



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
RENTADORA DE CAMIONES EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial**

Profesor Guía

Ing. Irma Del Carmen Padilla Espinoza, MBA

Autor

Jorge Andrés Mogollón Maya

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

Irma Del Carmen Padilla Espinoza
Master of Business Administration
C.I.: 170919817-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Jorge Andrés Mogollón Maya

C.I.: 171729410 0

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por estar siempre presentes en los momentos difíciles de mi vida, por su apoyo constante e incondicional, a mi esposa por estar a mi lado como un ángel y a la luz de mi vida que es mi hija.

Jorge

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora Ing. Irma Padilla y al Ing. Eduardo Gallegos por ser pilares fundamentales para la elaboración de este trabajo, por su apoyo y paciencia.

Agradezco a mis padres, esposa e hija por su apoyo incondicional en mi trayectoria profesional.

Jorge

RESUMEN

La idea de la creación de una rentadora de camiones en la ciudad de Quito nació debido a la inexistencia de empresas que se dediquen a este servicio en específico, se elaborará un plan de negocio con la finalidad de determinar la viabilidad de crear una empresa de este tipo.

En el análisis de la industria se determinó que el código CIIU4 se encuentra la empresa, además, el sector clasificado como Actividades de servicios Administrativos y de apoyo al cual pertenece el presente plan de negocios ha contribuido con el 10% al PIB hasta el año 2015 según la informa del Instituto Nacional de Estadística y Censo – INEC.

El presente plan de negocios tiene la finalidad de establecer la empresa Servcamrent en la ciudad de Quito, con una estructura legal de Sociedad Anónima, dedicada a la renta de camiones, estará enfocada a las empresas de tamaño mediano ubicadas en la ciudad establecida y que tengan la necesidad continua de transportar productos, bienes o materiales de un lugar a otro.

El estudio de mercado se realizó en base a la investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa, por medio de entrevistas, encuestas y grupos focales, donde se analizó la necesidad de este servicio, preferencias del mercado objetivo y la aceptación del servicio en el mercado, también se determinó que debe existir una atención personalizada y brindar un servicio con calidad, buen enfoque publicitario y con personal capacitado son factores muy importantes al momento de captar, atraer y fidelizar clientes.

En el plan de marketing para posicionar el servicio se determinó usar estrategias de ingreso al mercado, así como manejar una estrategia general de marketing de servicio que se la selecciono debido a que los colaboradores mantienen contacto directo con los clientes, con la finalidad que se encuentren satisfechos y comprometidos con el trabajo.

En el plan en general se estableció la estructura organizacional de la empresa en la cual se desarrollará la empresa, donde se analizó los perfiles de cada puesto que son necesarias para cada área de la empresa.

Las proyecciones se encuentran en el escenario esperado apalancado, donde la inversión inicial es de \$198,509.80, el cual será financiado con el 40% por préstamo bancario y el 60% aporte de los socios por medio de acciones. El valor Actual Neto es de \$7,255.18, y la Tasa Interna de Retorno alcanza el 15,72%, el punto de equilibrio se logra al rentar 96 servicios a un precio de venta promedio de \$120,00 en el primer año.

ABSTRACT

The idea of creating a car rental truck in the city of Quito was born due to the lack of companies dedicated to this specific service, a business plan will be developed in order to determine the feasibility of creating such a company kind.

In the industry analysis it determined that the code CIIU4 the company is also ranked as the sector Administrative activities and support services that owns this business plan has contributed 10% of GDP by 2015 as reported by the National Institute of Statistics and Census – I.N.E.C.

This business plan is intended to establish the company Servcamrent in Quito, with a legal structure of a corporation, dedicated to the rental of trucks, it will focus on the midsize located in the established city and have continuing need to transport products, goods or materials from one location to another.

The market study is done based on the qualitative and quantitative descriptive research, through interviews, surveys and focus groups, where the need for this service, target market preferences and acceptance of service on the market was analyzed, also determined that there should be a personalized service and provide quality service, good advertising approach and trained staff are very important at the time of capture, factors attract and retain customers.

In the marketing plan to position the service it was determined using strategies to enter the market as well as managing overall marketing strategy of service to the selected because the partners have direct contact with customers, in order that they are satisfied and committed to the work.

The plan overall organizational structure of the company in which the company, where the profiles of each position are required for each area of the company is analyzed to develop was established.

Forecasts are leveraged in the expected scenario, where the initial investment is \$ 198,509.80, which will be financed with bank loan 40% and 60% contribution of the partners through actions. The net present value is \$ 7,255.18, and the internal rate of return reaches 15.72%, the balance point is achieved by renting services 128.74 an average selling price of \$ 120.00 the tenth month of the first year.

ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	2
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS ...	4
2.1	LA INDUSTRIA	4
2.1.1	Tendencias	4
2.1.2	Estructura de la Industria	7
2.1.2.1	Cadena de Valor de la Empresa	9
2.1.3	Factores Económicos y Regulatorios.....	16
2.1.3.1	Producto Interno Bruto	16
2.1.3.2	Producto Interno Bruto de la Industria.....	19
2.1.3.3	Inflación	20
2.1.3.4	Mercado Laboral	23
2.1.4	Fuerzas de Porter	24
2.1.4.1	Nuevos Participantes (Amenaza baja)	25
2.1.4.2	Amenazas de los Sustitutos y Complementos (Amenaza alta)	27
2.1.4.3	Poder de Negociación de los Compradores (Amenaza baja)	28
2.1.4.4	Poder de negociación de los proveedores (Amenaza alta)	30
2.1.4.5	Intensidad de la Rivalidad (Amenaza baja)	31
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	32
2.2.1	La Idea del Negocio	32
2.2.2	Estructura Legal de la Empresa.....	34
2.2.3	Misión, Visión, Valores y Objetivos	35

2.2.3.1 Misión	35
2.2.3.2 Visión.....	35
2.2.3.3 Objetivos	35
2.2.3.4 Valores	36
2.3 EL SERVICIO.....	38
2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	40
2.5 ANÁLISIS FODA	41
2.5.1 Fortalezas	41
2.5.2 Oportunidades	41
2.5.3 Debilidades	41
2.5.4 Amenazas	42
2.5.5 Estrategia.....	42
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	43
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.1.1 Entrevistas con expertos.....	43
3.1.2 Grupo Focal	48
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	50
3.2.1 Plan Muestral	50
3.2.2 Cálculo de la muestra	52
3.2.3 Resultados de la Investigación de Mercados.....	54
3.2.4 Conclusiones del estudio de mercado	64
3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL	65
3.3.1 Mercado objetivo.....	65
3.3.2 Segmentación Geográfica.....	66
3.3.3 Segmentación de mercados	67
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO.....	70
3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	72

3.6	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	75
3.7	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN.....	76
4	PLAN DE MARKETING	79
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	79
4.1.1	Mercado Objetivo.....	79
4.1.2	Posicionamiento.....	80
4.1.3	Marketing Boca a Boca.....	80
4.2	ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	81
4.2.1	Marketing Mix.....	84
4.3	POLÍTICAS DE PRECIOS	86
4.4	TÁCTICA DE VENTAS.....	88
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS..	91
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	92
4.6.1	Publicidad	92
4.6.2	Relaciones públicas	93
4.6.3	Imagen Corporativa.....	95
4.6.3.1	Nombre de la empresa.....	95
4.6.3.2	Logo de la empresa.....	95
4.6.3.3	Los colores de la empresa	96
4.6.3.4	Slogan	96
4.6.3.5	Redes sociales.....	96
4.6.3.5.1	Lista de las redes sociales más populares ..	97
4.7	DISTRIBUCIÓN	98
5	PLAN DE OPERACIONES	101
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	101

5.2	CICLO DE OPERACIONES	102
5.2.1	Diagrama de flujos	105
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS.....	109
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	111
5.5	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	114
6	EQUIPO GERENCIAL	117
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	117
6.1.1	Organigrama	117
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	117
6.2.1	Descripción de la funciones	118
6.2.2	Equipos de trabajo	125
6.3	COMPENSACIÓN A LOS ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	127
6.3.1	Por medio de acciones.....	127
6.3.2	Por medio de efectivo	127
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	128
6.4.1	Sueldo básico unificado	129
6.4.2	Décimo tercer sueldo	129
6.4.3	Décimo cuarto sueldo	130
6.4.4	Fondos de reserva	130
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS.....	130
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIO	131
7	CRONOGRAMA GENERAL	132
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	132

7.2	DIAGRAMA DE BLOQUES DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	135
7.3	DIAGRAMA DE GANTT	136
7.4	RIESGOS E IMPREVISTOS	137
7.4.1	Principales procesos de administración de riesgo	138
7.4.2	Factores clave para el análisis de riesgo	138
7.4.3	Principales factores de riesgo	139
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS PARA EL PLAN FINANCIERO	140
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	140
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	142
8.2.1	Riesgos del entorno (Cambios de normativa)	142
8.2.2	Riesgos de falta de financiamiento	144
8.2.3	Riesgos de falta de manejo administrativo y de gestión	145
9	PLAN FINANCIERO	146
9.1	INVERSIÓN INICIAL	146
9.1.1	Activos Tangibles	146
9.1.2	Muebles y equipos de oficina	147
9.1.3	Activos Intangibles	148
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	149
9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	151
9.3.1	Costos fijos	151
9.3.2	Costos variables	152
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	153
9.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	155
9.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	156

9.7	FLUJO DE EFECTIVO	157
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	159
9.8.1	Análisis de sensibilidad	160
9.8.1.1	Sensibilidad	160
9.8.2	Índices financieros	162
10	PROPUESTA DE NEGOCIO	164
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	164
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	164
10.3	USO DE FONDOS	165
11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
11.1	CONCLUSIONES	167
11.2	RECOMENDACIONES	167
	REFERENCIAS	169
	ANEXOS	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Compañías Rentadoras de vehículos.....	7
Tabla 2.	Consumo interno de la industria año 2014 - miles de USD	8
Tabla 3.	Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos a marzo del 2015.....	22
Tabla 4.	Costo mensual por camión.....	39
Tabla 5.	Entrevista con expertos	43
Tabla 6.	Empresas medianas del Ecuador.....	51
Tabla 7.	Tipo de empresa investigada	54
Tabla 8.	Sector de las empresas investigadas	55
Tabla 9.	Necesidad de alquilar automotor.....	56
Tabla 10.	Frecuencia de alquiler automotor	57
Tabla 11.	Causas para requerir el alquiler automotor	57
Tabla 12.	Programación del alquiler automotor.....	58
Tabla 13.	Tiene convenios con empresas dedicadas a la renta de autos	59
Tabla 14.	Forma de contacto.....	60
Tabla 15.	Tipo de vehículo rentado	61
Tabla 16.	Empresas proveedoras del servicio de renta de autos.....	62
Tabla 17.	Precio del servicio requerido	63
Tabla 18.	Valoración de criterios para optar por la renta de camiones	64
Tabla 19.	Segmentación del mercado por servicio de transporte.....	69
Tabla 20.	Número de sucursales abiertas por ciudad	70
Tabla 21.	Comportamiento de la renta de vehículos	71
Tabla 22.	Vehículos matriculados en el Ecuador por su uso.....	71
Tabla 23.	Participación de mercado en el Ecuador	76
Tabla 24.	Cantidad de Vehículos destinados al alquiler en Quito	77
Tabla 25.	Dirección de las principales rentadoras de autos en la ciudad de Quito.....	99
Tabla 26.	Matriz para localización de la plaza.....	100
Tabla 27.	Análisis de la demanda	109
Tabla 28.	Equipos necesarios para iniciar actividades comerciales.....	110

Tabla 29. Clasificación de vehículos que pueden ser rentados por una compañía.....	115
Tabla 30. Sueldo del personal.....	129
Tabla 31. Diagrama.....	136
Tabla 32. Riesgos e imprevistos	138
Tabla 33. Inversión.....	146
Tabla 34. Camión.....	147
Tabla 35. Muebles de oficina.....	147
Tabla 36. Equipos de oficina	148
Tabla 37. Activos Intangibles.....	149
Tabla 38. Activos Intangibles.....	149
Tabla 39. Ingresos mensuales en el primer año.....	150
Tabla 40. Proyección de ventas en los primeros 5 años	151
Tabla 41. Costos fijos.....	152
Tabla 42. Margen Bruto.....	154
Tabla 43. Margen Operativo.....	155
Tabla 44. Estado de Resultados	156
Tabla 45. Balance General.....	157
Tabla 46. Flujo de efectivo	158
Tabla 47. Flujo de efectivo anual.....	159
Tabla 48. Análisis de la sensibilidad.....	160
Tabla 49. Sensibilidad Optimista	161
Tabla 50. Sensibilidad Pesimista.....	162
Tabla 51. Índices financieros.....	163
Tabla 52. Accionistas	164
Tabla 53. Inversión.....	165
Tabla 54. Lista de productos necesarios para iniciar el negocio	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)	4
Figura 2. Evolución de las actividades de servicios administrativos y de apoyo.....	5
Figura 3. Actividades económicas del Ecuador por rama de actividad.....	8
Figura 4. Cadena de valor	15
Figura 5. Producto Interno Bruto del Ecuador	18
Figura 6. Producto Interno Bruto Trimestral del Ecuador.....	19
Figura 7. Producto Interno Bruto de la Industria	20
Figura 8. Inflación del Ecuador hasta julio del 2015	21
Figura 9. Mercado laboral Nacional.....	24
Figura 10. Población objetivo	52
Figura 11. Tipo de empresa investigada	54
Figura 12. Sector de las empresas investigadas	55
Figura 13. Necesidad de alquilar automotor.....	56
Figura 14. Frecuencia de alquiler automotor	57
Figura 15. Causas para requerir el alquiler automotor	58
Figura 16. Programación del alquiler automotor.....	59
Figura 17. Tiene convenios con empresas dedicadas a la renta de autos	59
Figura 18. Forma de contacto.....	60
Figura 19. Tipo de vehículo rentado	61
Figura 20. Empresas proveedoras del servicio de renta de autos.....	62
Figura 21. Precio del servicio requerido	63
Figura 22. Valoración de criterios para optar por la renta de Camiones.....	64
Figura 23. Principales rentadoras del Ecuador.....	74

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

En los últimos 10 años las empresas ecuatorianas han obtenido un avance en el desarrollo del mercado, en su tecnología, imagen, en la implementación de sus procesos, mejorando constantemente su línea productiva, creando confort y confianza. El principal objetivo es tener productos o servicios más atractivos para el consumidor, atraer clientes nuevos de la competencia, con campañas más agresivas.

Es aquí donde la renta de camiones entra con un servicio el cual facilita la distribución de los productos, al transportar cualquier tipo de bien con total seguridad, con un tiempo establecido, de manera segura, siendo un servicio viable para las empresas que están con crecimiento continuo, que no pueden abastecer o cumplir con lo programado con sus propios recursos, en el cual deben cumplir con cierto tipo de estándares de entrega de mercadería, así como también la distribución de productos a diferentes partes del país.

Una ventaja del arrendamiento, es que permite a las empresas contratantes utilizar los Camiones sin comprarlos, obteniendo un servicio completo, seguro y flexible sin tener que realizar grandes desembolsos para obtener este beneficio. De ser necesario la rentadora de camiones puede modificar su contrato, para beneficio del contratante, incrementando el número de camiones a utilizarse, aumentando los días y coberturas que necesite el o los clientes, sin necesidad de modificar la tarifa.

Por otra parte las empresas contratantes podrán conocer el precio por día del camión en el momento que lo necesiten, esta información se encontrará presente en la página web de la empresa, el tiempo lo dará la empresa ya que ira de acuerdo a sus necesidades. El precio y el tiempo permitirán presupuestar con exactitud el coste final del servicio por cada unidad. De esta manera puede

conocer con exactitud el valor que tiene que desembolsar en un proyecto en particular, adicionalmente adquirir un servicio de renta con monitoreo satelital de sus unidades, otorgaría un plus al servicio que la empresa desea adquirir, dando las coordenadas exactas de cada camión en cada minuto, entre otros.

Otra ventaja es que al adquirir el servicio, la empresa no tendrá que mantener costos como: mantenimiento, seguro, chofer, refacciones del camión, entre otros. El servicio permitirá que la empresa pueda cumplir con sus necesidades, alcanzando una ventaja financiera al optimizar la liquidez.

La función de este servicio será cubrir la necesidad de transportar: productos, bienes, materiales, etc. De un lugar a otro, para esto se buscarán socios estratégicos (inversionistas) que dividirán el monto de la inversión inicial por medio de acciones. Además, cubrir una parte de las necesidades que mantiene el mercado, ya que en este momento no está siendo abastecida en su totalidad.

Actualmente existe un monopolio en la atención de este servicio por parte de AVIS rent a car, ya que el 70% de ventas está enfocada a las empresas ecuatorianas, su enfoque va dirigido por medio de automóviles y camionetas que en este aspecto puede ser un sustituto a el servicio que se ofertará, por este motivo la rentadora de camiones se especializará en el servicio que ofrece, la atención al cliente será primordial para lograr un ambiente de confort y por este medio poder identificar las necesidades particulares de cada cliente, lo que nos permitirá tener una ventaja comparativa con nuestros competidores e iniciar a posicionar la marca.

1.2 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Determinar la viabilidad actual de la renta de camiones en el sector empresarial, de manera cuali-cuantitativa, descriptiva-concluyente, en el la ciudad de Quito, durante el periodo 2016-2021.

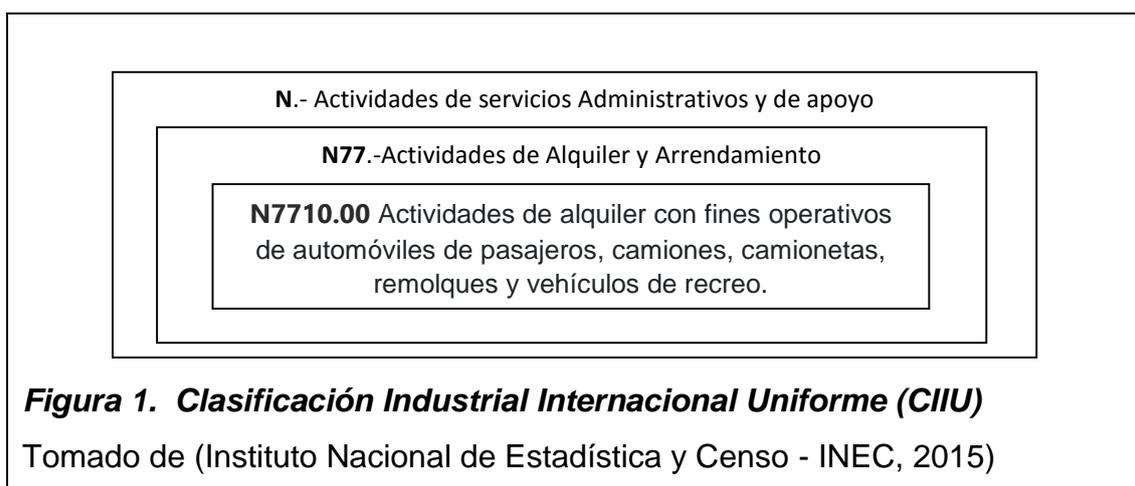
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y analizar la industria de actividades de servicios administrativos y de apoyo para identificar los principales aspectos que deben tomar en cuenta para la elaboración del proyecto.
- Evaluar la rentabilidad de la renta de camiones en las empresas medianas en la ciudad de Quito.
- Conocer el tipo de servicio que brinda la competencia en la ciudad de Quito.
- Distinguir el tipo de necesidades de los clientes en el sector privado en la ciudad de Quito.
- Determinar la estructura organizacional, los perfiles y las funciones del equipo, tanto gerencial como técnico de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad del negocio, prever posibles riesgos por este medio.

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

Después de realizar una investigación con respecto a la estructura básica de las empresas de similares características en el medio, y acorde a lo establecido en el código CIIU del Ecuador, se reconoce una oportunidad viable para establecer una empresa de estas proporciones ya que su única competencia es Avis renta car. En el Ecuador es la única rentadora que además de vehículos convencionales dispone de alta gama de camionetas; y da prioridad a las empresas privadas y públicas, de manera que prácticamente tiene el monopolio de este servicio y con costos de proporciones competitivas.



2.1.1 Tendencias

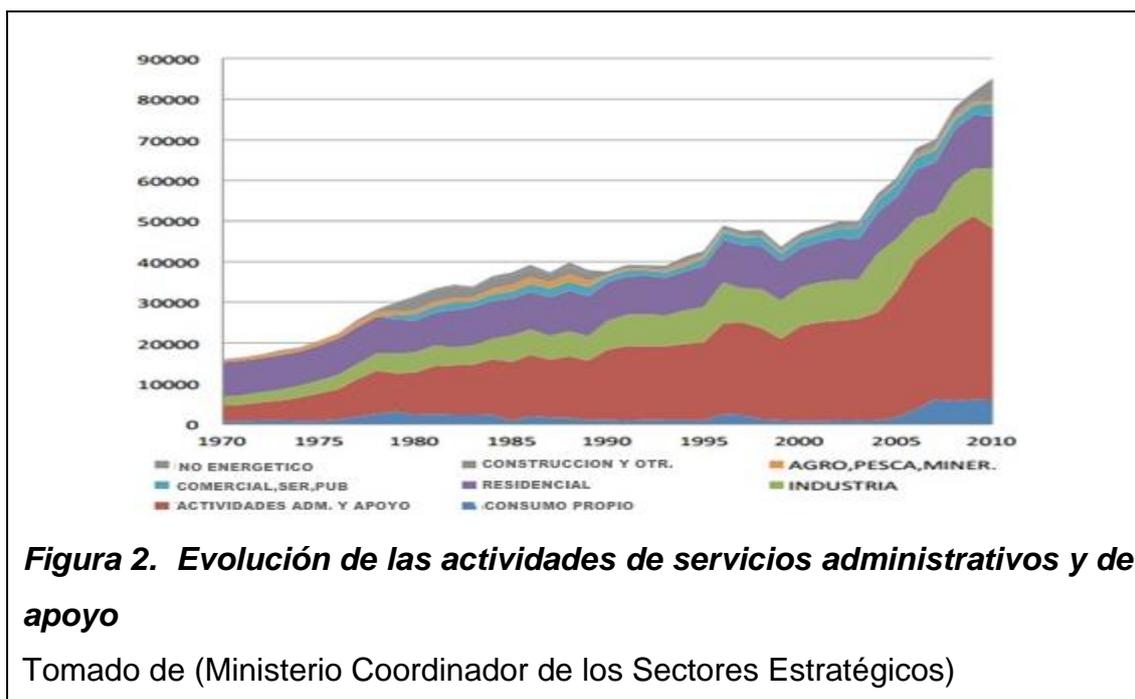
Según El Banco Central del Ecuador, la contribución al crecimiento del PIB por industrias en el año 2015 fue impulsado principalmente por 3 sectores como podremos observar en la Figura 7 los cuales fueron:

- Enseñanzas y servicios sociales y salud.
- Administración pública y defensa.
- Actividades profesionales, técnicas y administración.

El sector de Actividades profesionales, técnicas y administrativas presenta datos interesantes, porque es uno de los sectores que más ingresos general al país y se mantiene en constante crecimiento.

En forma global puede decirse que el Ecuador se encuentra en un proceso de estabilidad económica, dado que en el año 2015 a pesar de los cambios que existen por la disminución del precio en el petróleo, la industria interna aún sigue en constante movimiento y desarrollo, ya que el cambio que se está realizando en la matriz energética a la productiva, incurren en que no dependeremos netamente de la variación del precio en que se vende el petróleo, sino industrias, productos y servicios, esto permitirá aprovechar las capacidades y potencialidades identificadas en nuestro territorio, por este motivo existirá un incremento en la producción nacional en todo ámbito, lo que permitirá el crecimiento de otras industrias que son necesarias como el transporte.

La industria de Actividades de servicios Administrativos y de apoyo, mantiene un constante crecimiento a través de los años, esto puede darse por el desarrollo en las empresas que el Ecuador ha mantenido, lo que ha impulsado a la mejora continua, a la estabilidad, como se puede ver en la siguiente figura:



Como podemos observar en la Figura 2, la industria de Actividades Administrativas y de apoyo, es la que mantiene una mayor evolución en los últimos 30 años, lo que significa que existe una mayor competitividad en el sector, el número de usuarios ha ido aumentando a través de los años, sus precios se han vuelto más competitivos, mantienen precios accesibles al mercado, como se puede ver en el Anexo 3.

Al conocer que la tendencia de la industria va en aumento, el alquiler de camiones se convierte en un servicio atractivo para las empresas que desean reducir ciertos costos al corto plazo como lo son:

- Compra de los camiones.
- Mantenimiento.
- Seguro por cada camión.
- Repuestos o refacciones.
- Adquisición de un chofer certificado en la nómina de la compañía.

