.936	268.330	295.163	324.679
COSTO DE VENTAS	69.216	70.330	71.511	72.763	74.090
Materia prima	2.729	2.892	3.066	3.250	3.445
Salarios M.O.D	50.644	50.644	50.644	50.644	50.644
Mantenimiento vehículos	6.600	6.996	7.416	7.861	8.332
Combustible (galones)	7.043	7.465	7.913	8.388	8.891
Publicidad	2.200	2.332	2.472	2.620	2.777
BENEFICIO BRUTO	152.544	173.606	196.819	222.399	250.589
GASTOS	88.122	88.122	88.122	85.728	85.728
Sueldos jefes	50.302	50.302	50.302	50.302	50.302
Arriendos	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Personal de limpieza	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Suministros de oficina	600	600	600	600	600
Material de limpieza	360	360	360	360	360
Seguros vehiculos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Patente municipal	160	160	160	160	160
Depreciaciones	21.442	21.442	21.442	19.048	19.048
Amortizaciones	457	457	457	457	457
BENEFICIO OPERATIVO	64.423	85.484	108.697	136.672	164.861
UAI					
GASTOS FINANCIEROS	6.632	5.476	4.241	2.920	1.509
UAIMPUESTOS	57.791	80.008	104.456	133.751	163.352
PARTICIPACIÓN LABORAL	8.669	12.001	15.668	20.063	24.503
UTILIDAD ANTES IR	49.122	68.007	88.788	113.689	138.849
IMPUESTO A LA RENTA	10.807	14.962	19.533	25.011	30.547
UTILIDAD NETA	38.316	53.046	69.254	88.677	108.302
Margen Bruto	68,79%	71,17%	73,35%	75,35%	77,18%
Variaciones en Margen Bruto		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Margen Operativo	29,05%	35,04%	40,51%	46,30%	50,78%
Variaciones en Margen Operativo		32,69%	27,15%	25,74%	20,63%
Margen Neto	17,28%	21,75%	25,81%	30,04%	33,36%
Variaciones en Margen Neto		38,44%	30,56%	28,05%	22,13%

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO APALANCADO PESIMISTA					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS	181.440	192.326	203.866	216.098	229.064
COSTO DE VENTAS	65.839	66.751	67.717	68.741	69.827
Materia prima	2.233	2.367	2.509	2.659	2.819
Salarios M.O.D	50.644	50.644	50.644	50.644	50.644
Mantenimiento vehículos	5.400	5.724	6.067	6.431	6.817
Combustible (galones)	5.762	6.108	6.474	6.863	7.275
Publicidad	1.800	1.908	2.022	2.144	2.272
BENEFICIO BRUTO	115.601	125.576	136.149	147.356	159.237
GASTOS	87.664	87.664	87.664	85.270	85.270
Sueldos jefes	50.302	50.302	50.302	50.302	50.302
Arriendos	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Personal de limpieza	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Suministros de oficina	600	600	600	600	600
Material de limpieza	360	360	360	360	360
Seguros vehiculos	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Patente municipal	160	160	160	160	160
Depreciaciones	21.442	21.442	21.442	19.048	19.048
Amortizaciones	457	457	457	457	457
BENEFICIO OPERATIVO	27.937	37.911	48.485	62.086	73.966
UAI					
GASTOS FINANCIEROS	6.632	5.476	4.241	2.920	1.509
UAIMPUESTOS	21.305	32.435	44.244	59.166	72.457
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.196	4.865	6.637	8.875	10.869
UTILIDAD ANTES IR	18.109	27.570	37.607	50.291	61.589
IMPUESTO A LA RENTA	3.984	6.065	8.274	11.064	13.550
UTILIDAD NETA	14.125	21.505	29.334	39.227	48.039
Margen Bruto	63,71%	65,29%	66,78%	68,19%	69,52%
Variaciones en Margen Bruto		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Margen Operativo	15,40%	19,71%	23,78%	28,73%	32,29%
Variaciones en Margen Operativo		35,70%	27,89%	28,05%	19,13%
Margen Neto	7,79%	11,18%	14,39%	18,15%	20,97%
Variaciones en Margen Neto		52,24%	36,41%	33,73%	22,46%

Anexo 18. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (rentabilidad sobre la inversión)	Rendimiento	17%	22%	27%	34%	40%
	Valor promedio invertido					
ROA (rendimiento sobre los activos)	Utilidad operacional	31%	35%	37%	38%	37%
	Activos totales promedio					
INDICADOR DE DESEMPEÑO						
Margen de utilidad	Utilidad neta	13%	16%	19%	22%	25%
	Ventas					
INDICADOR DE LIQUIDEZ						
Razón corriente	Activos corrientes	3,50	5,63	7,15	9,09	
	Pasivos corrientes					