Este servicio va dirigido únicamente a aquellas empresas que mantengan la necesidad de transportar cualquier tipo de producto, bien, etc. ya que como se mencionó anteriormente evitará que realicen grades desembolsos de manera permanente, puesto que la cantidad que paga por este servicio sería menor a la compra del mismo, la adquisición de bien, de ser el caso, influiría directamente en el Activo, Pasivo, patrimonio y gastos. Existen costos que incurren en la adquisición de este bien como la matriculación anual, el seguro global de los camiones, el gasto por mantenimiento de cada unidad, cambio y reposición de las piezas, etc., pero si el giro del negocio está dado por la rentar los camiones, no existe la necesidad de comprar materia prima o incurrir en costos fijos como mano de obra, o en la implementación de nuevos departamentos para la mejora del producto, ya que este bien se adecuaría a las necesidades de cada cliente.

La valoración del precio estará dada por una negociación en el periodo o tiempo que cada empresa desee el servicio, si el cliente desea un periodo más

prolongado, se podrá llegar a un acuerdo y disminuir el precio principalmente establecido, logrando un precio competitivo y dando mayor confort al cliente.

2.1.2 Estructura de la Industria

En el Ecuador existen empresas que se dedican al alquiler de vehículos, en la mayoría de los casos su segmento está enfocado a personas naturales y turistas que tienen la necesidad de movilizarse de un lado a otro constantemente.

El servicio de alquiler de camiones va dirigido a las empresas en el mercado ecuatoriano, se caracterizará por el servicio que ofrecerá a sus clientes, por brindar opciones eficientes al manejo de los recursos de la empresa al optimizando la liquidez, otorgando seriedad y cumplimiento en los contratos.

La industria a la pertenece la renta de automotores, mantiene un total de 65 empresas, esta información pertenece a las actividades de alquiler con fines operativos de automóviles de pasajeros, camiones, camionetas, remolques y vehículos de recreo según la superintendencia de compañías.

Tabla 1. Compañías Rentadoras de vehículos

NOMBRE COMERCIAL	VENTAS 2011	VENTAS 2012	VENTAS 2013	VENTAS 2014	% CRECIMIENTO 2011-2014	% DE LA INDUSTRIA
AVIS	19.198.063,00	20.222.476,00	23.924.360,00	29.382.006,00	15%	68,39%
BUDGET	3.197.036,00	4.291.146,00	3.895.553,00	4.217.858,00	10%	9,82%
THRIFTY CAR RENTAL	194.564,88	431.291,44	956.042,57	1.387.334,01	92%	3,23%
HERTZ	Fecha de constitución año 2013	Fecha de constitución año 2013	80.712,29	643.717,12	698%	1,50%
OTROS	19.041.912,18	23.211.527,58	57.548.912,96	7.332.241,87	-27%	17,07%
TOTAL	41.631.576,06	48.156.441,02	86.405.580,82	42.963.157,00	1%	100,00%

Tomado de Superintendencia de Compañías del Ecuador - 2015

En la clasificación de las actividades económica, las actividades de servicios administrativos y de apoyo tienen una participación en el mercado ecuatoriano del 2.66% según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (I.N.E.C.), como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 3. Actividades económicas del Ecuador por rama de actividad

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Con respecto al consumo interno de la industria para el 2014, se registró un total de \$1,765,390,000.00 según el Banco central del Ecuador, está dividido entre actividades inmobiliarias y actividades profesionales, técnicas y administrativas, como se puede observar a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Consumo interno de la industria año 2014 - miles de USD

CIU Rev. 4	Industrias \ Años	2014
L, M, N	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	3.378.821
68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	3.378.821
	Actividades inmobiliarias	1.613.431
	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	1.765.390

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

En la industria de transporte existen varias empresas que se dedican principalmente a transportar gente, el desarrollo industrial es el eje principal para

el desarrollo económico y social de del país. La industrialización tiene el potencial para lograr, una variedad de objetivos sociales; como por ejemplo, la eliminación de la pobreza, la creación de puestos de trabajo, el acceso a una mejor educación y salud. Pensando en estos objetivos, un factor indispensable es promover el impacto positivo al medio ambiente, ya sea, limitando o eliminando el impacto negativo de las diferentes actividades industriales del desarrollo social.

2.1.2.1 Cadena de Valor de la Empresa

La cadena de valor es una herramienta que analiza las acciones y actividades que mantiene una empresa, adicionalmente permitirá optimizar los procesos del servicio, así como la reducción de costos innecesarios, en una búsqueda de eficiencia. En esencia es un modelo que clasifica y organiza los procesos con el propósito de conocerla mejor y mejorar o desarrollar las áreas que lo necesiten.

La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el consumidor (Porter, 1999, pág. 99)

1. Logística de entrada: Según Serra y Kastika en su libro de estructuras empresarias dinámicas, las actividades asociadas con recepción, almacenamiento, distribución, Pago a proveedores, etc.

- a. Sera el paso en que Servcamrent estará en el proceso de compra del producto.
- b. Realizará el pago a sus proveedores por los camiones.
- c. Realizará la recepción y almacenamiento de los camiones.

2. Operaciones: Según Serra y Kastika, la transformación de las de la materia prima en producto final.

a. Servcamrent no tiene esta fase en su cadena de valor ya que es una empresa de servicio y no tiene una producción de productos, más tiene un activo utilizado para la comercialización y rentabilidad de la empresa.

3. Marketing y Ventas: Son las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para introducirlos a la compra. (Serra & Kastika, 1991, pág. 35)

a. Servcamrent en este paso procederá a realizar publicidad por medio de redes sociales.

b. Plasmará una atención personalizada.

c. Efectuará promociones a todos sus clientes VIP.

d. Incentivará a su fuerza de ventas por medio de comisiones.

e. Desarrollará nuevos canales de comunicación con los diferentes clientes.

4. Logística de salida: Esta actividad está relacionada con la cobranza, distribución física del producto al consumidor o comprador, la entrega del camión al cliente.

a. En este caso Servcamrent tomará en cuenta el proceso en el cual la empresa da el producto al cliente.

b. Cobro por el servicio. Esto se realizará al momento en que el cliente ya tiene la certeza de que camión le gusto y se proseguirá hacer el pago del servicio.

5. Servicio: Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar el valor del producto luego que el comprador lo adquirió.

a. Como la empresa está enfocada en tratar de solucionar todas las necesidades de los clientes, pues tendrá una constante retroalimentación en cuanto a lo que el cliente desea y el confort que está percibiendo.

b. La empresa dará un valor extra con los siguientes servicios:

1. GPS.

2. Radiocomunicaciones.

3. Website.

4. Rastreo satelital.

5. Apoyo logístico.

6. Seguridad.

7. La posibilidad de incorporar un teléfono para dar cualquier instrucción adicional.

8. botón de pánico.

6. Infraestructura: “Consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la confiabilidad, los asuntos legales.” (Serra & Kastika, 1991, pág. 120).

- a. Como es una empresa que va a iniciar sus actividades debe tener una planificación previa para poder surgir en el mercado al que se va a direccionar.
- b. Enfocados a mejorar los estándares de calidad continuamente.
- c. Un adecuado control en la parte financiera, para poder dar una proyección real a lo que la empresa desea llegar, y con ello lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

7. Manejo de Recursos Humanos: “Consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.” (Serra & Kastika, 1991, pág. 125)

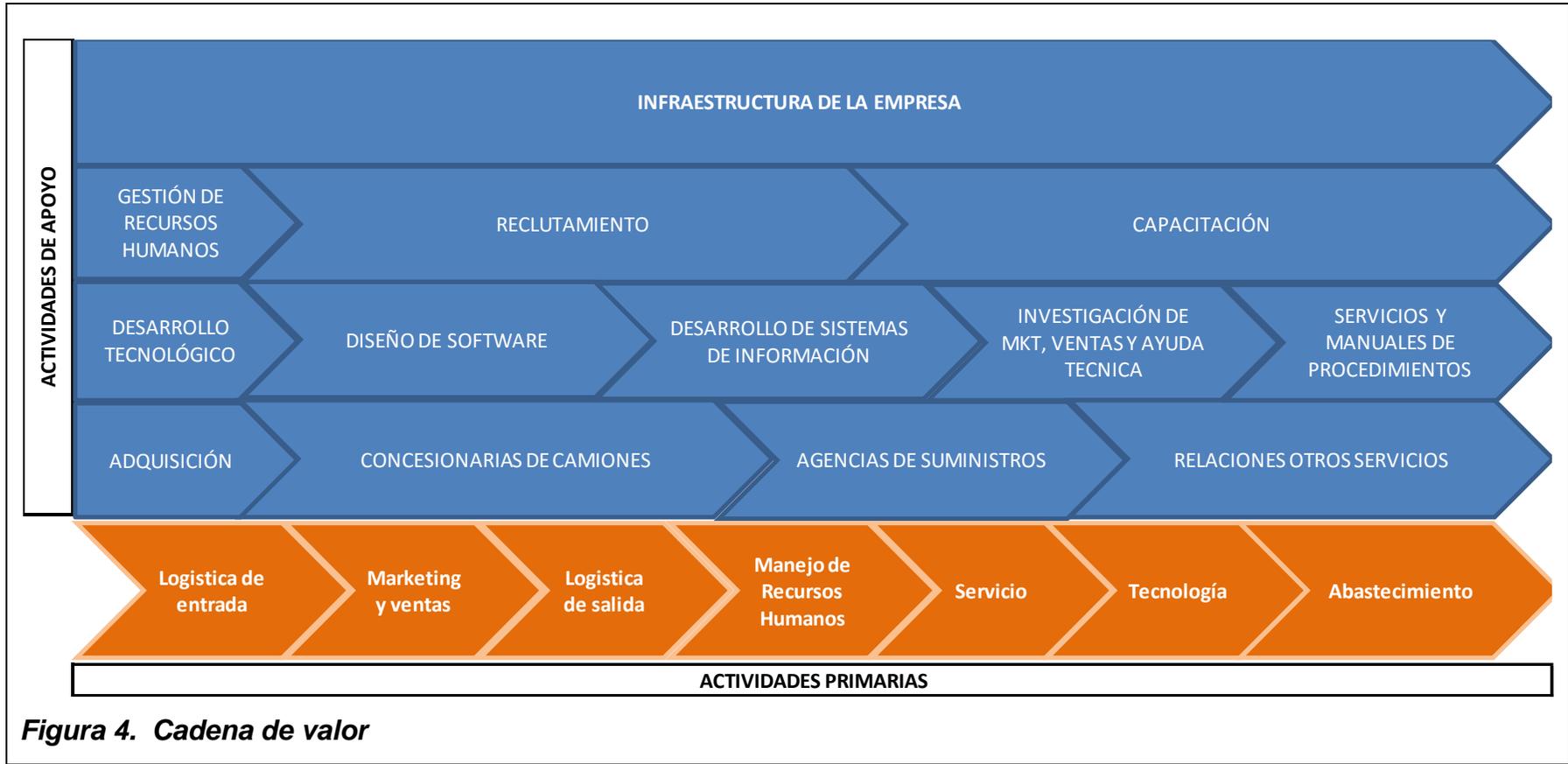
- a. Para tener un personal competente que pueda desenvolverse en el mercado de forma natural.
- b. Más eficientes con los clientes.
- c. Innovadores y productivos.
- d. Constante capacitación, según el área en que se encuentre cada trabajador.

8. Tecnología: La tecnología es un factor importante para la empresa ya que permiten sistematizar procesos, un mejor manejo de la información, permite dar un mejor servicio al cliente en todos sus ámbitos. “La tecnología se encuentra en todas las áreas. Puede apoyar actividades tales como la tecnología en telecomunicación para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría, etc.” (Serra & Kastika, 1991, pág. 55)

- a. Al ser una empresa que se dedicará a la renta de camiones, se debe tener una tecnología de punta, lo que permitirá otorgar mayor seguridad al cliente al adquirir el servicio.
 - b. Instalación de cámaras dentro de los camiones.
 - c. Instalación de teléfonos.
 - d. Rastreo satelital. Tecnológico gestión concesionaria.
 - e. Mejora continua de la comunicación con el cliente por medio de la web.
 - f. Desarrollará un software, que abarque todas las necesidades del cliente, de fácil manejo.
 - g. Dar opciones innovadoras en las que el cliente pueda acudir a la empresa por medio de su celular sin necesidad de llamar a la empresa, de forma fácil, rápida, eficiente.
- 9. Abastecimientos:** “Esta referida a la función de incorporar los in-puts, que se utilizan en la cadena de valor. No solo se refiere a la compra de materia prima sino a todos los elementos que se consuman dentro de la empresa”. (Serra & Kastika, 1991, pág. 105)
- a. Mantener unidades disponibles u opciones acorde a las necesidades.
 - b. Equipos de oficina en óptimas condiciones, que la empresa utilizaría para sus actividades normales dentro de la empresa.
 - c. Mantenimiento de los camiones de acuerdo a su kilometraje.

d. Servicio móvil.

e. Instalación de las oficinas.



2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.3.1 Producto Interno Bruto

Ecuador ha vivido una estabilidad cambiaria a partir de que se implementó la dolarización en el país, la cual permitió generar niveles importantes de ahorro y financiamiento a largo plazo. Adicionalmente, existió de manera constante una inversión en el sector privado y por parte del sector público, que permitió una recuperación de la economía en su conjunto, luego de la importante crisis de finales de los años 90.

A partir de la instauración del nuevo orden gubernamental en el año 2007, Ecuador ha iniciado una profunda etapa de cambios en el funcionamiento y direccionamiento político – económico de la nación, en función de una visión con mayor participación social, y en la que el sector público asumió nuevas funciones y atribuciones con la finalidad de promover el crecimiento del país. (Banco Central del Ecuador, 2014)

A pesar de que permanecen latentes las consecuencias de la recesión económica mundial, especialmente en Europa, el precio de las materias primas se mantuvieron al alza, gracias al fuerte consumo de los países denominados BRIC (Brasil, Rusia, India, China), permitiendo a Latinoamérica mantener indicadores financieros positivos con un crecimiento del PIB promedio del 5.5%. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Este escenario internacional permitió al Ecuador mantener una evolución favorable de su economía, logrando una mayor liquidez gracias al incremento en el precio del petróleo, desembolsos de créditos a través de China y al alza en las recaudaciones fiscales, consiguiendo canalizar una mayor inversión Pública a la economía.

En el año 2008, el Producto Interno Bruto Real, experimentó una tasa de crecimiento superior del 6.52%, apoyado por un dinamismo de las exportaciones

petroleras y no petroleras, que permitían un superávit en la balanza comercial del 8.60%. En el mismo año, el gobierno dictaminó que se incluyan varios de los fondos que se habían conformado a partir de los excedentes petroleros en el presupuesto del aparato central, con lo cual pudo fomentar el gasto público y la inversión social. A estos factores se añaden los precios del barril de petróleo altos, y el ingreso de remesas por parte de los migrantes con lo cual la economía creció. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En el año 2009, la economía ecuatoriana ve su crecimiento frenado, debido a la crisis financiera mundial, que afectó a los principales mercados internacionales desde el segundo semestre del año 2008. Los sectores que se vieron más afectados fueron el del comercio, agrícola, explotación de minas y canteras, y el de la intermediación financiera, cuyos resultados oscilaron entre el -0.09% y el -0.92%. Adicionalmente el precio promedio de exportación de cada barril de petróleo se vio afectado por una reducción temporal en la demanda global debido a la crisis que comenzó en EEUU y se expandió al resto de economías importantes. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El año 2010 la economía muestra signos de recuperación con respecto al año previo situando su crecimiento en 3.73%. Este crecimiento fue empujado de manera importante por la inversión gubernamental. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En el año 2011 el país experimentó un importante crecimiento del Producto Interno Bruto, cerró el año con un crecimiento de 8,0%. La tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana estuvo por encima del promedio que registró América Latina, 5.5%. El crecimiento del PIB Real se vio impulsado principalmente por una recuperación considerable en los resultados generados por intermediación financiera (11.4% con respecto al 2010) y por un incremento del 21,6% en Construcción y Obras Públicas. La mayor disponibilidad de crédito que se dio como consecuencia de un incremento en la liquidez de los bancos a nivel nacional causó que el consumo final de los hogares crezca en 6.5% con relación al año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2014)

En el año 2012 el PIB se ubicó en US\$ 63,239 millones, y su crecimiento en comparación al año 2011 fue de 5.0%. El primer trimestre del 2012 la económica creció 0.7% con relación al último trimestre del 2011. Pero la economía creció 4.8% con relación al primer trimestre del 2011. La variación de los principales componentes del PIB fue la siguiente:

En el primer trimestre de 2015, el PIB de Ecuador a precios constantes mostró un crecimiento inter-anual de 3.0% con respecto al 4% del primer trimestre del 2014.

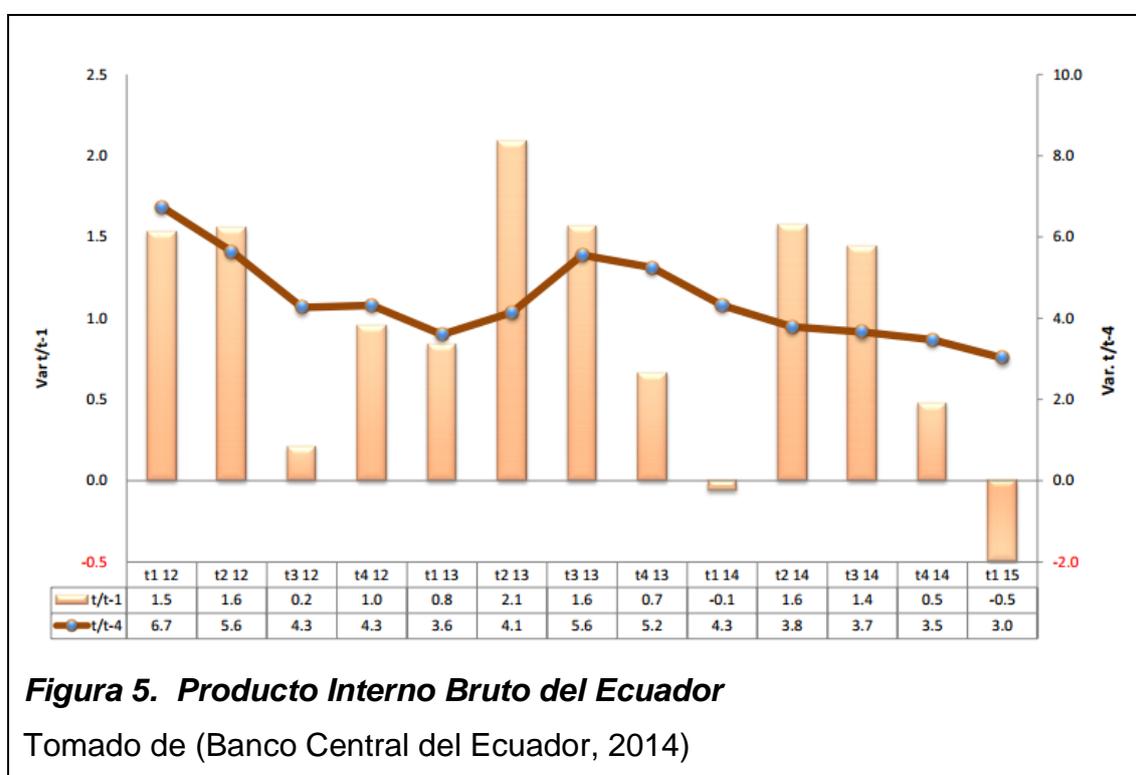


Figura 5. Producto Interno Bruto del Ecuador

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

El Producto Interno Bruto expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final del Ecuador, o en otras palabras que tan productivo es el país, como podemos observar existe una trayectoria que tiende a subir y bajar continuamente. Cuando el PIB empieza a crecer de forma sostenida podremos afirmar que la economía crece, el incremento del PIB representa más ingresos y mejores utilidades para las compañías, lo que se traduce en capacidad para contratar personal, esto se ve reflejado en un mayor consumo y en mayor capacidad de adquisición de las personas.

Este crecimiento en el PIB representa un beneficio para la empresa que se desea implementar, ya que en este aspecto significa que la empresa contratante mantiene un mayor poder adquisitivo y pueden estar dispuestas a utilizar el servicio ofertado.

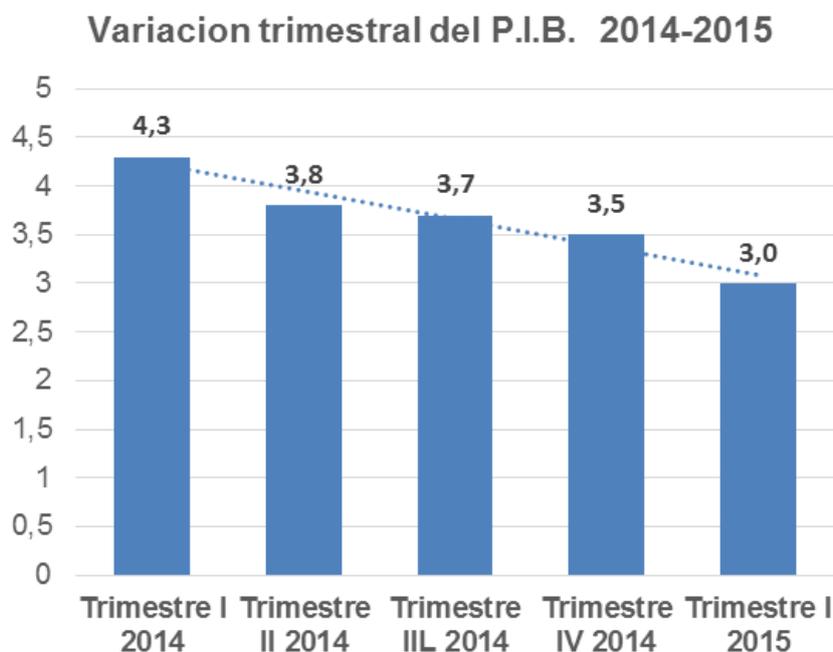


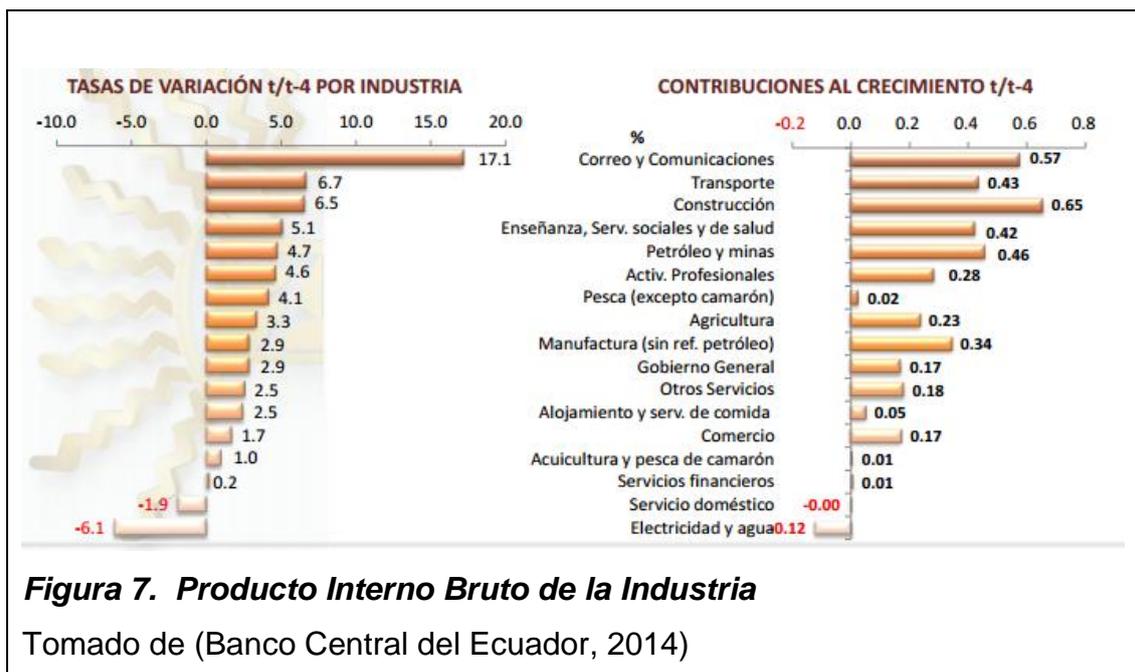
Figura 6. Producto Interno Bruto Trimestral del Ecuador

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2014)

El PIB se encuentra en crecimiento, situación que influye directamente en el poder adquisitivo, brindando un escenario atractivo y estable para el desarrollo de actividades comerciales.

2.1.3.2 Producto Interno Bruto de la Industria

El producto Interno bruto de la Industria está Dado por: Actividades de servicios Administrativos y de apoyo.



La Figura 7 nos indica que la industria en general ha tenido un crecimiento proporcional en los últimos años, el crecimiento se da ya que la demanda ha ido en creciendo en cierto tipo de servicios.

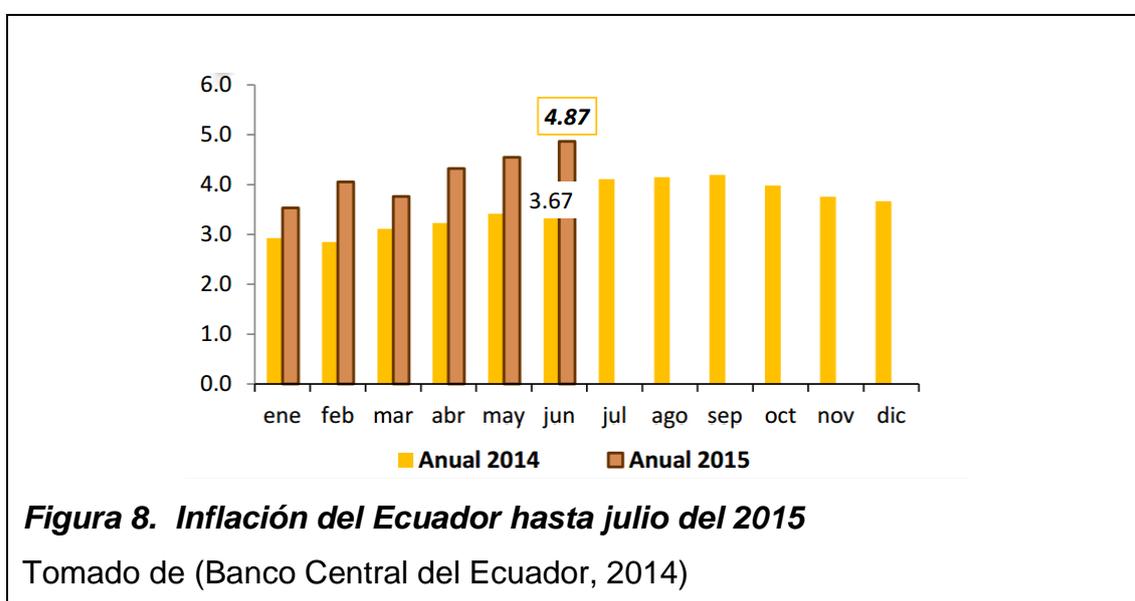
2.1.3.3 Inflación

La inflación, en la economía es el incremento general de los precios en los bienes y servicios, puede deberse a un intento de disminuir el desempleo, o como una búsqueda de aumentar los recursos obtenidos por parte del Estado, o para disminuir las deudas en moneda local no indexada.

El Ecuador está transcurriendo por un proceso de cambio, ya que en este periodo en particular existe un incremento de la inflación, lo que significa que existe un aumento generalizado en los precios en la economía del país, particularmente esto no es bueno, ya que perjudica el poder adquisitivo del ecuatoriano, además, para que la curva de inflación disminuya deberá crecer el desempleo en general, lo que hará en teoría que la inflación se estabilice o disminuyan. También hay que considerar que las empresas van a buscar nuevas alternativas para reducir los costos.

En el mes de julio del 2015 hubo una disminución en la inflación del país en -0,08%, información obtenida en el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La inflación anual Acumulada de junio del 2015 se ubicó en 4.87%, el porcentaje más alto en lo que va del año. Por divisiones de consumo, 4 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de Bebidas Alcohólicas, tabaco y estupefacientes.



El Ecuador ha ido sufriendo el fenómeno de la inflación desde muchos años atrás, Según el INEC, Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3,67% anual, que significó un alza frente al 2,70% del 2013. En el 2015, la medición para junio está en 4.87% a comparación del 2013 que estaba en 3.67%, lo que significa que la inflación se encuentra en aumento.

Tabla 3. Incidencia y Aportes a la Inflación por Divisiones de Productos a marzo del 2015

División	Incidencia	Aporte de la Incidencia
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,1019%	24,61%
Restaurantes y hoteles	0,0895%	21,61%
Transporte	0,0755%	18,23%
Bienes y servicios diversos	0,0414%	10,00%
Recreación y cultura	0,0409%	9,88%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación	0,0283%	6,83%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,0170%	4,11%
Salud	0,0112%	2,70%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,0091%	2,20%
Educación	0,0000%	0,00%
Prendas de vestir y calzado	-0,0001%	-0,02%
Comunicaciones	-0,0006%	-0,14%
Sumatoria de incidencias = variación mensual	0,4141%	100,00%

↓
Inflación Mensual

Tomado de (Instituto Nacional de Estadística y Censo - INEC, 2015)

Como se puede observar en la tabla adjunta, la inflación en los Bienes y servicios diversos está al 0.0414%, lo que significa que tiene una aportación a la inflación nacional del 10.00%, este porcentaje es relativamente bajo para la industria, pero refleja de forma apropiada cómo se ha encarecido la vida. Dentro de la economía los precios de los bienes y servicios están sujetos a cambios, en este aspecto se habla de la inflación cuando existe una disminución en el valor del dinero con respecto a los productos o servicios que se pueden adquirir.

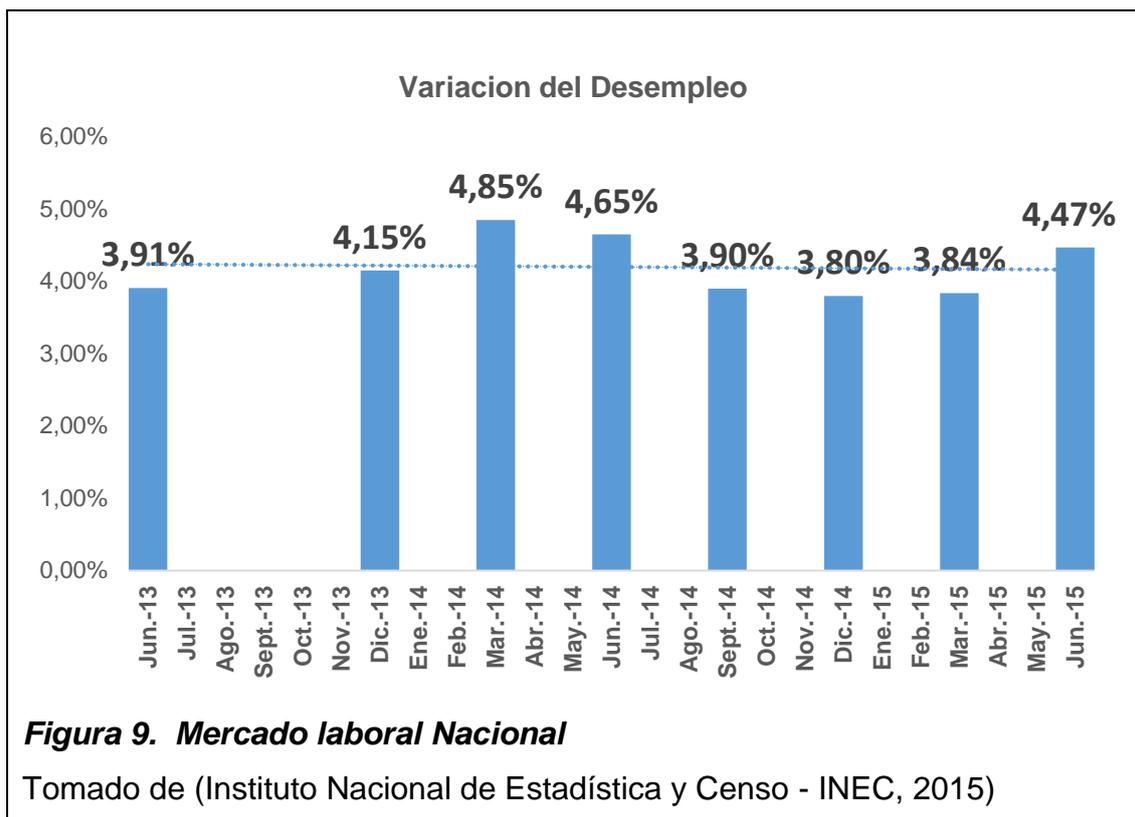
Esta información no es favorable para la empresa, a pesar de que la aportación de esta industria no es de las más inflacionarias en el país, indica que los precios se han encarecido, que existe disminución del poder adquisitivo, por lo tanto la demanda puede disminuir, además, las empresas verán incrementado sus

costos en general, redundando esto en una menor rentabilidad e inclusive en una pérdida de mercado.

2.1.3.4 Mercado Laboral

El mercado laboral de un país es muy importante, ya que en este se destaca la oferta y demanda del mismo, cuando un mercado laboral disminuye, significa que existe una mayor cantidad de desempleo en un país, a diferencia del desempleo, si este disminuye, significa que se están generando mayor cantidad de plazas de trabajo, como en el caso de Ecuador ya que el desempleo se ubicó en 5.58% para Junio del 2015, en comparación del año anterior que fue del 5.72%, en cambio en Julio del 2015 el desempleo disminuyó a 4,47%, frente al 4,65% registrado en julio del 2014, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

La ciudad con mayor porcentaje de desempleo es Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Mientras, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo con 3,62% y 3,10%, respectivamente, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).



En lo que respecta las variaciones del desempleo de Junio del 2013 hasta junio del 2015 existe una variación entre el 3.80% y 4,85%. Esta tasa con relación a la empresa nos indica que se puede obtener una mayor y mejor mano de obra, para el proceso de selección de personal, pero en general para el país este índice es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual, el incremento del desempleo en el país es malo para la industria, dado que si no existen plazas de trabajo estables, los antiguos consumidores irán dejando de comprar y las empresas que captaban esos recursos tendrán que producir menos para compensar la falta de liquidez, lo que significa que ciertas empresas tendrán menos recursos para poder utilizarlos en áreas que no competan al lineamiento de la empresa.

2.1.4 Fuerzas de Porter

Este es un análisis es muy importante para poder entender de mejor manera a la empresa así como su rumbo, intentando entender los macro factores externos

e internos que influyen en la empresa como: la entrada de nueva tecnología, los cambios del comportamiento social o de regímenes políticos que afectarían a la rentabilidad y competitividad en la industria. (Porter, 1996, pág. 72)

Porter identifico cinco fuerzas en el análisis de la industria: 1) competencia entre compañías, 2) posibilidades de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) Posibilidades de usos de productos o servicios sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores, 5) poder de negociación de los compradores o cliente. Sobre la base del análisis de la industria, una empresa puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones, Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia. (Koontz & Eihrich, 1998, pág. 75)

2.1.4.1 Nuevos Participantes (Amenaza baja)

Existen varios elementos que una empresa debe tomar en cuenta para que pueda desarrollarse bien en una industria, tal como lo son los nuevos participantes, y es aquí donde los nuevos competidores toman en cuenta las barreras de entrada que tienen los negocios, ya que la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas.

La mayor barrera de entrada al sector es el capital requerido para comprar los camiones que se van a rentar ya que su costo está en \$27.990,00 y en este aspecto para dar un servicio eficiente, ser una empresa rentadora legal hay que adquirir 5 unidades, la cotización para la adquisición de la unidad se puede observar en el Anexo 1. Sin embargo a partir del año 2013 existe una regulación que norma la operación de las rentadoras en el Ecuador, según la resolución N° 085 DIR-2013-ANT.

Esta regulación vigente ha sido impulsada por las rentadoras más grandes que han conformado una asociación, esta lideradas por las Comisión de Tránsito y exige que:

1. Las compañías deberán estar con todos los habilitantes legales al día.
2. Las unidades no deberán exceder a 5 años de antigüedad.
3. La empresa deberá mantener como mínimo una flota de 5 unidades.
4. Para el otorgamiento de la autorización de funcionamiento, las unidades a ser rentadas deberán ser de exclusiva propiedad de la compañía.
5. Las instalaciones de la empresa deberán contar con una infraestructura adecuada, propia o de terceros, además con el espacio suficiente para mantener su parqueadero automotor.

El mantenimiento de 5 unidades se convertirá en la mayor barrera de entrada en la industria para las nuevas empresas y las que han estado actuando de manera irregular.

El principal objetivo de la empresa sería maximizar las ganancias con la inversión disponible y minimizar gastos para capitalizar los ingresos obtenidos y reinvertirlos en la misma empresa con la adquisición de nuevos camiones al menor tiempo posible.

Se puede destacar que la mayoría de las rentadoras no han logrado tener un enfoque al mercado Ecuatoriano, ya que la mayoría de las empresas que mantienen esta actividad se concentran en los turistas, a excepción de un único competidor y dueño del monopolio dentro del país, esta empresa se llama Avis, esta información fue obtenida por medio de entrevistas a expertos, de diferentes empresas rentadoras del país, datos que se detallarán más adelante. Adicionalmente, se ha determinado que existe una rama en la renta de vehículos pesados que no ha sido satisfecha en su totalidad.

En conclusión, la entrada de nuevos participantes a esta industria es baja, el motivo es la barrera de entrada que existe, ya que es necesario una gran suma

de capital para implementar una empresa de este tipo en el mercado. Además, actualmente no existe una empresa que se dedique al servicio de renta de camiones, más bien existe un sustituto al servicio que en este caso son la renta de camionetas.

Se realizó una entrevista a Gerentes de empresas relacionadas a la renta vehicular y se adquirió información de revistas como fuente secundaria, para de este modo determinar cuántas de estas empresas pueden ser nuestro principal competidor, dando como resultado Avis como principal competidor de la renta de camiones, mantiene ventas de \$ 29.382.006,00 para el año 2014, tiene un incremento en ventas del 23% desde el 2013, convirtiéndola en la empresa pionera en el servicio de renta, véase Tabla 1, esta empresa aparte de ser la más grande rentadora del Ecuador, su principal mercado son las empresas ya que el 70% de sus ingresos provienen de ellas.

2.1.4.2 Amenazas de los Sustitutos y Complementos (Amenaza alta)

Hay una serie de factores determinantes para un sustituto, como el parecido en las características del producto o el servicio que se ofertaría al mercado, en este caso el principal sustituto puede ser una camioneta que por sus caracteres naturales puede ser utilizada para el transporte de cualquier bien, pero el problema de la camioneta sería la seguridad, ya que al tener un gran espacio descubierto puede ser una causa de robo, otro sustituto que mantiene similitud en características es el tráiler que por su tamaño y espacio principalmente puede ofertar un servicio similar al que se propone, pero para adquirir un tráiler se debe realizar una inversión muy alta, lo que a la larga no sería representativo para el costo del servicio.

“El identificar a los sustitutos requiere la búsqueda de productos o servicios que desempeñan la misma o mismas funciones genéricas que el producto de la empresa, en lugar de los productos que tengan la misma forma o servicio”. (Porter, 1996, pág. 100)

Las amenazas son aspectos que siempre están presentes en las empresas, lo importante es saber descubrirlas a tiempo para poder contrarrestarlas, como el caso de la renta de camiones una amenaza que afectaría directamente es que las empresas a las cuales va dirigido el servicio o bien llamado mercado objetivo se decidan por comprar el camión y no adquirir el servicio, lo que perjudicaría en manera el enfoque del servicio e incitaría una reingeniería en el servicio a ofertar u optar por la diversificación, para esto se debe conocer bien el motivo por el cual beneficiaría a la empresa adquirir el servicio y no comprar el camión, por ejemplo: un claro factor para esto sería la liquidez de la empresa.

Otra posible amenaza es que existan nuevos competidores en el mercado, dado que si el negocio es muy atractivo y rentable, atraerá nuevos competidores que decidan incursionar en el mercado, lo que podría ocasionar que exista una competencia en el precio del servicio, y nos llevaría a desarrollar estrategias más agresivas.

El servicio que la empresa brindaría será fundamental ya que si el cliente no tiene un estado de confort con todo lo que ofrece la empresa, podría empezar a buscar otras opciones que complementen sus necesidades, por esto el relacionamiento y el servicio debería ser el principal objetivo de la empresa.

Como conclusión el proyecto tiene una amenaza alta de que existan sustitutos para el servicio, en este aspecto solo una empresa cumpliría con los aspectos necesarios y es la rentadora de vehículos Avis, ya que ellos mantienen en su inventario una gran cantidad de camionetas, adicionalmente hay que recalcar que esta empresa sería nuestro principal competidor.

2.1.4.3 Poder de Negociación de los Compradores (Amenaza baja)

El servicio de alquiler de camiones en el Ecuador es limitado, ya que no existen empresas que se dediquen a ofertar este servicio exclusivamente de camiones, ya que se puede encontrar empresas que ofrecen volquetas o tráileres pero con chofer incluido, lo que significa que adicionalmente se deben pagar los

honorarios al chofer que maneja, en este aspecto el poder de negociación de los compradores esta dado cuando existe un gran número de empresas que oferten el mismo bien o servicio que nosotros o cuando existe un mercado pequeño, dados estos dos panoramas, las expectativas del consumidor serán mayores en cuanto a reducción de precios, en aumento de calidad o mejora del servicio.

El poder de negociación también está dado por la cantidad o volumen de compra del mercado objetivo. Por lo general las empresas deben cumplir ciertas metas que les imponen para poder surgir en el mercado, en este aspecto las empresas que están bien direccionadas casi siempre tienden a expandirse y crecer, lo que genera que se instalen en nuevas ciudades, para este punto las empresas empiezan a tener la necesidad de trasladar sus productos o servicios de un lugar a otro constantemente, para llegar a ser más competitivos y así dar un mejor servicio a sus compradores.

En cuanto a la industria de Transporte, el poder de negociación estaría dado de acuerdo al panorama actual del país en el que se encuentre, por ejemplo en el Ecuador, al mantener un decrecimiento de las industrias en general para el año 2015, el poder de negociación de los consumidores será mucho mayor, ya que no existe mucha liquidez en el país, y se debe ofertar un valor agregado para que el consumidor acceda a comprar el producto o servicio. “Estas pueden consistir en el establecimiento de relaciones mutuamente ventajosas, o en la satisfacción de ambas partes con una solución creativa”. (Fisher, Ury, & Patton, 2002, págs. 80-85)

En este aspecto podemos concluir que el poder de negociación del usuario o comprador es una amenaza baja, ya que este estaría dado únicamente en 2 situaciones:

1. Demanda del mercado: si es que hay mucha demanda del servicio, van a aparecer más empresas, por lo que existiría una mayor rivalidad y competencia al momento de la negociación.

2. Volumen de compra: si el consumidor necesita adquirir el servicio por un periodo largo con una cantidad de unidades mayor, pues el consumidor mantendría el poder de negociación ya que no sería lo mismo alquilar 1 día 5 camiones, que el alquiler de 5 unidades por un año.

2.1.4.4 Poder de negociación de los proveedores (Amenaza alta)

Una empresa que oferta un solo servicio no mantiene muchos proveedores, ya que este puede ser adquirido por una sola vez y no se necesitaría ningún tipo de materia prima para elaborar productos.

Toda industria va a tener un proveedor al que va a realizar sus compras, en el caso del transporte, siendo más específico a los buses urbanos, no todas las concesionarias pueden otorgarle un transporte con las necesidades del cliente, por este motivo en algunas ramas de la industria los compradores deberán someterse a las demandas del ofertante si desean adquirir el producto.

En el caso de la rentadora de camiones, para iniciar con las actividades se va necesitar muebles, equipos, suministros y los camiones, ya una vez identificamos las necesidades de la empresa, se deben tener en cuenta cuantos ofertantes existen en el mercado, por ejemplo: para suministros de oficina existe Juan Marcet y Paco, para la selección del proveedor se realizarán cotizaciones a la par para conocer cuál es el mejor ofertante, como se puede ver en el anexo número 9, para los camiones existe una gran variedad de concesionarias, de igual manera se realizará una cotización a la par de ambas concesionarias y ganaría la que tiene mejores características en el producto, con un precio accesible como se puede ver en el Anexo 1.

- La Volkswagen es una marca reconocida a nivel nacional, también tiene concesionarias que están centralizadas únicamente en la venta de vehículos pesados como buses, camiones, tractores, etc. tiene un producto de excelente calidad, pero los precios son muy elevados.

- La Hyundai que ha ganado prestigio en su trayectoria, por sus productos de calidad, una de las líneas del producto de la Hyundai son los camiones y buses, que son de muy buena calidad y con un precio accesible ya que estos están entre los 25.000\$ y 40.000\$.

Como conclusión, el poder de negociación de los proveedores tiene una amenaza alta inicialmente, ya que al ser una empresa nueva en el mercado no se ha mantenido ningún tipo de relación con los proveedores, pero esto cambiaría en el transcurso del tiempo cuando la empresa empieza a adquirir una mayor cantidad de unidades para el servicio, que en este aspecto, es beneficioso para cualquier empresa tener un cliente que siempre va a necesitar sus servicios.

Para la determinación de los proveedores, se optaría porque cumplan con las características que se necesitaría para iniciar el negocio, por esto se determinaría que el principal proveedor es la Hyundai, ya que ellos tienen un camión que iría acorde a las necesidades del servicio el Hyundai HD65, este camión en especial mantiene un espacio grande que puede ser muy interesante para el cliente, este proveedor mantienen el tipo de camión que permitiría dar el servicio de transporte sin ningún problema. De este modo se podría negociar y conseguir ciertas ventajas como: accesorios adicionales, pagos de la matrícula a la compra, descuentos por compra en flotas, repuestos, comprar los camiones asegurados o con alarma, etc.

2.1.4.5 Intensidad de la Rivalidad (Amenaza baja)

Cuando un empresario entra o desea entrar en un mercado desconocido, siempre es necesario conocer el número de empresas que se encuentran establecidas, ya que si existen muchas empresas es normal que exista rivalidad entre ellas, lo que dificultaría la incorporación al mercado.

La rivalidad en una industria toma forma cuando las empresas luchan por mejorar una posición utilizando diversas tácticas o métodos como: la competencia de

precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos, etc. La rivalidad tiende a incrementarse su intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva, por ejemplo: la industria del transporte al tener un crecimiento en el mercado, puede ser causal de rivalidad con otras industrias, ya que los consumidores utilizarían el servicio que se está ofertando en vez de sus productos.

En la actualidad no existe un empresa que se dedique exclusivamente a la renta de camiones, por este motivo no existiría competencia, sino un sustituto que sería la camioneta que por sus características, puede ser utilizada para este tipo de servicio y es ofertado por algunas rentadoras de vehículos a nivel nacional.

Como conclusión la intensidad en la rivalidad es una amenaza baja para la empresa, ya que no existe una empresa que rente camiones, las barreras de entrada son muy altas para nuevos participantes, esto es un beneficio porque la empresa podrá empezar a crecer en el mercado e iniciar relaciones con los clientes, otorgando una ventaja competitiva a la empresa. “Las empresas que consiguen y mantienen ventaja competitiva son aquellas que no solo detectan una nueva necesidad en el mercado, sino que son las primeras y las más agresivas en explotarlo.” (Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1999, pág. 120).

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La Idea del Negocio

El servicio que ofrecerá la empresa será: transportar cualquier tipo de bien de un lugar a otro, el cliente tendrá la opción de alquilar el camión para su uso personal, esto quiere decir que el cliente puede contratar el camión sin necesidad de otorgarle un chofer, dentro del paquete el cliente podrá acceder a una diversa cantidad de opciones, como realizar el alquiler con GPS incluido, tener la posibilidad de monitorear el camión por medio del internet, tener la posibilidad

de observar y escuchar todo dentro del camión, la opción de contratar un seguro en caso de choques, entre otros.

Existen necesidades en los consumidores que no han sido descubiertas, estas representan oportunidades de negocio, deben ser atractivas para inversionistas, deben ofrecer una rentabilidad, deben ser ideas creativas y diferentes, por este motivo el poder crear un servicio o un producto que no esté disponible en el mercado con características distintas, puede llegar a ser muy atractivo para los consumidores.

Sera un servicio que de una rentabilidad siempre y cuando la renta del camión sea el giro del negocio, ya que si la empresa decide comprar el bien no sería atractivo para la misma por los siguientes parámetros:

- Incrementaría un activo fijo al balance General.
- Los camiones tienen un ciclo de vida útil aproximadamente de 2 años, por la manipulación de los conductores, y las distancias recorridas en estos transcurros. (Tania Torres, supervisora de operaciones de Hertz en Ecuador)
- Se deben gastar mantenimiento y reparaciones en los camiones, cada determinados periodos. (Tania Torres, supervisora de operaciones de Hertz en Ecuador)
- La depreciación anual del bien hace que precio reduzca.
- Generaría un gasto mensual para la empresa.

Este servicio está dado para generar un rendimiento al corto plazo, pero la clave que aseguraría el éxito sería: mantener persistencia al iniciar el negocio, la habilidad de negociación, capacidad de captar clientes, la creación de procesos

estandarizados, una capacitación continua a los colaboradores y asumir riesgos, esto iría enfocado al tipo de servicio que se daría, sobre todo a los beneficios extra que se podría dar, como rastreo satelital, seguro, rastreo del producto por internet, etc.

Al ser Avis la única empresa que da este servicio a empresas, nos damos cuenta de una forma más objetiva que existen grandes posibilidades de iniciar en este medio con éxito.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

El tipo adecuado de sociedad para la empresa sería Sociedad Anónima, compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Superintendencia de Compañías, s.f.)

El domicilio fiscal que deberá ser registrado ante las autoridades fiscales a efectos de impuestos y notificaciones, estará localizado en la José Querí y Granados, el sector fue elegido en Base a un estudio previo que se verá más adelante en la segmentación geográfica de la empresa, es aquí donde se determina que la ubicación más adecuada para una empresa de transporte es en el sector de los Granados ya que es más fácil y rápido direccionar el camión a cualquier punto de la ciudad, adicionalmente es más fácil salir de la ciudad de este punto de ser necesario, así como ya está asentada la principal empresa de transporte en el mismo sector lo que generará que los clientes objetivo también puedan llegar a la empresa.

Para la implementación de la empresa primero es necesario buscar un domicilio fiscal, segundo se necesitará crear la empresa lo que significa sacar el Registro Único de Contribuyentes o más conocido como R.U.C., tercero se realizará la constitución de los accionistas, donde se determinará los accionistas de la mismas, el porcentaje de acciones que tiene cada uno, se determinará el

representante legal, el presidente, el gerente general, etc. Y las reformas y reglamentos que existirían.

2.2.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Ofrecer un servicio de prestigio en la renta de camiones, proporcionando seguridad, confianza, calidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades del cliente y del mercado. Fomentar la constante superación de sus empleados para contar con recursos humanos calificados y comprometidos, con una búsqueda de la excelencia y optimización del servicio. Desarrollando nuevos procesos de operación, innovación y de mejora continua, modernizando día a día unidades, equipos, infraestructura y tecnología.

2.2.3.2 Visión

En el 2021, ser la empresa más reconocida a nivel nacional por su prestigio, calidad e innovación en el servicio que ofrece, liderando el mercado de la renta de camiones dentro y fuera de la ciudad, con productos de alta calidad y usando tecnología de punta para un mejor servicio, alcanzando la satisfacción de todos sus clientes, con un compromiso de mejorar continuamente sus procesos y creando un rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento de la organización.

2.2.3.3 Objetivos

Los objetivos institucionales dan una perspectiva de la trayectoria que la empresa desea tener a lo largo del futuro.

- Brindar un óptimo nivel de servicio a los clientes y fuerza de venta, atendiendo y solucionando de manera proactiva sus necesidades e inquietudes y con calidad humana.

- Mantener la calidad en el servicio: transmitir el legado de calidad que nos caracteriza en nuestro servicio.
- Implementar un Sistema de Información, que cumpla con las necesidades de información requeridas por los clientes.
- Incentivar las acciones de mejoramiento que contribuyan a garantizar la prestación de servicios, accesibilidad, inclusión, equidad, calidad, calidez y oportunidad, incrementando el grado de satisfacción de los usuarios.
- Promover e incrementar el bienestar físico y psicosocial de los trabajadores vinculados a la organización, cumpliendo con las disposiciones legales.

2.2.3.4 Valores

- **Sinceridad y Honradez**

Que sus acciones sean honestas, que actúen de manera ética con la empresa, ante sus compañeros, los clientes y los proveedores de la empresa, trabajar con eficiencia y no desperdiciar ni abusamos de los recursos de la empresa.

- **Confiabilidad**

Por medio de los colaboradores brindar confort a los clientes, dar una mayor seguridad en el servicio que adquiere, así como la calidad de productos nuevos y bien equipados.

- **Responsabilidad**

Cumplir puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones que se les asignen respondiendo por sus acciones y asumiendo las consecuencias

de éstas, cumpliendo con los horarios y parámetros previamente establecidos.

- **Compromiso**

Tener la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas organizacionales contribuyendo con su trabajo y participando activamente en la toma de decisiones.

- **Lealtad**

Compromiso de los colaboradores con la empresa, identificarse con las metas y objetivos, procurar también la lealtad y recíproca de nuestros clientes y proveedores, contribuyendo al desarrollo común.

- **Disponibilidad**

Mantener personas con espíritu, con disposición continua al servicio de los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.

- **Compañerismo**

Mantener un buen equipo de trabajo que coopere entre sí, que busquen trabajar en armonía.

- **Equidad**

Tratar con igualdad a todo el personal, procurar una justa remuneración, llegar a tener una constante superación de nuestros colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de desarrollo.

- **Calidad Humana**

Reconocer la dignidad y el valor de cada compañero, respetando las diferencias de credo, género, discapacidad y clase social.

- **Ética**

Cumplir con congruencia nuestro conjunto de valores.

2.3 EL SERVICIO

El servicio que ofrecerá la empresa será: transportar cualquier tipo de bien de un lugar a otro, el cliente tendrá la opción de alquilar el camión para su uso personal, esto quiere decir que el cliente puede contratar el camión sin necesidad de otorgarle un chofer, dentro del paquete el cliente podrá acceder a una diversa cantidad de opciones, como realizar el alquiler con GPS incluido, tener la posibilidad de monitorear el camión por medio del internet, tener la posibilidad de observar y escuchar todo dentro del camión, la opción de contratar un seguro en caso de choques, entre otros.

El servicio será complementado con la atención recibida en el transcurso de la negociación, la transparencia de sus beneficios, el cumplimiento de los horarios establecidos y la seguridad que la empresa le ofrecerá.

Se utilizarán 2 tipos de métodos para cerrar los negocios con los clientes, el primero será mediante una visita personalizada al cliente dando una atención preferencial, el segundo es en el caso que el cliente desee ir directamente a la oficina, donde se establecerá un área en el que se pueda sentir un ambiente de confort.

El mercado objetivo no solo serán las empresas privadas, sino también un mercado muy atractivo son las empresas públicas o en otras palabras las

entidades públicas que requieran este servicio, para poder participar en este tipo de contrataciones hay que tener un requisito fundamental:

- Para el servicio de empresas estatales se deberá obtener el registro único de proveedores (R.U.P.) utilizando los códigos del CIU, para poder participar en todas las demandas por medio del Instituto Nacional de Contratación Pública (I.N.C.O.P.).

En el aspecto de la calidad, tiene mucho que ver el servicio que se ofrece, por este motivo los camiones serán nuevos y siempre se deberá mantener una renovación constante en la flota, lo que significa que la empresa tendrá como objetivo la compra de un camión por año como mínimo.

Tabla 4. Costo mensual por camión

ITEM	VALOR
Depreciación mensual por camión	512,86
Mantenimiento cada 5000 km por camión	216,80
Seguro mensual por camión	99,72
Pago nomina chofer	354,00
Total	1.183,38

Para la determinación del precio se tomó como referencia el valor que costaría mantener cada camión mensualmente, el cual tendría un valor aproximado de \$1.183,38, para determinar el costo total por los 5 camiones, en el siguiente calculo ya no se tomará en cuenta el valor del chofer, ya que solo existirá uno en la empresa, dando como resultado \$5.916,91 por la flota, esto sin contar los gastos de arriendo, nómina de la empresa y servicios básicos, los valores de la tabla están expresados en el Anexo 19.

Para que la empresa pueda manejar este tipo de gastos mensuales será necesario rentar un mínimo de 17 días al mes cada camión para cubrir con los costos del mismo, el precio debe estar entre 120\$ a 145\$ diarios, dependiendo

la durabilidad del servicio y a la negociación que se llegue con el cliente, la negociación será un pilar importante para la empresa.

El bien a transportarse dependerá del cliente, por ejemplo, en el caso de la empresa "Urbano" que traslada documentos o bienes de una tercera persona de un punto a otro, de este modo la relación costo-calidad cubre la necesidad de alquiler, éste es un servicio que estará dirigido principalmente a las pequeñas, medianas y grandes empresas, así como también para las grandes compañías, que requieran este servicio.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

La estrategia que se pretende seguir para introducir el servicio al mercado es posicionamiento. Es importante crear estrategias, las cuales formarán y llevarán a la empresa a conseguir los objetivos.

1. Posicionamiento: esta estrategia según Philip Kotler permite "un posicionamiento basado en diferencias significativas, y apoyado por una estrategia e implementación adecuada, puede ayudar a la compañía a crear una ventaja competitiva". (kotler & Armstrong, 2008,P.6)
2. Estrategia de diferenciación: creada por Michael Porter, se utiliza esta estrategia dado que se buscará incursionar en el mercado con un servicio totalmente nuevo y adaptar el servicio a sus necesidades. Esta estrategia además de enfocarse en la marca y al servicio como tal también se enfocará al servicio de soporte al cliente y la imagen corporativa. (Ferrel & Hartline, 2012, p. 211)

Se ha seleccionado estas estrategias en vista de que el servicio está enfocado en las necesidades de un segmento en particular, a quienes se les ofertará un servicio que puede beneficiarles y al mismo tiempo pueden disminuir un gasto mensual fijo.

1. Para obtener utilidad y obtener ganancia en el negocio, se implementará la estrategia de desarrollo del servicio, “la cual consiste en aumentar las ventas, desarrollando servicios nuevos o mejorados”. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 245)

La forma en que se va a ejecutar la estrategia, es ofreciendo el servicio por horas, esta opción puede hacer que la empresa gane más dinero al ser utilizado por un periodo menor a un día, estableciendo una tarifa que pueda ser accesible para la empresa y esto puede generar un ingreso cuando el camión se encuentra sin utilizarse.

2.5 ANÁLISIS FODA

2.5.1 Fortalezas

- Contar con el capital de \$129.019,38, para iniciar el servicio.
- Una experiencia de 5 años en la renta de vehículos.

2.5.2 Oportunidades

- Ninguna empresa se dedica a la renta de camiones.
- Disponibilidad crediticia para los accionistas.

2.5.3 Debilidades

- Falta de información de los consumidores acerca del nuevo servicio a ofertarse.
- Red comercial sin experiencia.
- Marca nueva en el mercado.

2.5.4 Amenazas

- Crisis económica y disminución de ingresos en nuestro país.
- Desconfianza en el servicio.
- Aparición de nuevos competidores con similares características.

2.5.5 Estrategia

La estrategia competitiva de cada negocio es un proceso que implica la interacción entre todas las áreas, que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización del servicio y el posicionamiento.

- Dar un servicio personalizado a los clientes con el fin de fidelizarlos, de forma eficiente, rápida y segura, dando facilidades de pago y brindar descuentos especiales en determinadas fechas a clientes antiguos, darle pequeños obsequios a nuestros principales clientes, permitiendo crear una cartera fija.
- Crear una página web o una tienda virtual para el servicio, anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet, ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a la oficina, participar en ferias de negocios a nivel nacional, imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación.
- Lanzar una nueva línea de servicios complementaria a la que ya se tiene, como una mecánica, con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido, para generar más capital.
- Se crearán alianzas estratégicas con los proveedores de camiones para mantener un precio fijo de los mismos, durante un periodo de 5 a cambio de realizar las adquisiciones de la misma marca y en la misma concesionaria.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.1 Entrevistas con expertos

A falta de información actualizada sobre el comportamiento del mercado y en la necesidad de establecer el segmento objetivo, se desarrolló una entrevista a personeros de las cuatro principales empresas de renta de autos, para conocer sus mercados objetivos, sus características, la forma en que desempeñan dichas empresas, los productos que ofertan, su reacción ante la competencia, entre otros. Todas las entrevistas se realizaron por medio de video en los cuales se detalla toda la conversación que se presenta a continuación:

Tabla 5. Entrevista con expertos

Variables	Budget	Thrifty	Hertz	Avis
Informante	Juan Carlos Proaño Jefe de Ventas	Carlos Espinosa Presidente de la franquicia en Ecuador	Tania Torres Supervisora de operaciones	Gonzalo Hidalgo Gerente de marketing
¿Cuántos vehículos posee la empresa?	150 vehículos en Quito	100 vehículos.	80 vehículos	1500 vehículos
¿Cuál es la clase de vehículos que más se renta?	Vehículos estándar	Económicos y compactos.	Económico compacto.	Económicos y compactos.
¿Qué tipo de clientes tiene la empresa?	1. Turistas. 2. Nacionales 3. Nacionales Jurídicas	1. Turistas. 2. Nacionales.	1. Turistas. 2. Persona natural. 3. Corporativo	1. Turistas. 2. Nacionales. 3. Corporativos corto plazo: empresas que firman convenios 1-año.

Variables	Budget	Thrifty	Hertz	Avis
				4. Corporativos largo plazo: flota 4-5 años.
¿Dentro de los clientes de la empresa, cual grupo es el mayoritario según su aporte a los ingresos de la empresa?	15% turistas. 25% empresas 60% otros	70% turistas extranjeros. 30% turistas nacionales.	14 % turistas extranjeros. 23% turistas nacionales. 33 % corporativos.	70% corporativo 30% personas naturales y turistas.
¿Cuánto tiempo usan en promedio los clientes cada auto? ¿Cuánto tiempo quedan estacionados?	Época alta: 7 días a la semana Época baja: 4-5 días parados.	Época alta: 7 días a la semana. Época baja: 4-5 días parados.	Época alta: 6 días en movimiento. Época baja: 2-3 días parados.	Época alta: 7 días a la semana. Época baja: 4-5 días parados.
¿Qué épocas son las de mayor venta?	Junio-Agosto	Junio-septiembre Noviembre-enero.	Diciembre- Enero Julio-Agosto	Quito: Julio, Agosto, Nov., Diciembre, Enero Costa: Dic, Enero, Febrero, Octubre.
¿Cómo se calcula el precio de renta de cada vehículo?	Valor del auto adquirido, la demanda del mismo, mantenimiento y seguro.	Costo del vehículo más seguro y un margen en el incremento del precio si es temporada baja.	Es una formula donde se incorporan todos los costos del vehículo, más un excedente.	Depende de las especificaciones del vehículo, el valor de vehículo en el mercado.
¿Qué descuentos en precios hay en la empresa?	Por mayor número de días, por frecuencia.	Descuento por cantidad de días, o corporativos.	-Frecuencia de uso. -Acumulación de millas. -Cantidad de días.	Descuento por temporadas. 20% descuento por convenio.

Variables	Budget	Thrifty	Hertz	Avis
			-20% de descuento dependiendo la temporada.	
¿Cómo escogen el tipo de promoción que van a sacar por temporada?	De acuerdo a un estudio de mercadeo en el cual se detectan las cosas en las que se falla y poder promocionar la misma en distintas formas	Los descuentos se van dando todo el año, y dependiendo el tipo de cliente.	De acuerdo a la temporada, se utilizan medidas para incrementar las ventas, realizando 2 o 3 promociones en los vehículos.	Por comité en el área comercial, mercadeo y operaciones, se hace un análisis, se promociona
¿Qué requisitos mantienen al elegir un lugar de oficina?	Se buscan los lugares más turísticos.	Espacios turísticos.	Zonas que tengan alto movimiento turístico.	Espacio físico que tenga luz, con auxiliares de operaciones, y céntrico a las empresas y turistas.
¿Qué porcentaje de usuarios retornan para recibir el servicio de nuevo?	El 60 % regresa	50% regresa	El 50% regresa.	El 87% regresa
¿En qué lugar concentran más sus promociones?	En el sector del aeropuerto, de forma internacional, Hoteles, Empresas.	Sectores que tengo un alto movimiento de turistas.	Se concentran en Hoteles, Agencias de viaje, Empresas.	En empresas
¿Qué razones hay para que un cliente	La necesidad de movilización hacia área de difícil acceso, o a	Servicios, precios.	Servicio puerta a puerta, Tarifa especial, varios beneficios en	Beneficios, precios, forma de pago.

Variables	Budget	Thrifty	Hertz	Avis
corporativo rente un auto?	distintas ciudades del país.		cantidad de vehículos.	
¿Quiénes son los principales competidores?	Hertz, Avis, Localiza	Avis, Budget.	Avis, Budget.	Budget- Localiza
¿Cuáles son sus ventajas competitivas con respecto al resto?	Tener seguro total contra accidentes o choques.	40 años en el mercado, conocen el medio, además tienen el respaldo de una franquicia internacional.	Calidad del servicio.	Servicios ofrecidos, Call center 24h. Cobertura nacional.
¿Qué fortaleza representa la competencia?	Algunas tienen más capacidad de vehículos que las demás.	Capacidad de vehículos.	Cantidad de autos.	Budget por posicionamiento en precios a nivel internacional.
¿Debilidades de la competencia?	No se acoplan a las necesidades del mercado a tiempo.	Flexibilidad, calidad de precios,	Servicios, marcas de vehículos.	No tienen cobertura ni disponen de la misma cantidad de vehículos.
¿Cuáles son las perspectivas del sector en los próximos años?	Las perspectivas son altas en el sector.	Crecimiento total en el Ecuador.	Crecimiento, por el incremento del sector turístico.	Favorables en el sector corporativo.

Tomado de Entrevista a personeros de empresas de renta de autos.

De la tabla anterior se puede rescatar información valiosa como la siguiente, que da cuenta del comportamiento del comprador:

- La empresa con mayor cantidad de vehículos en el mercado Ecuatoriano es avis con una cantidad de 1500 aproximadamente.
- El mercado atiende en un 80% fijo a turistas nacionales y extranjeros.

- El mercado corporativo promedio de las 4 empresas está dado por: 25% Budget, 0% Thrifty, 33% Hertz, 70% Avis, lo que significa que está en el 32% de la demanda actual.
- Existe un promedio de movimiento en el mercado de acuerdo a la época en la que se encuentra el país (desde Junio hasta Enero aproximadamente), de 7-6 días de ventas fijas por vehículo.
- Se sitúan donde existe mayor movimiento turístico.
- Más del 50% regresa a la misma empresa y realiza otra renta.
- El cliente acude a las diferentes rentadoras por la calidad de servicio que ofrece cada una, precios, formas de pago.
- Existen dos empresa principales que se concentran en el mercado corporativo: Avis y Hertz.
- Se diferencian por su cobertura a nivel nacional, calidad en el servicio, tiempo y experiencia en el mercado.
- Las principales fortalezas que tienen las rentadoras es la cantidad de vehículos, además de sus precios competitivos.
- Los clientes corporativos firman convenios mayores a un año con dichas empresas con el fin de mantener servicio preferencial en precios, tiempos, stock y disponibilidad.
- El tiempo promedio anual en el que los vehículos pasan sin ocuparse es del de 2, 25 días a la semana, lo que representaría un 32, 15% del tiempo global sin ocupación.

3.1.2 Grupo Focal

En esta sección se podrá obtener información acerca de la opinión de los usuarios o expertos en el mercado, sobre la renta de camiones como una opción para su negocio, a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a este tema.

Para realizar el grupo focal se ha planteado en convocar de 6 a 10 participantes que deseen ayudar en la investigación dando una crítica real al estudio, dando su opinión al respecto, realizando diversos tipos de comentarios y dando consejos útiles acerca del tema “La renta de camiones a las pequeñas, medianas y grandes empresas”. El objetivo final será elaborar un grupo focal, para de esta forma captar información real sobre tema y poder respaldar a medida que la investigación vaya avanzando en el medio.

Se procedió de la siguiente manera:

1. Se buscó un lugar en que exista un ambiente de confort para los participantes.
2. Se preparó el lugar para poder realizar un debate adecuado del tema.
3. Se buscaron temas adecuados para el debate.
4. Realizar una convocatoria a todos los participantes por medio de invitaciones escritas y verbales.
5. Se mantuvo el enfoque en los objetivos del grupo focal (información, análisis, confrontación, proposición, etc.)
6. Se mantuvieron todos los métodos de animación posibles para que la gente se mantenga totalmente enfocada en lo que se deseó.

7. Ya iniciado el grupo focal se debe centrar las discusiones sobre los puntos importantes del de la investigación.
8. El grupo focal, que tiene como objetivo el estudio del impacto de la investigación en el medio.

El grupo focal fue realizado un fin de semana, para esto se realizó una invitación formal a 10 personas, con una edad madura, con interés en la idea de probar nuevos productos o servicios, hombres o mujeres, empresarios con un nivel alto de ingresos, personal perteneciente a medianas y grandes empresas.

El día de la reunión solo asistieron 6 personas, el primero en llegar fue Juan Robalino, jefe de adquisiciones de RR Solutionsystems, seguido de Carla Falquez Gerente de Marketing en Francofalquez comunicación, Mario Bautista Gerente de marketing de Azamara Cruises, Juan Ballagan Jefe de Marketing de JBL Modulares, Clara Nuñez Presidenta de Ender Auto Taller automotriz y Javier Cusin Gerente propietario de Bordados X&A, en la conversación se toparon temas muy importantes para el análisis de la investigación ya que pude captar que realmente si existe mucho campo para este nuevo servicio, el cual se desea explotar para poder obtener una ganancia significativa.

Inicialmente ninguno conocía de las oportunidades que puede brindar el alquiler de camiones para sus empresas, por este motivo se realizó una pequeña introducción del tema, donde se explicó: porque es necesario este servicio, las ventajas que la empresa tendría al invertir sus recursos en un servicio que les permitirá optimizar la liquidez y finalmente se explicó los usos que tendría el servicio, una vez se terminó la explicación inicio un debate, al inicio no todos estuvieron de acuerdo con el servicio. Uno tema muy interesante en el debate fue el precio que tendría el servicio, es aquí donde algunos expresaron su experiencia con este servicio, Juan Robalino jefe de adquisiciones de RR Solutionsystems nos indicó que ellos se contactaron con Budget para la renta de unos vehículos 4x4 y que precio cancelado fue de 80\$ diarios, esta información

es importante ya que es un precio que se puede tomar como referencia para el cálculo final del servicio, la localización tendría que ser un lugar centralizado, de fácil acceso. Un aspecto fundamental de la empresa sería la imagen que tendría dentro del medio, la seriedad, la calidad, el trato personalizado que refleja serán lo más importante del servicio, según Carla Falquez, finalmente un se pudo concluir que los camiones pueden tener diferentes tipos de usos, lo cual nos puede dar una diversificación en el servicio y darnos nuevas líneas que sean competentes en las cuales podríamos especializarnos como empresa. La entrevista tuvo una duración de aproximadamente 30 minutos, al finalizar la sesión todos estuvieron de acuerdo con el servicio y hubo un acuerdo en común de que si sería una gran oportunidad para las empresas, que al ser un servicio que no existe puede tener una gran acogida con el medio.

La conclusión para el grupo focal es que este tipo de servicio es viable en el mercado, porque el usuario podrá darle una gran variedad de usos al camión, existe la posibilidad de diversificar con el servicio, es un servicio que aún no existe, el precio de referencia es de \$80 y será la base para empezar con el análisis del precio que se utilizará, dándole un buen direccionamiento esta empresa puede tener una gran acogida en el mercado.

3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.2.1 Plan Muestral

De acuerdo a Bernal (2000): “se entiende como Población o universo: al conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra.” (pág. 20)

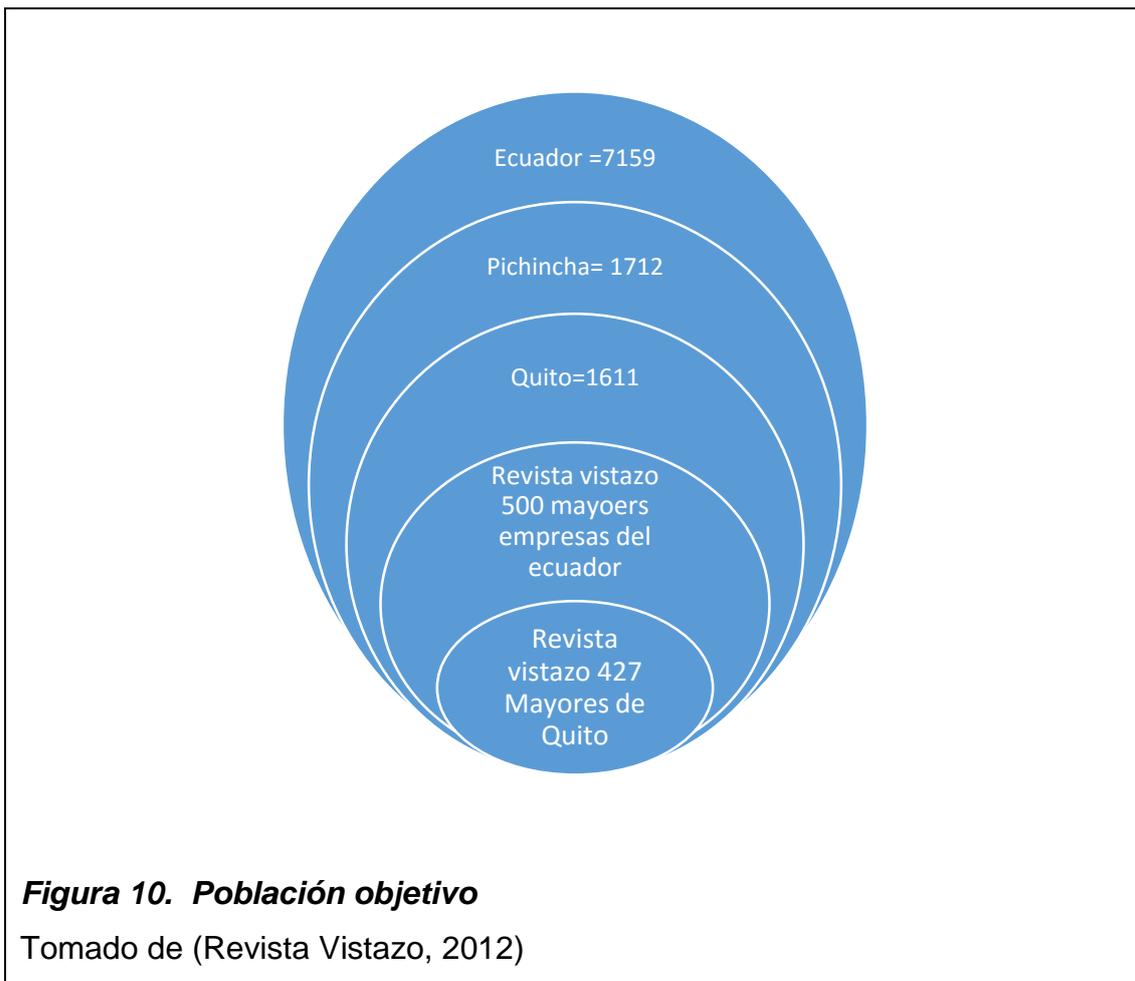
En este caso la población a considerar en esta investigación de mercado se basará en empresas medianas o grandes que tengan operaciones en la ciudad de Quito, tomando como referencia a la página de la superintendencia de compañías, en donde nos detalla el número de empresas existentes por tamaño y por ubicación y adicionalmente tomaremos como referencia a la revista vistazo

“TOP OF MIND” en donde sacaremos la muestra principal de empresas a las cuales nos enfocaremos de la siguiente manera:

Tabla 6. Empresas medianas del Ecuador

Número de Compañías del Ecuador 2012	
Galápagos	41
Manabí	478
Santa Elena	88
El Guayas	3734
El Oro	219
Loja	52
Zamora Chinchipe	33
Azuay	134
Morona Santiago	20
Cañar	41
Chimborazo	39
Bolívar	12
Los Ríos	117
Tungurahua	61
Pastaza	11
Cotopaxi	76
Santo Domingo de los Tsáchilas	93
Pichincha	1712
Esmeraldas	58
Imbabura	53
Carchi	15
Napo	15
Orellana	20
Sucumbíos	37
Total	7159

Tomado de Superintendencia de Compañías



3.2.2 Cálculo de la muestra

Para definir la muestra se desarrolló en primer término una encuesta piloto a 10 empresas, solicitando a sus administradores o responsables del departamento financiero que contesten si habitualmente requiere rentar camiones para cumplir con sus proceso, pudiendo determinarse que el 20% si requerían de este servicio, con este parámetro inicial, y apoyados en la siguiente fórmula se calculó el tamaño de la muestra.

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left[\frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right]^2$$

Formula de Galindo, calculo muestral

Donde:

P= probabilidad de ocurrencia, en este caso 5% o sea 0,05

Z (1- α /2) = indica el nivel de confianza estándar, se sugiera trabajar con el valor de 1,96

d = error permitido, en este caso un error del 5%.

Con lo que el tamaño de muestra requerido para conducir la investigación de mercado quedaría:

$$n_0 = 0,05 * (1 - 0,05) \left(\frac{1,96}{0,05} \right)^2$$

No = 62.34

Quedando

$$n = \frac{72.99}{1 + \frac{72.99}{427}}$$

n = 62

Si bien de acuerdo al cálculo de la muestra se requerían 62 unidades de observación se decidió aplicar la encuesta a 62 empresas.

La encuesta consistirá de 10 a 20 preguntas de corte objetivo, dichas preguntas se relacionaron con hipótesis esperadas a fin de confirmar el comportamiento del mercado.

3.2.3 Resultados de la Investigación de Mercados

Una vez que se aplicaron las encuestas a representantes de 62 empresas, se diseñó una tabla de vaciado de datos mediante el programa estadístico SPSS versión XX, los resultados se organizaron en tablas de frecuencia y figuras correspondientes. La tabla de resultados se puede observar en los anexos y las tablas de frecuencia siguientes.

Tabla 7. Tipo de empresa investigada

Institución	N	%
Pública	17	27,42%
Privada	45	72,58%
TOTAL	62	100%



Figura 11. Tipo de empresa investigada

Tomado de Encuesta a empresas privadas y públicas

La mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector privado (75%), situación que de alguna manera refleja la relación del número de empresas privadas respecto a las públicas del medio ecuatoriano, y del quiteño en particular.

Tabla 8. Sector de las empresas investigadas

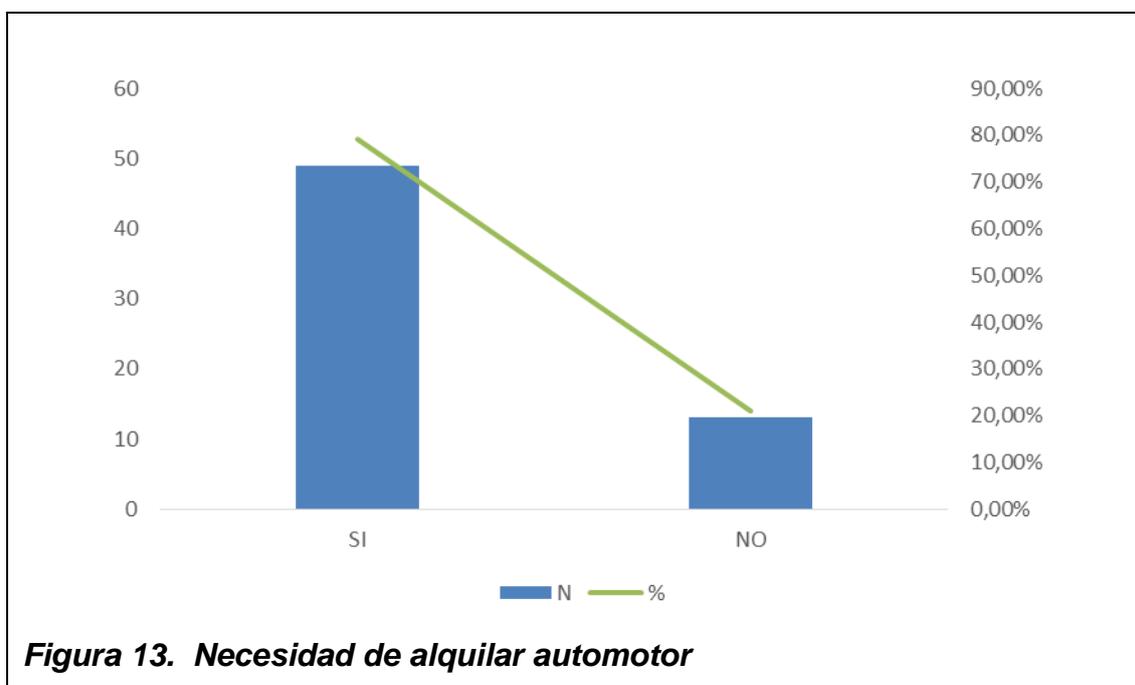
SECTOR	N	%
PETRÓLEOS	10	16,13%
ALIMENTOS	10	16,13%
CONSTRUCCIÓN	10	16,13%
TECNOLOGÍA	5	8,06%
DISTRIBUCIÓN	5	8,06%
ASESORÍA	6	9,68%
ONG	6	9,68%
TURISMO	5	8,06%
OTRO	5	8,06%
TOTAL	62	100%

**Figura 12. Sector de las empresas investigadas**

El sector particular de las empresas encuestadas fue bastante variado, con cierta concentración en empresas petroleras (16,13%), alimentos (16,13%), construcción (16,13%), tecnología (8,06%), Distribución (8,06%) ONGs (9,68%), y empresas de asesoría (9,68 %).

Tabla 9. Necesidad de alquilar automotor

OPCIÓN	N	%
SI	49	79,03%
NO	13	20,97%
TOTAL	62	100,00%



El 79.03% de las empresas encuestadas han requerido alquilar un vehículo en los últimos años, esta pregunta determinará el mercado que utiliza el servicio, más adelante se observarán las preferencias que tienen las empresas al momento de alquilar los vehículos. El resultado de esta pregunta fue sorprendente ya que mantiene una gran aceptación en el mercado, esto tomando en cuenta que apenas el 20.97% de las empresas no han requerido el servicio, incluso supera la tendencia calculada en otros estudios.

Tabla 10. Frecuencia de alquiler automotor

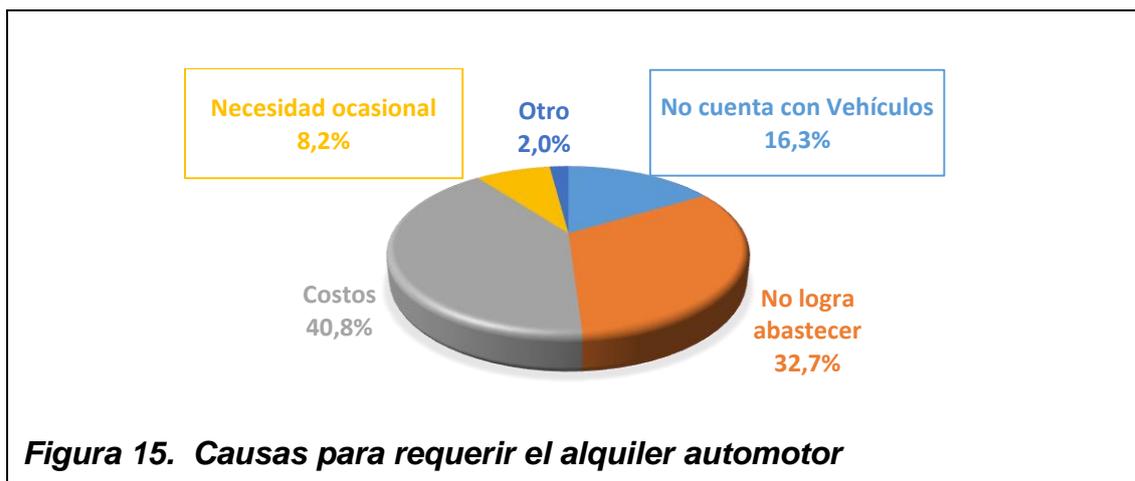
FRECUENCIA	N	%
Frecuentemente	27	55,1
A veces	15	30,6
Rara vez	7	14,3
Total	49	100

**Figura 14. Frecuencia de alquiler automotor**

El 55,1% de las empresas refirió que el requerimiento de alquiler de vehículos es frecuente, el 30,6% estimó que es ocasional y el 14,3% rara vez. Estos resultados contemplaron las respuestas de quienes si requerían el servicio.

Tabla 11. Causas para requerir el alquiler automotor

CAUSA	N	%
No cuenta con Vehículos	8	16,3
No logra abastecer	16	32,7
Costos	20	40,8
Necesidad ocasional	4	8,2
Otro	1	2,0
Total	49	51



Se observa que el 40,8% refiere que la principal motivación empresarial es la de costos, dado que últimamente estudios de control interno han demostrado que debido a los nuevos referentes impositivos (rentas), matrícula, entre otros hacen que el costo de renta sea mucho menor, incluso muchas empresas han considerado el leasing como una opción.

La segunda opción fue la de que en ciertas temporadas la flota con que puede contar una empresa no logra abastecer la demanda, por lo que requieren alquilar vehículos.

Tabla 12. Programación del alquiler automotor

Forma	N	%
Planificada	31	63,3
De un momento a otro	18	36,7
Total	49	100,0

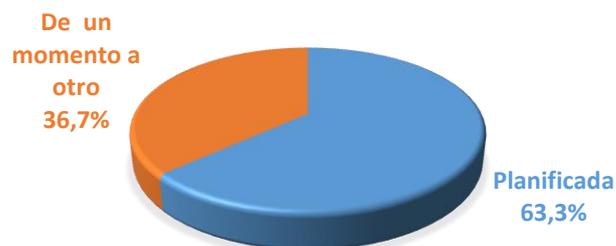


Figura 16. Programación del alquiler automotor

Casi dos tercios de los encuestados (63,3%) planifican la necesidad de alquilar un automotor, y el 36,7% considerada que muchas veces el requerimiento surge de un momento a otro.

Tabla 13. Tiene convenios con empresas dedicadas a la renta de autos

CONVENIO	N	%
SI	15	30,6
NO	32	65,3
DESCONOCE	2	4,1
Total	49	100,0

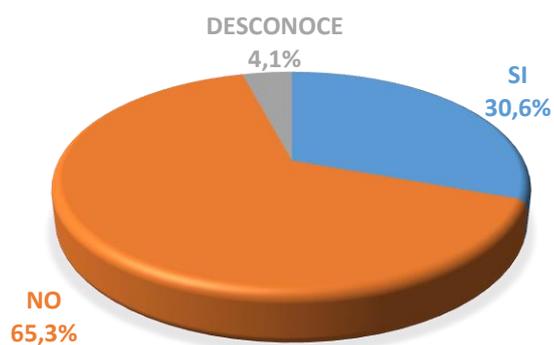


Figura 17. Tiene convenios con empresas dedicadas a la renta de autos

Pese a que como se observó en las tablas anteriores la necesidad de contratar es alta y su frecuencia también es importante, solo el 30,6% de las empresas encuestadas cuenta con convenios con alguna empresa de renta de autos.

Tabla 14. Forma de contacto

CONTACTO	N	%
TELEFÓNICO	24	49,0
CORREO ELECTRÓNICO	9	18,4
PRESENCIAL	16	32,7
Total	49	100,0

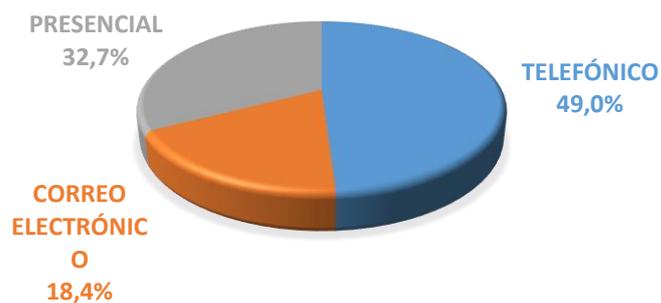
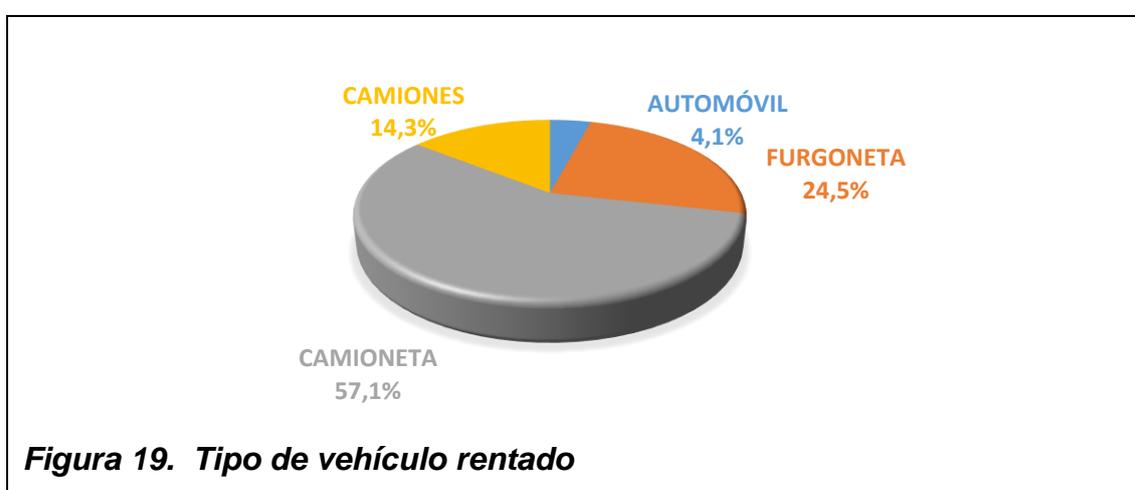


Figura 18. Forma de contacto

En relación al ítem anterior, se observa que debido a que no existen convenios una proporción importante de empresas tienen que realizar la reserva por teléfono (49%), o incluso como lo manifiesta el 32,7% deben ir personalmente a realizar el alquiler del vehículo.

Tabla 15. Tipo de vehículo rentado

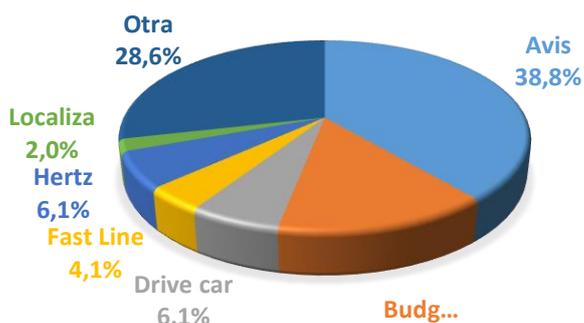
TIPO DE AUTO	N	%
AUTOMÓVIL	2	4,1
FURGONETA	12	24,5
CAMIONETA	28	57,1
CAMIONES	7	14,3
Total	49	100,0



Resultó interesante observar que el 57,1% de las empresas que requieren rentar camionetas, el 24,5% requiere vehículos tipo Van o furgonetas, la renta de camiones no es desestimable ya que el 14,3% de las empresas encuestadas requirió este servicio y tan solo el 4.1% de las empresas encuestadas requirió únicamente vehículos, adicionalmente a esto se puede observar que la mayoría de las empresas tienen la tendencia de alquilar camionetas, siendo este un sustituto a la renta de camiones, en este aspecto puede ser un mercado objetivo.

Tabla 16. Empresas proveedoras del servicio de renta de autos

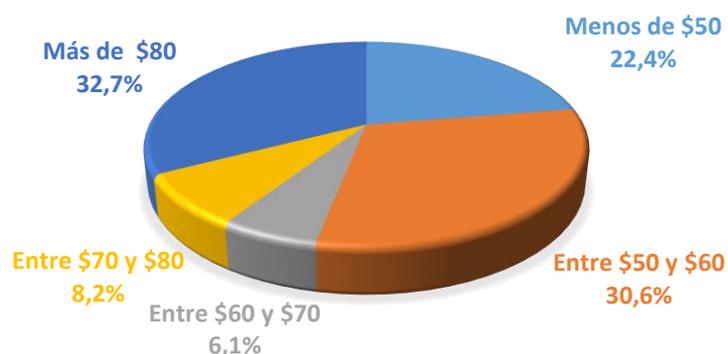
EMPRESA	N	%
Avis	19	38,8
Budget	7	14,3
Drive car	3	6,1
Fast Line	2	4,1
Hertz	3	6,1
Localiza	1	2,0
Otra	14	28,6
Total	49	100,0

**Figura 20. Empresas proveedoras del servicio de renta de autos**

Los resultados de este cuestionamiento, reflejan el comportamiento del mercado en cuanto a competencia. Avis lidera la oferta del servicio, ya que el 38,8% de las personas jurídicas encuestadas las refirió como la empresa a la que acuden para solicitar el servicio, otras empresas, normalmente y de acuerdo al nombre, serían informales participan en el mercado en el 28,6%, Budget fue reconocida en un 14,3% de los casos.

Tabla 17. Precio del servicio requerido

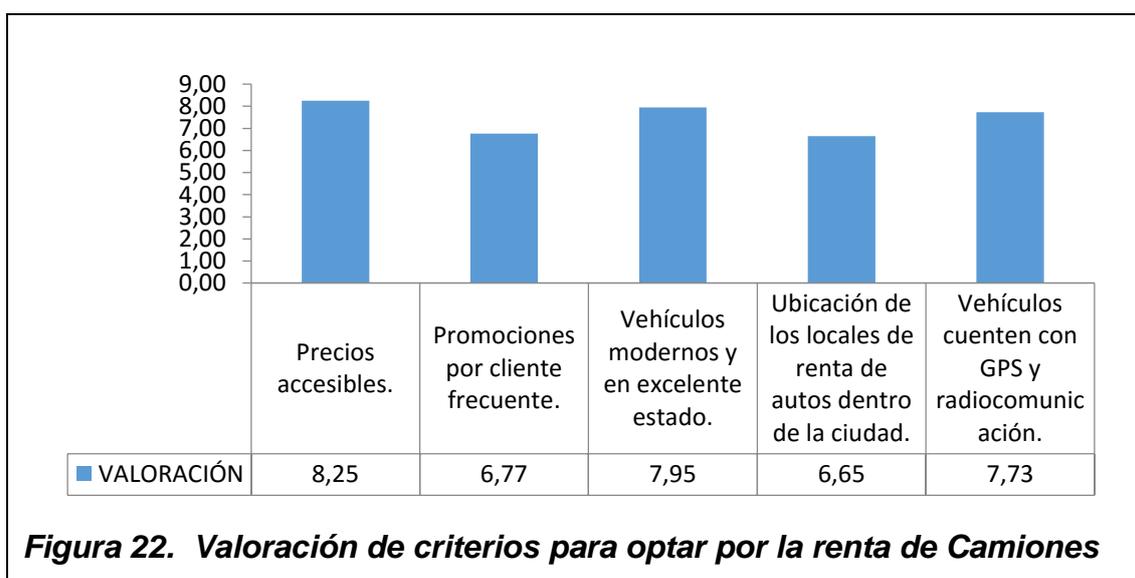
VALOR	N	%	Porcentaje acumulado
Menos de \$50	11	22,4	22,4
Entre \$50 y \$60	15	30,6	53,1
Entre \$60 y \$70	3	6,1	59,2
Entre \$70 y \$80	4	8,2	67,3
Más de \$80	16	32,7	100,0
Total	49	100,0	

**Figura 21. Precio del servicio requerido**

En cuanto a precios, el 22,4% pagaría un valor menor a \$ 50, para este valor se tomó como referencia a los automóviles económicos, el 30,6% estaría dispuesto a pagar entre \$50 y \$60 en este se referían a la renta de automóviles de lujo, el 6.1% estaría dispuesto a pagar entre 60\$ y 70\$ aquí se refiere a la renta de furgonetas y finalmente 32.7% estaría dispuesto a pagar más de \$80 aquí se refiere a la renta de camiones y camionetas.

Tabla 18. Valoración de criterios para optar por la renta de camiones

CRITERIO	VALORACIÓN
Precios accesibles.	8,25
Promociones por cliente frecuente.	6,77
Vehículos modernos y en excelente estado.	7,95
Ubicación de los locales de renta de autos dentro de la ciudad.	6,65
Vehículos cuenten con GPS y radiocomunicación.	7,73

**Figura 22. Valoración de criterios para optar por la renta de Camiones**

Con el fin de valorar los principales aspectos que buscan los contratantes, se realizó el cálculo de la media ponderada, y luego se cambió la escala, de esta manera se determinó que el criterio más importante es el de precios accesibles, seguido por el hecho de que puedan contar con vehículos modernos y en excelente estado, luego el criterio de que los vehículos cuenten con GPS y radiocomunicación.

3.2.4 Conclusiones del estudio de mercado

En el medio existe un predominio de las empresas privadas sobre las públicas, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañías y la revista Ekos, en la ciudad de Quito existen cerca de 1083 empresas categorizadas por su capital como medianas, que se constituirían en el mercado meta.

La necesidad de rentar un vehículo se estimó en el 80%, con proporciones similares tanto para las empresas del estado como para las privadas.

Según la encuesta realizada se puede determinar que existen 3 sectores con preferencia en el servicio, siendo petróleo el principal con un 16.13% de preferencia, también hay una preferencia del 16.13% en las empresas de alimentos y finalmente en la construcción con un 16.13% por su necesidad constante de trasladar materiales de construcción de un lugar a otro.

De quienes requieren el servicio de alquiler de autos, más del 50% lo hacen en forma frecuente, es decir el 40% aproximadamente de las empresas requieren alquilar vehículos en forma frecuente.

La principal motivación para acceder al servicio es la económica, seguida por el hecho de que los vehículos con que cuenta una organización le llegan a ser insuficientes en un momento dado.

Solo el 30% poseen convenio con alguna empresa, en este sentido la mayor cantidad de convenios se registró con la empresa AVIS, situación que concuerda con el análisis cualitativo derivado de las entrevistas y con la información disponible en la página de AVIS RENTACAR.

El precio por día de alquiler de un vehículo debe ser inferior a los \$120, y es precisamente el precio el criterio más influyente al momento de optar por el servicio de alquiler.

3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.3.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo inicialmente serán clientes corporativo de mediano tamaño en la ciudad de Quito, el servicio de renta de camiones puede abrirse mercado

muy fácilmente, ira direccionado a las empresas que tengan la necesidad de adquirir un servicio de transporte en un tiempo determinado, existen varias empresas que tienen la necesidad de trasladar materiales, producto, mercadería, materiales, etc., en este aspecto entrarían empresas como lo son las fábricas que elaboran productos para venderlos al por mayor, un ejemplo de empresa puede ser Pronaca como ya lo hemos mencionado anteriormente, es un empresa que fabrica una diversidad de productos, y por su demanda en el mercado debe transportar su mercancía a todas partes del Ecuador, es aquí donde se puede ver una clara oportunidad de negocio, con un cliente que puede producir más y de igual manera expandirse a mas regiones del país de ser el caso.

Los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real (el que toma la decisión de compra) y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo e su papel de consumidor frente a la posible multiplicidad de alternativas en su decisión de compra. (Sapag Chain & Sapag Chain, 1995, pág. 47)

3.3.2 Segmentación Geográfica

Una empresa que ofrece un servicio debe localizarse en un lugar céntrico a las empresas que ofrecerá el servicio, para esto existen varios determinantes:

1. La proximidad del mercado y clientes.
2. Facilidad de entrar y salir de la ciudad o la distancia conveniente a las áreas de influencia.
3. Calidad de vida del sector.
4. Suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura (espacio).
5. Una zona comercial.

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en la Provincia de Pichincha existen 1712 corporativos de mediano tamaño y solo en la ciudad de Quito existen 1611, lo que significa que tiene un mercado muy atractivo para incursionar, en el sector Norte se encuentra la zona industrial de la ciudad, lo que significa que la empresa debe estar en un punto céntrico para poder acceder a estas empresas.

Una vez determinada la zona geográfica, es necesario buscar la localización de la empresa, pues en la Avenida de los Granados y José Querí existen varias oficinas en arriendo con un valor de 1000\$ mensuales, es una zona que cumpliría con todos los parámetros ya establecidos, ya que está bien ubicada, es comercial, está al norte de la ciudad y por esta calle esta la salida de la ciudad.

La competencia de cualquier empresa nueva en este ramo, representa una amenaza de alto impacto ya que por la ubicación, precios y requerimientos de cada una de estas empresas, existen muy pocos factores diferenciadores que hacen que el mercado se encuentre saturado por ofertas similares.

3.3.3 Segmentación de mercados

El servicio de renta de camiones es un servicio útil, prospectado para empresas de mediano, grande tamaño, adicionalmente se podría tomar en consideración como prospecto a los empresarios que soliciten el servicio.

Los empresarios serán: “aquellas personas que acceden a los servicios, sin tener una reserva previa, vía telefónica o internet”. Para la realización de alquileres a este tipo de clientes es necesario que cumplan con los siguientes requisitos:

- Ser mayores de edad.
- Contar con un documento de identificación o cedula.

- Tener licencia de conducir vigente de tipo “E”, o un chofer con este tipo de licencia.
- Poseer una tarjeta de crédito.

Los clientes de mediana y pequeña empresa, serán aquellas empresas con la necesidad de trasladar constantemente productos o mercadería de un lugar a otro, específicamente pueden fábricas, maquilas, constructoras, nuevamente como ejemplo Pronaca.

También existirán las empresas que no entren en ninguno de los mercados objetivo pero que necesiten el servicio, que mantengan un convenio de mutuo acuerdo, en el que se especifican condiciones especiales como: tarifas diferenciales, se otorga crédito para el pago, y la principal característica es que el alquiler se lo realiza mediante una orden de servicio, emitida por el Gerente General o representante de la empresa.

Bajo esta óptica no se requiere una investigación psicográfica del mercado, por lo que la selección puede ser de tipo estratégico.

La segmentación del mercado en este sentido determina el segmento básico sobre el que se concentrará el servicio de renta de camiones. Este servicio ofrecido a los clientes empresariales debe posicionarse en su mente. En este caso el posicionamiento incluirá la consideración de competidores, para lo cual será necesario incluir:

- Segmento prioritario.
- Características y factores comunes de compra.
- Factores claves de éxito.
- Tamaño del mercado.

El mercado objetivo para el presente proyecto está dado en general por la Población de todas aquellas empresas legalmente constituidas en la ciudad de Quito o con operaciones en la ciudad Quito con las que se pueda llevar a cabo un contrato empresarial una vez que ambas partes acuerden en las condiciones que se proponen el tipo de convenio.

Tabla 19. Segmentación del mercado por servicio de transporte

TIPO DE VARIABLE	NOMBRE	CATEGORIA	PARÁMETROS
Geográfica	Sector de influencia	Empresarial	D.M. Quito
Empresas medianas y grandes	Empresas	varios	Gubernamentales
		Industrias	No Gubernamentales
		Fabricas	
		Maquilas	
		Constructoras	
		Alimentos	
		Otros	
Operativas	Tipo de necesidad	Camiones	Distancia
			Tiempo
			Peso en Kilogramos
	Convenio	Frecuencia de utilización	Diaria
			Semanal
		Nuevos mercados	Trimestral
			Anual
Comercio	Convenio	Camiones	Distribución

En este sentido podría definirse el mercado meta de la siguiente manera:

En tabla se pueden observar la segmentación de los mercado objetivo, que requieran renta de camiones especialmente desde la ciudad de Quito por periodos prolongados y con alta frecuencia anual, podemos distinguir la clasificación de las empresas privadas y las del estado que en este aspecto se tomarán en cuenta las petroleras principalmente.

Toda empresa, y particularmente las empresas de servicios, como es el caso de las empresas dedicadas a la renta de autos, requieren un marco de referencia para los procesos de segmentación, de acuerdo a Mills (2008), se pueden contemplar tres opciones:

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO

Para el tamaño del mercado se puede tomar como referencia 2 fuentes de información, el primero será la Superintendencia, ya que es aquí donde puede conocer la verdadera cantidad de empresas que se encuentran activas y por su tamaño, adicionalmente es aquí donde se puede ver la información general de la empresa como localización y contactos, en segundo lugar se puede tomar como referencia a la Revista vistazo 500 mayores empresas del Ecuador, o en la revista Ekos, son fuentes importantes ya que presentan cuáles son las empresas con mayor ingresos del país lo cual puede ser atractivo si se enfoca vender un servicio. Dada esta información se puede concretar que en la ciudad de Quito existen 427 empresas objetivo que pueden adquirir el servicio.

Adicionalmente, existen empresas dentro de la misma industria que ya se encuentran posicionadas en el mercado y por medio conocer la ciudades que mantienen esta demanda, por este motivo se propone un estudio donde se determinará la existencia de sucursales de las principales empresas rentadoras de autos en las principales ciudades del país, como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 20. Número de sucursales abiertas por ciudad

RENTADORA / CIUDAD	AVIS	HERTZ	BUDGET	LOCALIZA	SIMÒN	THRIFTY
AMBATO	1	-	-	-	-	-
CUENCA	1	-	-	2	-	-
ESMERALDAS	1	-	-	-	-	-
EL COCA	1	-	-	-	-	-
GUAYAQUIL	2	1	1	2	-	1
LOJA	1	-	-	-	-	-
LATACUNGA	1	-	-	-	-	-
MANTA	2	1	1	-	-	-
QUITO	2	1	2	1	2	1
SALINAS	-	-	1	-	-	-
SANTO DOMINGO	1	-	-	-	-	-

Tomado de Rentadoras del Ecuador

Según la revista “Sinergia” presentada semestralmente por Corporación Maresa, este ha sido el comportamiento de la renta de automóviles en el país para empresas que han requerido este servicio.

Tabla 21. Comportamiento de la renta de vehículos

NOMBRE COMERCIAL	VENTAS 2011	VENTAS 2012	VENTAS 2013	VENTAS 2014	% CRECIMIENTO
AVIS	19.198.063,00	20.222.476,00	23.924.360,00	29.382.006,00	23%
BUDGET	3.197.036,00	4.291.146,00	3.895.553,00	4.217.858,00	8%
TOTAL	22.395.099,00	24.513.622,00	27.819.913,00	33.599.864,00	21%

* Tomados de Superintendencia de Compañías del Ecuador - 2015

Con estos datos bien se puede inferir que existe una gran demanda en el mercado, la empresa de renta de autos genera rubros aproximados de \$33.599.864,00 anuales y esto tomando como referencia a las empresas que están a la cabeza en el mercado. Si se acepta además el hecho de que el mercado corporativo representa un poco más del 30%, se podría inferir además que existe un rubro de \$10.079.959,20.

Tabla 22. Vehículos matriculados en el Ecuador por su uso

ANUARIO DE ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTE						
SERIE HISTÓRICA DE NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS POR USO(1997-2011)						
AÑO	USO DEL VEHÍCULO					
	TOTAL	PARTICULAR	ALQUILER	VARIACION %	ESTADO	MUNICIPAL
1997	561.864	531.189	22.842	---	6.184	1.649
1998	587.350	554.040	25.611	12,12%	5.959	1.740
1999	624.924	592.252	25.700	0,35%	5.284	1.688
2000	646.040	617.116	23.047	-10,32%	4.481	1.396
2001	621.181	594.206	20.503	-11,04%	4.882	1.590
2002	663.232	624.466	32.176	56,93%	4.786	1.803
2003	723.176	679.548	34.949	8,62%	6.712	1.967
2004	764.086	726.867	29.691	-15,04%	5.225	2.303
2005	867.666	827.166	30.504	2,74%	7.530	2.466
2006	961.556	915.089	38.644	26,69%	5.613	2.210
2007	920.197	873.697	36.959	-4,36%	6.929	2.612
2008	989.039	953.199	29.590	-19,94%	4.773	1.477
2009	905.651	867.387	29.370	-0,74%	7.329	1.565
2010	1.171.924	1.116.201	37.352	27,18%	14.567	3.804
2011	1.418.339	1.354.346	45.282	21,23%	14.575	4.136
Promedio				6,74%		

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

En la Tabla adjunta se puede observar que existe una clara tendencia al incremento de vehículos exclusivamente para el alquiler, lo que determina que la demanda del mercado ha crecido consecutivamente en los últimos 10 años, con una tasa promedio anual de crecimiento del 6.74%.

3.5 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

Para iniciar el análisis de la competencia, resulta interesante y útil realizar una breve reseña histórica de las empresas que lideran este servicio.

En el mercado existen muchas empresas que brindan el servicio de la renta de autos en el Ecuador, ellos podrían llegar a ser competidores directos si no se enfocarán en un 90% al turismo, pues el mercado Ecuatoriano es más rentable de lo que parece. Carlos Espinoza, presidente de Thrifty mantuvo que dentro de nuestro país existe constancia de 43 empresas legalmente constituidas cuyo objetivo social fundamental es el alquiler de vehículos al sector turístico, el mercado corporativo y finalmente a personas naturales con esta necesidad.

La pionera en el mercado fue Ecuacars, que inició sus operaciones en Quito en 1968 mantuvo el monopolio en el país hasta 1971, año en que avis renta car inicia sus actividades. (Según Gonzalo Hidalgo gerente de Marketing, Avis Rent A Car)

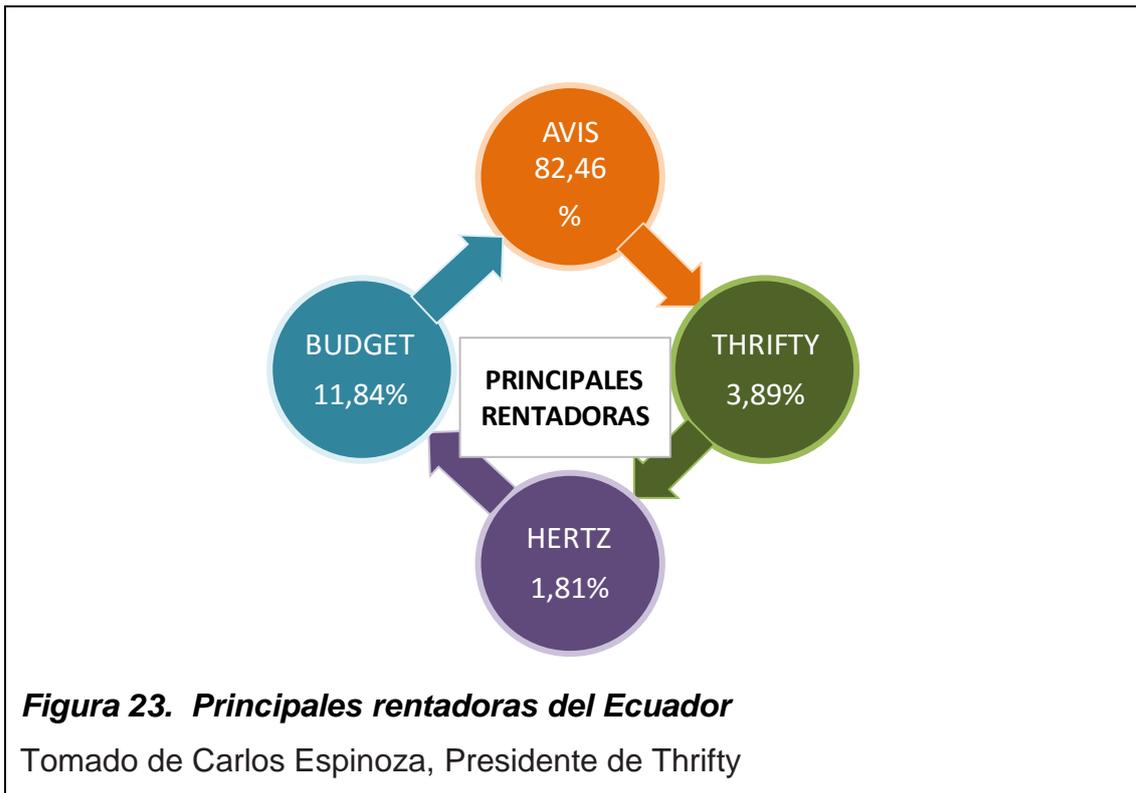
Los años setenta transcurren con las dos empresas en funcionamiento y en los ochenta se debe agregar a otras dos: una de ellas, "Rentaustro", mantiene sus operaciones solo en Cuenca y la otra solo en Guayaquil, bajo la razón social de Budget Rent a Car, la que pronto abrió una sucursal en Quito y se posicionó en el mercado.

Como ya se ha observado anteriormente en el estudio de mercado, se puede determinar que la empresa líder en el mercado es Avis Rent a Car, según Gonzalo Hidalgo gerente de Marketing, la principal fuente de ingresos viene de

las empresas ecuatorianas con un 70 % y en un 30% personas naturales y turistas, la empresa tiene un rápido nivel de respuesta con el cliente, pues es la empresa con mayor crecimiento en el mercado en los últimos años.

La principal estrategia de esta empresa son los convenios corporativos a corto plazo: una flota pequeña con un periodo máximo de 1 año y los a largo plazo: con una flota de un numero grande de vehículos por un periodo de 4 a 5 años, en cuanto al precio, este se determina por cada día de uso por vehículo y según el contrato este puede ser con kilometraje libre o con una barrera de kilometraje, el precio estandarizado esta de 70\$ a 120\$ por día, información que se puede observar en el anexo 3.

En la siguiente tabla podremos observar cómo se distribuye en cuestión de liderazgo el mercado de la renta de vehículos:



Con respecto a la ventaja comparativa, el mayor diferenciador de la empresa será el servicio, ya que un cliente que mantiene una buena imagen con una empresa siempre regresa, el confort, la satisfacción y la seguridad de recibir lo que solicita, es algo que va fidelizando a los clientes y que sus preferencias vayan dirigidas a una empresa.

El servicio de renta de camiones tiene algunas ventajas competitivas con respecto a las compra del mismo, por ejemplo:

1. Cuando no es del giro del negocio se vuelve un gasto que a las larga generaría más gastos por cambio de piezas, mantenimientos, por contratar el seguro privado, etc.
2. Los gastos de mantenimiento son constantes, lo que genera otro gasto fijo.

La principal característica de la empresa será la atención personalizada hacia los clientes, que se ofrecerá a los clientes, ya que esto forjará relaciones

comerciales duraderas, adicionalmente se ofertarán servicios complementarios que permitirán mantener una constante comunicación con el chofer del camión, el cliente podrá hacer un seguimiento del camión por medio del internet, etc.

3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Una vez realizada la investigación en el mercado, se determinó que actualmente no existe una empresa que realice la gestión de alquiler de camiones, puesto que la mayoría de estas empresas realiza el alquiler de vehículos tipo sedán, 4x4 o camionetas y su mercado objetivo son los turistas.

Toda empresa que empieza un proceso de crecimiento va descubriendo que mantiene necesidades insatisfechas, las cuales desea cubrir para tener un flujo normal en sus ingresos, además dichas empresas tratan de cubrir sus necesidades optimizando su liquidez y salida de capital, esto nos llevaría a lo ya antes mencionado, el servicio de alquiler cubriría con todas estas brechas sin necesidad de incrementar el activo y sin generar un gasto que a la larga podría ser consecutivo.

Según la resolución N°0285-DIR-2013-ANT, toda rentadora debe tener como mínimo 5 vehículos, o en este caso serían camiones para iniciar con el servicio de la empresa, dado una evaluación del mercado el precio estandarizado será de 120\$ por día, y finalmente en base a los supuestos ya establecidos, se proyectaría un aproximado de 14000\$ mensuales en ventas por el servicio, información que se puede observar en el análisis financiero.

La participación del mercado que se proyecta tener en el primer año será del 6%, ya que el servicio iría dirigido a un grupo selecto de mercado.

Tabla 23. Participación de mercado en el Ecuador

Empresas	Sector geográfico	Participación del mercado
7159	Ecuador	100%
1712	Pichincha	24%
1611	Quito	23%
427	Quito - Norte	6%

3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Existen 3 sectores a los que la empresa debería enfocarse para realizar sus ventas, el primero deberá ser el sector público, que mantiene un atractivo mercado con contratos de muy alto valor para el empresario, el segundo será el sector de alimentos, este se refiere a todas las empresas que producen productos de consumo masivo como Coca-cola, Pronaca, Nestle, etc. Y tercero construcción, en el país existe un alto auge en la construcción e infraestructura, y existen elementos que se trasladan de forma masiva y constantemente como puertas, bloques, vidrio, o materiales que necesiten de un transporte seguro, algunos de estos elementos deben ser trasladados con sumo cuidado y en este aspecto es necesario un servicio de transporte rápido y seguro como el camión.

En la evaluación es necesario tener una información fundamentada, en la que se pueda realizar un pronóstico para la comercialización del servicio, adicionalmente para poder realizar una proyección del mismo y en base a esto poder realizar las proyecciones, presupuestos y metas anuales. Según los cálculos estimados en la siguiente tabla se prevé un crecimiento del mercado, si bien no se puede evaluar directamente el crecimiento de la oferta informal, es importante fijar un nivel de participación en el mercado con proyecciones para los años siguientes, por lo que se considera que sería un buen escenario partir del tiempo cero al iniciar el proyecto, es decir, sin importar si se demora más de un año la implementación la propuesta tomará como base el mercado determinado en función de la siguiente información general:

Tabla 24. Cantidad de Vehículos destinados al alquiler en Quito

AÑO	USO DEL VEHÍCULO(*)				DISPONIBILIDAD DE VEHICULOS LIVIANOS X 364	DISPONIBILIDAD DE VEHICULOS PESADOS X 365	OCUPACIÓN ESTIMADA DE VEHICULOS PESADOS	OCUPACIÓN ESTIMADA DE VEHICULOS PESADOS
	ALQUILER VEHICULOS PESADOS	RENTA VEHICULOS LIVIANOS	RENTA EN QUITO DE VEHICULOS LIVIANOS	ALQUILER EN QUITO DE VEHICULOS PESADOS				
2005	30504	4880	781	4881	284992	1781434	102597	641316
2006	38644	6183	989	6183	361087	2256810	129991	812451
2007	36959	5913	946	5913	345319	2158406	124315	777026
2008	29590	4734	757	4734	276466	1728056	99528	622100
2009	29370	4699	752	4699	274422	1715208	98792	617475
2010	37352	5976	956	5976	348998	2181357	125639	785288
2011	45282	7245	1159	7245	423108	2644469	152319	952009
2012	48335	7733	1237	7734	451607	2822764	162579	1016195

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

La tabla adjunta nos permite observar la cantidad de vehículos que se han destinado para el servicio de alquiler o renta en el país, en la primera columna se observan los datos correspondientes a vehículos matriculados que será destinados a alquiler, esta categoría involucra a camiones de cooperativas de carga y mudanza, transporte de personas y servicio de turismo, un estudio preliminar disponible en INFO ECONOMIA, publicación periódica del INEC, refiere que el 16% de los vehículos de alquiler corresponden a las 118 empresas legalmente constituidas para la renta de vehículos, con este dato se obtuvo la columna 2 referida como RENTA.

Con la tasa del 17% de participación en el mercado para la ciudad de Quito (León, 2012), se obtuvo la estimación del número de vehículos dedicados al servicio de alquiler en el micro contexto, con esta proyección y tomando como referencia el estimado del nivel de ocupación que bordea el 36% para el mercado empresarial, dado que el promedio de ocupación global supera el 66% que engloba a personas naturales o clientes que acceden a los servicios sin tener una reserva previa, o la realizan vía telefónica o internet.

Como puede observarse, ante la falta de datos claros y exactos, así como a la falta de políticas de control del mercado informal, resulta complejo establecer el mercado potencial, su comportamiento, tendencias e indicadores claves por lo que resulta vital analizar con cuidado el comportamiento de los factores externo

e internos y realizar una adecuada programación con escenario pesimista influido por las variantes estadísticas, para lo cual fue necesario diseñar y ejecutar la investigación de mercados.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Para dar un servicio que permita atraer a clientes potenciales, hoy en día es necesario realizar estrategias basadas en marketing y publicidad, que sea más humano, que tenga una filosofía basada en la satisfacción y necesidades de los clientes, con un sistema abierto en el que establezcan políticas flexibles.

Mediante estas estrategias la empresa buscará concentrarse en los segmentos que observó una mayor proporción de interés a rentar camiones o adquirir el servicio, como fue el caso de empresas relacionadas con la fabricación de productos, la construcción, la distribución, etc. A continuación se detallarán las estrategias a utilizarse, tanto publicitarias como de marketing:

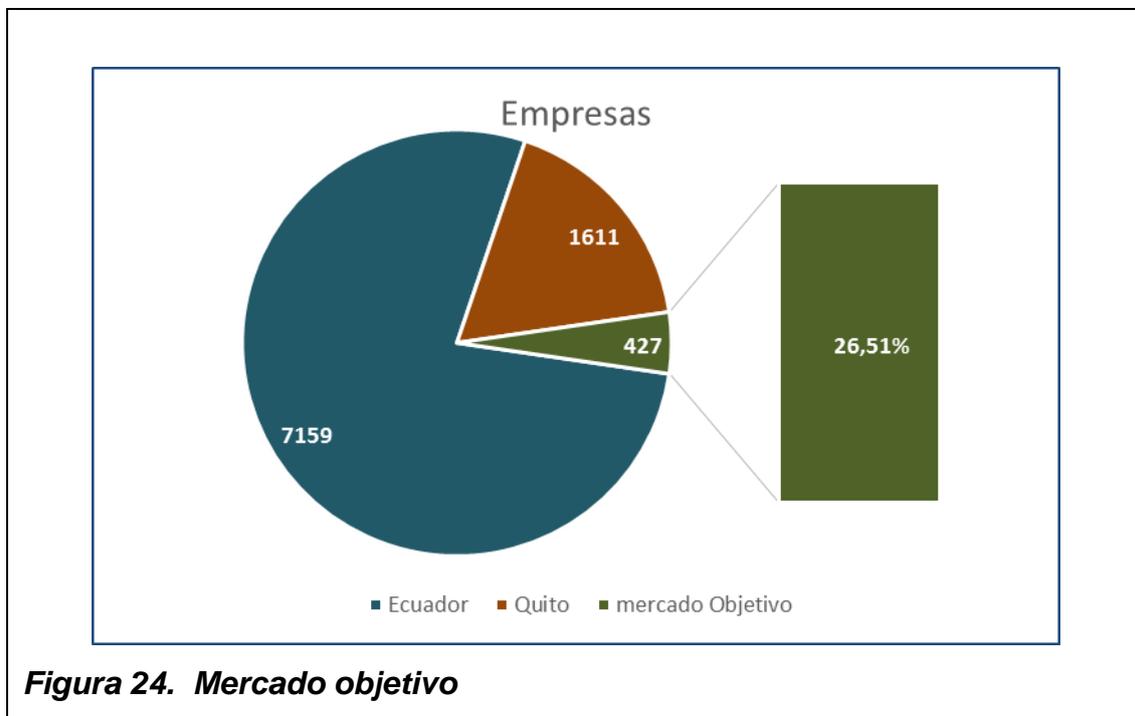
4.1.1 Mercado Objetivo

“Para diseñar una estrategia de marketing ganadora la dirección del marketing debe responder 2 importantes preguntas: ¿A qué consumidores atenderemos (cuál es nuestro mercado meta)?, y ¿Cómo podemos servir mejor a estos clientes (Cuál es nuestra propuesta de valor)?” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 9)

En base a la información recopilada anteriormente, se han definido las características del mercado objetivo para el servicio propuesto, mismos que se detallará a continuación:

Empresas medianas, que sean constituidas en el Ecuador, que residan en el perímetro urbano de la ciudad de Quito, que su giro del negocio sea la alimentación, el comercio, la construcción, petróleo, de distribución; con un interés particular por mejorar el rendimiento de la empresa, con preferencia por optimizar la liquidez, que valoren la calidad sobre el precio y que regularmente necesiten distribuir sus productos o bienes.

El mercado objetivo seleccionado representa alrededor del 26.51% del mercado potencial en Quito, alcanzando los 427 empresas.



4.1.2 Posicionamiento

Dadas las características del servicio propuesto, se ha diseñado una propuesta de valor: “mayor calidad y fidelización”

Esta estrategia, va enfocada al segmento Empresarial, se busca ofrecer un servicio de mayor calidad, con más beneficios, con atención personalizada, para captar clientes clave y fidelizarlos.

4.1.3 Marketing Boca a Boca

La empresa deberá lograr un impacto positivo en los clientes, con el objetivo de dejarlos satisfechos y felices para que después sean ellos los encargados de transmitir sus experiencias y recomendar el servicio a otras empresas.

4.2 ESTRATEGIA DE SERVICIO

1. El servicio ofrecerá

El servicio propuesto consiste en el alquiler de camiones, elaborado artesanalmente a base de quinua orgánica ecuatoriana, en conjunto con una variedad de cereales y otros ingredientes naturales de origen orgánico típicos del Ecuador, tales como uvillas, amaranto, chocolate, entre otros.

- a) Identificar los principales beneficios de las empresas al momento de realizar la renta de un camión, las principales marcas, el precio y los accesorios necesarios para el confort del cliente.
- b) Valorar la selección de un mercado meta, evaluando el mercado más atractivo y así elegir uno o más segmentos para entrar en ellos.
- c) Tener una coexistencia pacífica y un reparto consciente del mercado, alineado a la actitud del líder reconocido del mercado (Avis). Desarrollando un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor que está entrando en el mercado (Servcamrent).
- d) Detectar las necesidades, los problemas, deseos actuales y futuros de los clientes, para poder potencializar a cada uno de ellos, y de esta forma rentabilizarlos cumpliendo con sus demandas.
- e) Distinguir a las empresas que se encuentran en relación a la posición que tiene en el mercado y conocer la actitud que adopta frente a sus competidores, tales como: El líder, los seguidores, el retador (cliente) y el especialista.
- f) La trayectoria y el alcance de una organización en un periodo determinado; determinar las ventajas de la organización a través de su configuración de

los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

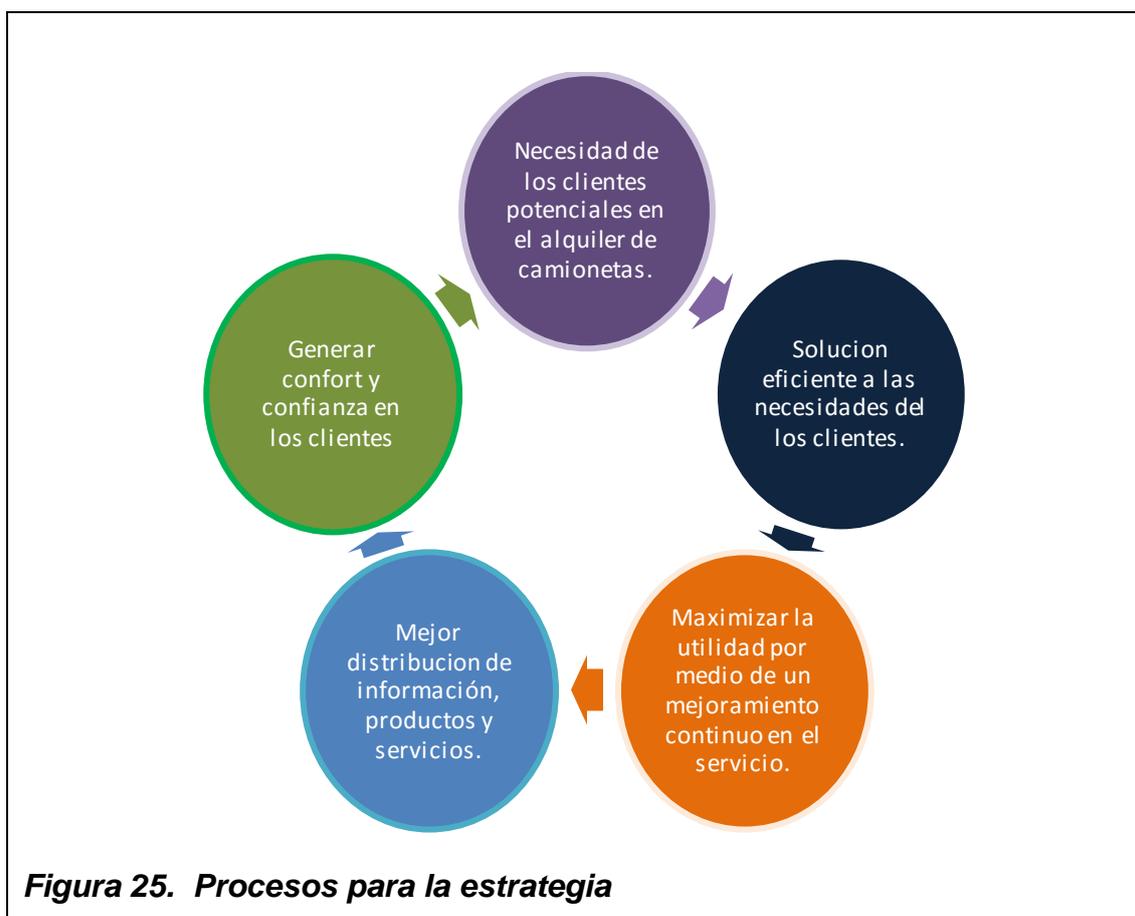
- g) Servicio de Calidad: Cada valoración de la calidad se efectúa durante la entrega del servicio. Cada contacto con el cliente será una oportunidad para satisfacer sus expectativas.
- h) Establecer decisiones en las que el negocio compite, para de este modo delimitar el entorno específico de la empresa y fijar los límites de la misma; la estrategia persigue acomodar la empresa a su entorno.
- i) Valorar el potencial e interés del mercado objetivo, dándole un servicio personalizado en el cual se identificarán sus necesidades y su poder adquisitivo, para de este modo poder satisfacer sus necesidades de forma rápida y eficiente.
- j) Orientar la empresa hacia nuevas oportunidades económicas atractivas en función de: Sus capacidades, sus recursos, el entorno competitivo, que ofrezca un potencial de crecimiento y oportunidad.

2. Estrategia publicitaria de Servcamrent.

- a) Confianza y seguridad: Transmitirles confianza y seguridad, mediante experiencias previas satisfactorias, cuidando la imagen corporativa, difundiendo testimonios de clientes importantes, destacando la cualificación de los empleados, proporcionando camiones nuevos (0 Km), colocando cualquier tipo de accesorio según su requerimiento en la revisión vehicular, matriculación anual, facilitando un camión de reemplazo (sustituto). Además, aportando: Seguros contra todo riesgo y administración de siniestros, mantenimiento preventivo y correctivo, renovación de la flota en el período óptimo, call Center 24 horas al día / 7 días a la semana para asistencia al cliente, Rescate y servicio de remolque, servicio de rastreo satelital GPS.

- b) Enfocar la empresa a una mejor capacidad de respuesta, para de este modo establecer convenios con al menos el 15% de las empresas (160 aproximadamente) con sede en la ciudad de Quito a fin de mantener clientes fijos que utilicen el servicio.
- c) Distribuir información por medio de las redes sociales y poder llegar a un mayor número de clientes que frecuentan estos medios, tales como Facebook, twitter, hi5, Instagram, etc. Para de este modo incentivar la compra del servicio en las empresas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura, exposición de los servicios y un posicionamiento como marca en el mercado.

La operatividad de estos objetivos permite considerar como estrategias generales el posicionamiento basado en el proceso del posicionamiento:



4.2.1 Marketing Mix

Este segmento se refiere a 4 actividades en las cuales se centra la estrategia de mercadeo: el producto, la distribución (plaza), la promoción y el precio, se debe tener en claro el posicionamiento deseado que la compañía, sus servicios y será introducido en la mente del consumidor.

El siguiente esquema presenta una visión del marketing mix adecuada para la empresa de renta de camiones.



En el caso del alquiler de camiones la empresa no ofrecerá un producto, sino un servicio, se caracterizará por otorgar soluciones de movilización a corto y largo plazo, brindándole la más amplia y moderna gama de camiones.

- Servicio de renta de camiones para clientes corporativos.
- Atención integral que combina seguridad y comodidad, con camiones nuevos, llantas en perfecto estado, chequeo mensuales en los concesionarios, etc.

- Servicio de monitoreo, rastreo y apoyo logístico en los vehículos de alquiler que puede incluir una opción en la cual el cliente pueda verificar que se estén cumpliendo las rutas que él se ha designado a los conductores simplemente ingresando al internet, con la posibilidad de incorporar un teléfono para dar cualquier instrucción adicional, botón de pánico, etc.
- Apoyo logístico y de seguridad al transporte corporativo de uso frecuente, el seguro de cada camión incorporaría un servicio de wincha y apoyo mecánico en cualquier parte del país, adicionalmente un seguro con una cobertura para el camión y el transporte de la mercadería o productos dentro del mismo.
- Vehículos modernos que incluyan GPS, para una mejor orientación de los clientes en cualquier parte del país.

En cuanto el precio se estimaría un valor que no sea muy alto, que vaya acorde al mercado y que pueda dar una rentabilidad a mediano plazo, por este motivo el valor por día del servicio será de 120\$.

La promoción se dará por los medios de comunicación más utilizados, el internet será la herramienta principal, la radio, televisión y prensa, serán de manera constantemente para atraer en todo momento a nuevos clientes.

Inicialmente existirá un punto de venta en el país, a medida que la empresa vaya creciendo se realizan nuevos puntos de venta a nivel nacional y de 2 a 4 puntos de venta en las ciudades principales, según su mercado existente.

Algunas rentadoras se centran en un subgrupo ya que se dirige a cierta clase de demanda. Por ejemplo Avis se concentra en empresas y por este motivo cuentan con una amplia flota de camiones; sin embargo, Hertz tiene sólo algunas de las mismas.

El nivel aumentado en el producto se aprecia en el servicio. Las grandes rentadoras atienden sólo en sus locales, mientras que las pequeñas dan servicio puerta a puerta, es decir, si el cliente llama de un hotel, no le piden que se acerque a sus locales sino que le llevan el vehículo escogido en el precio pactado al hotel en un lapso de máximo treinta minutos. En la misma línea se puede citar auxilio mecánico y la reposición inmediata del vehículo en caso de falla que ofrecen Avis, Budget, Hertz.

En otra línea está el seguro que se ofrecerá a los clientes. Tan sólo Avis y Budget tienen seguro completo, es decir, el cliente no debe preocuparse por ningún aspecto del camión exceptuando los accesorios, mientras que las demás trabajan con una garantía que va de mil a tres mil USD dependiendo del tipo de camión. Esta garantía se realizaría bloqueando la tarjeta de la tarjeta de crédito del cliente ó con una garantía Bancaria. Sin embargo, a pesar de presentar un seguro completo, incluso las rentadoras antes mencionadas deben bloquear valores similares de la tarjeta de crédito para tener un respaldo en caso de una extensión en el contrato, cuyo valor asciende a una renta mensual que varía entre mil y tres mil dólares al igual que la garantía del seguro. Vale recalcar que el seguro no es válido en caso de que el conductor haya faltado a alguna de las cláusulas del contrato. En la línea de seguros, se debe destacar que tan solo Avis tiene vehículos con servicio de rastreo Hunter o Sherlock.

Otros aspectos a considerar son: la novedad de la flota, el servicio post entrega del camión, la rapidez en los tramites del contrato, la atención tanto telefónica como personal, las facilidades para entregar el camión en otra ciudad o en distintas horas y si el personal es bilingüe o no.

4.3 POLÍTICAS DE PRECIOS

El precio es otro de los elementos claves en la estrategia de mercadotecnia, es la única de las variables de marketing que genera un ingreso para la empresa, el resto de elementos produce gastos y necesitan de inversiones.

En función de los resultados de la investigación, en las que se determinó que el precio es el principal elemento a la hora de optar por el servicio de renta de camiones y que el 32.7 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor sobre los 80\$, además que en la investigación se evidenció que el mantener cada camión tendría un costo mensual alto, se establece que por día el valor del servicio estará en 120\$, adicionalmente este precio es acogido porque lo mantiene la competencia como se puede ver en el Anexo 3, en este aspecto se requiere tener una clara perspectiva del valor agregado como elemento diferenciador, de juicio y de decisión, sin embargo debe recordarse en relación con el precio es su aspecto psicológico.

Un precio adecuado permitirá por una parte ingresar al mercado generando confianza y por otra parte aumentando el valor agregado al incluir los servicios adicionales, que de acuerdo a la investigación de mercados son el segundo atributo que impulsa a las empresas a optar por la renta de camiones. De acuerdo a Ciotola (2002), “el precio es el valor que se entrega al momento del intercambio. O mejor expresado: todo aquello que se exige y/o entrega en cambio de algo de valor” (pág. 109).

Además, la fijación de precios lleva consigo el deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos aparecen determinados por la cantidad de ventas que realice. La empresa deberá dirigirse a la obtención de una meta, en otras palabras, el Gerente general debería decidir su objetivo antes de determinar el precio propiamente dicho.

De acuerdo a Ciotola (2002), en mercados en los que poco se conoce sobre la oferta, demanda y comportamiento del consumidor, la metodología de fijación de precios más adecuada es la conocida como Paridad Competitiva o Comparativa, este método es simple pero peligroso.

El riesgo de fijar el precio en función del comportamiento de la competencia puede reducirse considerando los costos de prestación del servicio que se

propondrán en los siguientes acápite y que está alineado con el valor de la propuesta, por este motivo se estima tener un incremento en el precio del 1% anual.

Los precios fijados serán bastante competitivos en relación a las empresas formales de alquiler de vehículos, una característica adicional que se proyectará y que se brindará puede ser una importante ventaja en relación a la competencia, en este aspecto que la garantía y los requisitos para acceder al servicio sean inferiores en una relación del 50%, a 100%, para clientes corporativos con los que estructuren convenios,

4.4 TÁCTICA DE VENTAS

Se requiere una táctica estratégica para la venta del servicio de alquiler de camiones, que cumpla con las necesidades de clientes corporativos afincados en la ciudad de Quito, se utilizarán 5 métodos principalmente, con el objetivo de brinda confort y seguridad al empresario:

1.- El internet: Es una herramienta muy utilizada por las empresas hoy en día, ya que es más fácil cerrar los negocios por este medio, la empresa creará un sitio web para que todas empresa que necesite el servicio pueda solicitarlo, adicionalmente se enviarán correos electrónicos a las empresas con información de la empresa, también entraría el aspecto de las redes sociales, ya que por este medio se puede dar conocer la empresa y crear una imagen corporativa.

2.- Llamadas telefónicas: Una llamada telefónica debe ser bien direccionada y ser dirigida únicamente al segmento que puede necesitar el servicio, por este medio se puede agendar a posibles clientes que deseen el servicio.

3.- Vallas publicitarias, flyers, documentos informativos: Este medio es muy efectivo para llegar a las personas o empresas, es una forma de captar clientes que posiblemente deseen el servicio.

4.- Visitas a los clientes: La visita a clientes será la principal estrategia de la empresa ya que se mantiene una mejor relación con el cliente y esto fortalece las relaciones comerciales, forjando una relación con la empresa.

5.- Trato Personalizado: El trato personalizado será fundamental para la empresa ya que de este modo va a captar la mayor parte de sus clientes, se iniciará con llamadas telefónicas a las distintas empresas, de este modo se va a pactar una cita con empresas de gran importancia en el mercado, este es un momento clave para la empresa ya que se hará conocer con las grandes instituciones y como se realiza un trato personalizado, se podrá conocer mejor las necesidades del cliente.

Estos 5 métodos serán parte de la labor diaria de todo el equipo de vendedores de la empresa, se realiza una proyección aproximada de 3 vendedores, pero el detalle del mismo se podrá observar más adelante en el capítulo 7.

La información obtenida nos puede permitir ofrecer a los clientes una mejor propuesta comercial. Además esto nos permite averiguar sus problemáticas, necesidades y tormentos más profundos. Para acto seguido ofrecer a cada cliente una propuesta de valor de altas prestaciones. Una propuesta que NO podría ofrecerle una competencia sin conocimiento de ese cliente.

Los 2 últimos puntos son muy importantes ya que será la primera impresión que el cliente tendrá de la empresa por esto la fuerza de ventas estará conformada por 3 vendedores, cada vendedor debe tener cualidades especiales como facilidad de palabra, que sepan relacionarse, emprendedores, eficientes, con objetivos y metas claras, confiables, entradores, honestos, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, el precio apropiado para el servicio debe ser de \$120, es un monto accesible para toda empresa, suponiendo que se llegue a rentar los 30 días del mes, se espera tener un ingreso mensual promedio de \$14.000 aunque este no sea el ingreso que perciba en el primer mes, pero pueden ser ingresos que se perciban en el transcurso del año.

El vendedor debe cumplir con un perfil apropiado para poder ser parte de equipo, debe poseer un conjunto de cualidades como: sociable, triunfador, leal, con actitud positiva, decidido, comprometido, con determinación, seguro de sí mismo, sincero, responsable, con agresividad comercial, honrado, humilde, que le guste su trabajo, etc., esto permitirá que el colaborador pueda cumplir con los objetivos que le impone la empresa, además podrá tener la potestad de realizar estrategias direccionadas a empresas corporativas.

- Visitar mediante asesor de ventas a empresas en función del segmento del mercado, en otras palabras realizar una atención personalizada con los clientes, para determinar de mejor manera sus necesidades y poder cumplir con sus expectativas.
- Socializar los beneficios de la renta de camiones en términos de costo a mediano y largo plazo de la compra de vehículos por parte de la empresa, indicando que en la renta la empresa puede obtener beneficios tributarios al utilizar el servicio.
- Establecer mediante una negociación nuevos acuerdos en materia de precios, servicios adicionales y asesoría logística de los que podrían beneficiarse a través de la firma de convenios.
- Entregar a manera de proyecto la oferta del servicio de Servcamrent, haciéndole notar los beneficios como: ahorro del gasto inicial de compra, ahorro del mantenimiento, poder mantener siempre camiones nuevas sin invertir más dinero y evitando la depreciación de los mismos, beneficios tributarios al cargar el gasto y deducir del impuesto a la renta y disposición de camiones para satisfacer sus necesidades.
- Establecer un programa de evaluación de la satisfacción del cliente, para determinar si existe algún otro tipo de necesidad como: remolque, malla protectora, equipos contra incendios, radios, equipos telefónicos, servicio

de rastreo de los conductores o de los camiones, apertura remota de puertas o cualquier servicio que haga más eficiente de sus labores.

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Es deber de todos los funcionarios y colaboradores de la empresa, brindar un servicio de manera adecuada; amable, respetuoso, con calidez, atendiendo sus expectativas desde su percepción, escuchando, comprendiendo y mostrando interés por sus necesidades.

- a. Deberán responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- b. Ofrecer un óptimo servicio al portafolio de clientes.
- c. Conocer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.
- d. Comprometidos con el mejoramiento continuo.
- e. Crear espacios en los que las opiniones de nuestros clientes sean el precedente para nuestro óptimo desarrollo.
- f. Confiabilidad y responsabilidad en la apropiación y el uso de la información de la empresa.
- g. Brindar la información requerida por los clientes y usuarios de los servicios.
- h. Valorar, respetar a todos los clientes y afiliados a la empresa así como a los colaboradores.

A fin de que la empresa garantice la prestación de servicio se requiere la firma del convenio, o en su defecto la celebración del contrato para entidades que no cuenta convenio, las principales garantías que ofrece la empresa son:

- a. Empresa seria con alto valores corporativos.
- b. Cumplimiento con el tiempo de entrega del camión, gracias a una excelente planificación.
- c. Establecen sistemas de control de calidad para todas las funciones, no solo para las áreas técnicas.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

En cuanto a la promoción, las acciones a implementarse para publicitar a la nueva empresa serán diversas con una clara tendencia a penetrar el mercado corporativo mostrando un servicio diferenciado y único en el mercado de alquiler de camiones para el sector corporativo, se prevé anunciar principalmente en medios impresos como podrían ser la revista Ekos y la revista líderes, así como en radiodifusoras tanto de la ciudad de Quito como de la región oriental, y finalmente a través de invitaciones electrónicas.

4.6.1 Publicidad

Es un tipo de comunicación pagada, en este aspecto los medios generalmente utilizados son televisión, radio, periódicos, revistas, vallas publicitarias e internet, para este servicio se han elegido los medios más atractivos y que mantengan mayor captación de clientes:

- **Televisión:** es el medio publicitario por excelencia: permite mostrar la idea en movimiento, con color y sonido. El producto propio de la televisión es el spot o anuncio. En este medio se verá la imagen de la empresa y como nos queremos reflejar a los clientes, dando a conocer el tipo de servicio que queremos ofrecer. Adicionalmente por este medio se pueden ofrecer promociones e incentivar a la adquisición del servicio.

- **Radio:** la publicidad utiliza los elementos básicos del medio: la palabra, la música, los efectos sonoros y el silencio. Las personas tienden a utilizar por lo general unas horas al día, este medio es importante ya que nos da una forma de llegar a distintos tipos de mercados, además al ser una cuña publicitaria, el costo sería muy bajo ya que no se utilizarán imágenes, en este medio se utiliza más la imaginación del cliente.
- **Guía telefónica:** La guía telefónica es uno de los medios más utilizados. Se parecería a una base de datos, en ella podemos encontrar la ubicación con respecto a las ciudades, sus Domicilio, luego cada nombre de la persona que tiene el contrato de teléfono serían los campos de una base de datos, y por último su código postal y su teléfono vendrían a ser los registros de una base de datos.
- **Trípticos:** tiene dos pliegues que forman tres paneles. Los tres paneles tienen un frente y una parte posterior, y suma seis secciones en total. Aquí colocaremos publicidad vital y que atraiga al cliente, el contenido debe tener una fase estratégica, ya que cada grupo representa algo diferente. Los trípticos se repartirán en las empresas para que tengan un conocimiento general del servicio, junto con la información de la empresa, para que puedan realizar.
- **Vallas publicitarias:** Las encontramos en zonas abiertas, carreteras, grandes centros comerciales. Se encuentran colocadas en soportes especiales, y su medida alcanza los 4 y 8 metros de longitud. Este es un medio interesante que bien utilizado llega a ser un medio muy bueno para realizar publicidad y hacer conocer más que nada a la empresa.

4.6.2 Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas son el manejo estratégico de las relaciones entre la empresa y su mercado objetivo, el principal propósito es el incrementar el

posicionamiento actual, estimular las ventas, facilitar las comunicaciones y establecer relaciones. También Formar una reputación, generar resultados, crear un espacio positivo, genera mejores oportunidades de negocio al posicionar correctamente a la entidad en la mente y el corazón de quienes va dirigida.

La empresa ira dirigida a los medios de comunicación más accesibles para el público buscando definir y asentar la marca en el mercado, realizando eventos sociales que vayan dirigidos a clientes importantes.

- **Eventos sociales:** Es una forma de socializar con el cliente, forjando relaciones que perduren, un claro ejemplo puede ser una fiesta de gala, que se ofrecería una vez al año, o reuniones en las que el principal objetivo es hacer feliz al cliente, para que de este modo puedan llegar a apreciar a la empresa.
- **Eventos de labor social:** En este aspecto la empresa tendrá un aspecto más humano, colaborando con entidades que realmente lo necesiten como orfanatos o asilo de ancianos, daría una mejor perspectiva de la empresa y mayor confiabilidad en su imagen corporativa.
- **Promociones:** se infundirá diversos tipos de promociones por temporada, con el objetivo de mantener incentivados a los clientes en el consumo del servicio, el tipo de promociones que se ofertaría seria dar un porcentaje de descuento en el valor total del servicio principalmente, ofertar productos (tasas, llaveros, calendarios, agendas, etc.) por la compra del servicio.

4.6.3 Imagen Corporativa

4.6.3.1 Nombre de la empresa

Para elegir el nombre se debe tomar en cuenta lo que la empresa va a realizar en el futuro, es por esto que el nombre será Servcamrent que significa: Servicio de Renta de Camiones, este nombre es importante ya que influirá en la primera impresión que el público tenga de la empresa, además, es necesario tener en claro el segmento de mercado al cual se dirige, así como describir el tipo de negocio de la empresa, lo que lo diferencia.

4.6.3.2 Logo de la empresa

Tiene dos partes principales en las cuales la empresa trata de transmitir lo que es. El primero es el caballo que representa la nobleza, la libertad y elegancia, se lo utiliza para atraer personas que busquen un servicio de calidad, rapidez para conseguir logros en los distintos niveles. La segunda parte es la llave que simboliza poder e iniciación, ya que las llaves se utilizan para abrir puertas y de este modo nos existirán limitaciones para poder seguir con su camino.



Figura 27. Logo tipo de la empresa

4.6.3.3 Los colores de la empresa

- Azul: Tiene como significado la tranquilidad, amistad. Por lo general a todo el mundo le gusta un poco de este color.

El azul es un color natural, representa el cielo o el mar, y tiene un efecto tranquilizante que siempre es recomendado por los diseñadores a las personas que tienen dificultad para adquirir el sueño.

- Celeste: expresa verdad, fidelidad, calma, dedicación, sinceridad, intuición, justicia, valores que la empresa desea transmitir a sus clientes y formar un vínculo con los mismos.

4.6.3.4 Slogan

El eslogan es una frase clave o expresión que resume el posicionamiento de la marca o de la empresa. Es el logotipo verbal, y debe aparecer en todas las acciones de comunicación.

El slogan de la empresa será: *“Supera tus fronteras”*, se utilizará en los anuncios de televisión, en Internet, en los carteles publicitarios, y en otros medios de comunicación, en este estarían presentes las características esenciales de la empresa, con el fin de permanecer grabadas en la memoria de los futuros clientes.

4.6.3.5 Redes sociales

Las redes sociales abren un campo en las empresas. Según Microsoft Facebook y Twitter, son dos redes totalmente enfocadas en el consumidor final, siendo las más populares en el mercado empresarial. Sin embargo, todavía no es muy claro cómo se están usando las redes dentro de la organización.

De acuerdo con un estudio presentado por Microsoft pero realizado por Ipsos, “las grandes compañías y las Pymes utilizan herramientas sociales en maneras radicalmente nuevas”. Siendo las medianas empresas. El estudio se realizó a 10.000 usuarios finales en compañías de diferentes tamaños situadas en 32 países.

Existe una gran diferencia entre las pequeñas, medianas empresas y las grandes corporaciones donde se puede ver en la profundidad de uso de las herramientas de colaboración. Mientras que las Empresas mediana y grandes son más propensas a utilizar herramientas sociales para fines profesionales, las grandes compañías tienden a implementar menos herramientas de colaboración.

El uso de las redes sociales en el trabajo por parte de los empleados puede, potencialmente, transformar el mundo laboral. Numerosas y distintas empresas sacan provecho para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados. (Manpower Professional, 2015)

Según Manpower Professional se dice que el 75% de los empleados afirman que sus empresas no cuentan con una política formal sobre el uso de las redes sociales en el trabajo. Esto sugiere que una amplia mayoría de las empresas están adoptando la postura de “esperar a ver qué sucede” antes de desarrollar sus propias políticas formales sobre el uso de las redes sociales. (Manpower Professional, 2015)

4.6.3.5.1 Lista de las redes sociales más populares

1. Facebook: Es un sitio de Internet que cubre una amplia red de personas, instituciones, organizaciones sociales, entre otros que de una forma u otra desean relacionarse. Además en este sitio se puede publicar fotos, videos, eventos, sugerencias, enlaces y comentarios, así como hay la opción de mantener comunicación con amigos, compañeros de trabajo y familiares.

Todo el mundo puede tener acceso a Facebook, mediante una dirección de correo electrónico. En este sitio se puede tener una gama infinita de amigos.

2. **Twitter:** Es una red social algo particular, pertenece a lo que se denomina "MICROBLOGGING", permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, solo de texto, sus actualizaciones tienen una extensión limitada de 140 caracteres.
3. **Linkedin:** Es una red social, pero de perfil profesional. En ella las personas puede publicar información personal y profesional, a través de dichos perfiles se generan redes y contactos. En ella también se pueden publicar preguntas y respuestas, grupos de interés, debates, artículos, etc.
4. **MySpace:** Es un sitio web de interacción social formado por perfiles personales de usuarios que incluye redes de amigos, grupos, blogs, fotos, vídeos y música, además de una red interna de mensajería que permite comunicarse a unos usuarios con otros y un buscador interno.

4.7 DISTRIBUCIÓN

Dentro del marco integral de la estrategia de mercadotecnia. Tomando como criterios referentes por un lado la segmentación de mercado y por el otro la estrategia de seguidor, se considera que para la distribución del servicio se contará con una única agencia.

Para la localización de la oficina de renta se precisó tomar como referencia la ubicación de las principales agencias de renta de autos en la ciudad de Quito.

Tabla 25. Dirección de las principales rentadoras de autos en la ciudad de Quito

AVIS	HERTZ	BUDGET	LOCALIZA	SIMÓN	THRIFTY
Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre	Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre	Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre	AVENIDA AMAZONAS Y RIO TOPO ESQ. 74-49	Av. Amazonas y Río Curaray	Av. Amèrica N21-56 y Bolivia
Av. De Los Granados E11-26 y Av. Seis de Diciembre	Matriz: AV. AMAZONAS NO.49-111 Y RIO CURARAY	Av. Eloy Alfaro S 40-153 y José Queri.		Av. de los Shyrys 2930 e Isla Floreana.	Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre

Puede observarse que la mayoría de empresas se concentran en el aeropuerto (nuevo aeropuerto), algunas se mantienen en el sector del antiguo aeropuerto, y coincidentemente las dos empresas líderes se encuentran en el sector centro norte de fácil acceso a las zonas industriales y a la avenida periférica Simón Bolívar.

En atención a la investigación del mercado, en la que se observó que las empresas petroleras constituyen un importante segmento, y que obviamente requieren transportar su personal, equipo y materiales hacia el sector nororiental, precisamente la ubicación cerca de la avenida Simón Bolívar acceso norte, sería bastante indicada, debido además que la mayoría de estas empresas tienen sus oficinas administrativas en el sector del Quicentro.

Con el propósito de seleccionar la mejor plaza para la prestación del servicio se consideraron los siguientes criterios:

- Relación de cercanía con el segmento de mercado. (RSM)
- Relación de la ubicación con el sector de destino. (RSD)
- Acceso a servicios básicos. (ASB)
- Vías de acceso y movilización. (AM)
- Costo de arrendamiento. (CA)

Se plantearon en base a la estrategia de seguidor y de par competitivo tres posibles lugares: Redondel del Condado, Sector de la Eloy Alfaro, entre Río Coca y Av. De los Granados y Sector de Tababela, cerca del aeropuerto.

En función de los atributos, se estimaron las siguientes unidades de medida.

Tabla 26. Matriz para localización de la plaza

Localización	RSM	RSD	ASB	AM	CA	Total
Puntuación	4	3	2	3	4	16
Condado	3,2	2,6	2	2,4	4	14,2
Eloy Alfaro	4	2,5	2	2,8	3,2	14,5
Tababela	2,2	2,7	1,8	2,1	3,3	12,1

Como variable a analizarse dentro del aspecto de plaza, dentro del mix de marketing, es importante mencionar a aquellos sectores en los que la empresa concentra sus esfuerzos para la captación de clientes corporativos con sede en la ciudad de Quito, dedicadas al servicio de consultoría petrolera, construcción y distribución, en este sentido se seleccionó como localización probable el de la Eloy Alfaro.

5 PLAN DE OPERACIONES

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones para la empresa Servcamrent estará integrada con la estrategia empresarial y reflejada mediante un plan estratégico enfocado a un mejoramiento continuo y captando las necesidades del cliente para de este modo tratar de fidelizarlo con la empresa. De acuerdo a Marinee (2010): “La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía” (pág. 1)

Considerando los objetivos estratégicos de operaciones: costo, calidad, tiempo de entrega y flexibilidad-beneficio, se proyectan las siguientes estrategias de operaciones puntuales:

Establecimiento del precio competitivo como el objetivo dominante de las operaciones de Servcamrent, para lo cual se desarrollarán las siguientes estrategias puntuales:

- Reducción de los costos asociados a inversión y mantenimiento de la flota vehicular, mediante firma de convenios con empresas automotrices.
- Optimización de los recursos tecnológicos para la provisión del servicio: GPS, radiocomunicaciones, website, rastreo satelital.
- Incremento de la tasa de ocupamiento de la renta de toda la flota a través de beneficios directos en días y temporadas de baja ocupación.
- Alto grado de integración vertical en la prestación de los servicios (marketing, comercialización, financiero)

- Consolidación de una fuerza de trabajo altamente calificada con flexibilidad en el uso y desarrollo de sus habilidades.

Estas estrategias guardan consonancia con la propuesta de Marinee (2010), quien sostiene que las principales estrategias de operaciones se relacionan con: "...énfasis en la alta calidad, estrategia de servicio, la variedad del producto y el alto nivel de crecimiento" (pág. 2)

Como se observa, las estrategia de operaciones propuestas son flexibles y dinamizan el accionar de la empresa, en concordancia con lo expuesto por Greiner (1983): "La estrategia se desarrolla desde dentro de la organización, y no desde su futuro entorno" (citado por Peters, 2006, pág. 10), este mismo autor señala que: " La estrategia emerge del efecto acumulativo de muchas acciones y decisiones informales, tomadas a diario por muchos empleados a lo largo de los años y no de una declaración puntual desarrollada exclusivamente por los altos directivos para su aplicación en la organización" (pág. 10)

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Son los procesos, actividades e información que la empresa servcamrent debe realizar para proporcionar sus servicios a sus clientes, así como para cumplir con los objetivos, permite a cualquier organización cumplir con sus metas empresariales, lograr producir valor agregado en la institución, satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad, como lo menciona Handy (2006): "El ciclo operativo es el vehículo para aterrizar y llevar a la práctica la estrategia Competitiva de la empresa en cada uno de los Segmentos de Negocios definidos" (pág. 23)

Dada esta relación se pueden conocer el ciclo de operaciones de la empresa que son:

1. Planificación y Administración: se realiza todo el proceso de investigación, implementación, localización, etc.

2. Desarrollar nuevos servicios: se desarrolla el producto y los posibles servicios adicionales que se podrán ofrecer a futuro.
3. Abastecer de Camiones: Se busca los camiones adecuados para el servicio y se realiza la compra de los mismos.
4. Promover y vender: todo el proceso de publicidad, marketing y ventas.
5. Distribuir: se realiza el cierre del negocio y empieza a realizar la distribución de los camiones a los clientes.
6. Mantenimientos: el camión regresa de la prestación del servicio y se realiza el chequeo del mismo y mantenimiento para la siguiente prestación.

Por otra parte Sap Business One (2013) propone la siguiente figura para comprender y aplicar el ciclo principal de operaciones.



Figura 28. Ciclo de operaciones

En este caso, la determinación de actividades se realizará en función de los objetivos propuestos en cada ciclo específico, el énfasis de cada elemento tendrá relación además con la tasa de crecimiento de la demanda y el comportamiento usual del mercado, que como se vio en el capítulo 3, es un mercado en crecimiento con demanda alta en los meses de julio, agosto, diciembre, enero y febrero.

Dentro del ciclo de operaciones, la empresa puede atravesar diversas etapas en las cuales se verá el proceso de crecimiento de la empresa, en donde se destaca la introducción de los camiones al mercado, donde se ofrecerá el servicio a los posibles clientes, después habrá un proceso de turbulencia en donde la empresa se adaptará al mercado, y desarrollará nuevas formas nuevos métodos para captar clientes en su proceso, es cuando se logra un proceso de crecimiento y la empresa deberá empezar a contratar más personal y crear nuevas áreas de trabajo para ser más eficientes y ofrecer un servicio de primera, la madurez es cuando la empresa ya es reconocida en el mercado, tiene procesos establecidos, etc.

Servcamrent al ser una empresa nueva se desarrollará en su fase de introducción, en el que será evidente el siguiente escenario:

- La introducción del servicio en el mercado, es aquí donde la empresa empezará a desarrollarse y tendrá que realizar publicidad constantemente para hacerse conocer por las empresas y de esta forma tener oportunidad de captar clientes potenciales.
- Turbulencia será en los primeros años de la empresa, ya que está en una etapa en la que Servcamrent aún no es muy conocida por sus clientes y debe realizar tratar de ganar su confianza para que prueben este servicio.
- En el crecimiento la empresa estará tomando una dirección en el mercado, deberá estar ganando mercado y en un crecimiento constante.

- La etapa de madurez la empresa ya será reconocida a nivel nacional y se posicionaría en el mercado como la primera empresa que renta exclusivamente camiones.
- La etapa del declive será cuando empiece a perder parte del mercado, esto solo sucedería si no se da una constante realimentación en el mercado y se busca nuevas formas de cubrir las necesidades que surjan de los clientes.
- El desconocimiento del servicio que oferta Servcamrent es un factor que va a influir mucho al momento de cumplir las metas trazadas.

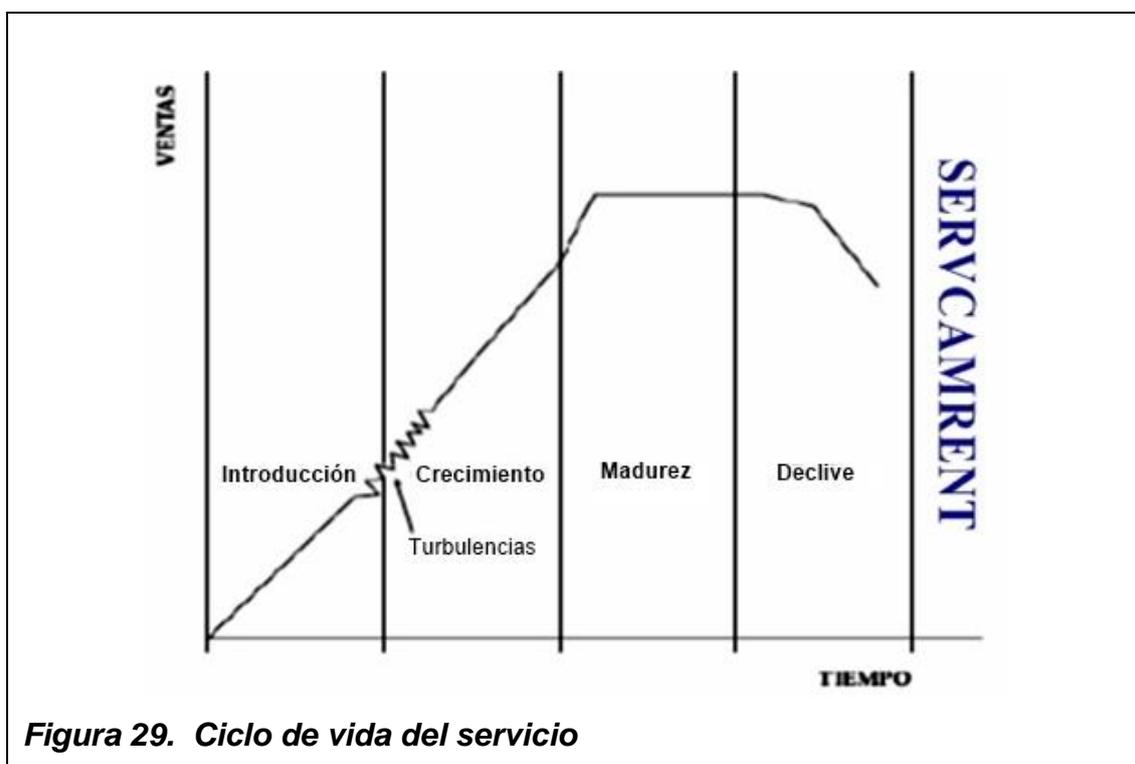


Figura 29. Ciclo de vida del servicio

5.2.1 Diagrama de flujos

Los diagramas de flujo pueden abordar muchos enunciados y una interrelación entre las ideas, el aspecto en común entre ellos es la presencia de un vínculo entre los conceptos.

- Determinar los límites y alcance de Servcamrent.
- Establecer el nivel de detalle requerido
- Identificar las acciones.
- Procesos y subprocesos

Procesos:

- 1.- Idea del negocio: se detecta un área que no ha sido atendida en el mercado.
- 2.- Investigación del negocio: se determina la viabilidad del servicio o producto a ofertar, costos, presupuestos, logística.
- 3.- Desarrollo del negocio: se realiza la implementación y creación del negocio, incluyendo toda la parte legal de la misma.
- 4.- Selección del lugar: se hace una investigación para seleccionar el lugar más adecuado y accesible para los clientes.
- 5.- Adecuación del lugar: se busca que sea un lugar agradable para el cliente.
- 6.- Compra de camiones.- se realiza la selección adecuada del camión.
- 7.- Inicio de actividad: se realiza todo lo necesario para que la empresa pueda iniciar sus actividades, como reclutamiento, capacitaciones, etc.
- 8.- Publicidad: se utiliza los medios de comunicación para hacer conocer el servicio.
- 9.- Reserva del cliente: cuando inicia el proceso de venta con el cliente.
- 10.- Reunión con clientes: se determina el tiempo que accederá al servicio, se negocia el precio por el tiempo, así como accesorios extra (GPS, video,

etc.), tipo de camión y finalmente la entrega del camión, conciliación de garantía.

- 11.- Terminación del contrato: recepción del camión, revisión del camión, devolución de la garantía (voucher por el camión), finalización del contrato.
- 12.- Mantenimiento será cada 5000 kilómetros: según Maritza Barahona asesora comercial de Hyundai (Agencia de los Granados), los camiones HD 65 pueden llegar hasta los 600.000 kilómetros sin presentar problemas mecánicos, siempre y cuando exista un control cada 5000 kilómetros, cada mantenimiento tendrá un valor diferente y para eso existe una tabla de referencia que se encuentra en los talleres Hyundai, este de igual manera se encuentra en el Anexo 13.
- 13.- Reserva de nuevos clientes: Todo el ciclo comercial inicia de nuevo.

Se detallara en la siguiente figura:

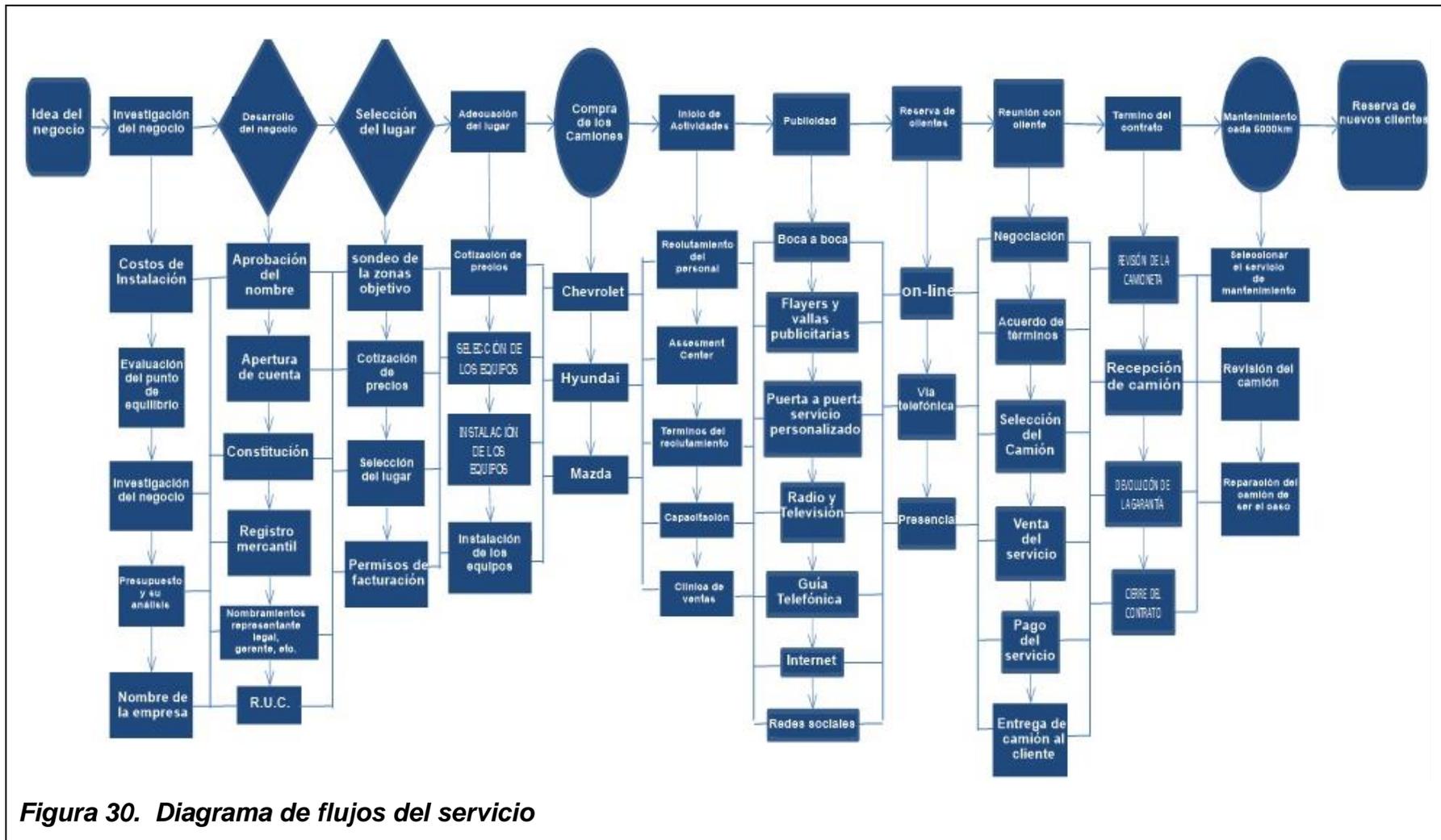


Figura 30. Diagrama de flujos del servicio

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS

El servicio de renta de camiones no necesita de una gran cantidad de elementos para poder cerrar la negociación, la localización es uno de esos elementos, ya que es donde se generarían las ventas y es necesario para trabajar, además el elemento humano que en este aspecto serían los vendedores, y finalmente los camiones que sería la herramienta de trabajo. En función de los objetivos y los procesos administrativos, principalmente se considera necesario la compra de los camiones para iniciar la empresa.

Tomando como base la proyección de la oferta como se estimó en la investigación de mercados, con la meta de que en el primer año se pueda tener una penetración del 3% del mercado y aumentar la participación en el 1% anual, se consideró necesario poner a disposición de los clientes la siguiente cantidad de camiones.

Tabla 27. Análisis de la demanda

AÑO	OCUPACIÓN ESTIMADA	PARTICIPACIÓN	DÍAS DE ALQUILER	VEHICULOS	MONTO DE LA INVERSIÓN
2012	172659	1,00%	1727	5	\$139.950,00
2013	183019	1,40%	2562	7	\$195.930,00
2014	193378	2,00%	3790	10	\$279.900,00
2015	203738	2,70%	5591	15	\$419.850,00

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

En este caso se plantea iniciar con 5 camiones el primer año, situación que guarda relación con la normativa legal vigente, en la que se menciona que se requiere de al menos 5 vehículos o en este caso camiones para formalizar la empresa rentadora, esta información se encuentra en el Anexo 29. Adicionalmente a los camiones es necesario tener una serie específica de equipos e implementos para poder realizar las actividades diarias, dentro y fuera de la oficina, todo lo que compete al servicio de la renta de camiones, así como

para poder aprobar las revisión de los diferentes organismos de control como lo son bomberos, la comisión de tránsito, etc.

Listado de Equipos para iniciar el servicio:

Tabla 28. Equipos necesarios para iniciar actividades comerciales

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	1	\$195,00	\$195,00
Estación de trabajo	3	\$165,00	\$495,00
Counter de Recepción	1	\$165,00	\$165,00
Sala de recepción	1	\$400,00	\$400,00
División de ambiente	4	\$65,00	\$260,00
Sala de recepción	1	\$450,00	\$450,00
Mesa de Juntas	1	\$200,00	\$200,00
Sillón Gerencia	1	\$170,00	\$170,00
Sillón Ejecutivo	3	\$140,00	\$420,00
Silla de visitas	10	\$49,00	\$490,00
Archivador aéreo	3	\$85,00	\$255,00
Archivador Grande	1	\$150,00	\$150,00
Pizarrón de vidrio	1	\$130,00	\$130,00
Camión Hyundai	5	\$27.990,00	\$139.950,00
Infocus	1	\$629,80	\$629,80
Computadoras	4	\$600,00	\$2.400,00
Impresoras	1	\$250,00	\$250,00
Total			\$147.009,80

Tomado de Drive Rent A Car

La cotización de estos artículos se los podrá encontrar en los Anexos al final de la investigación.

Estos serían los equipos y elementos necesarios para que la empresa inicie sus actividades en el primer año, pero aquí no se toma en cuenta los costos de mantenimiento de camiones, seguro, gastos básicos, mano de obra, entre otros, las especificaciones se observarán en el capítulo financiero.

Por otro lado los equipos indirectos se relacionan con el proceso administrativo para la provisión del servicio.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Toda iniciativa empresarial necesita una buena infraestructuras e instalaciones. La búsqueda de las instalaciones apropiadas y la infraestructura es un aspecto crucial para el éxito del negocio. Siempre la ubicación de las instalaciones constituye un factor crítico de éxito, tanto si son para atención al público, como si son de almacenaje o producción, donde una errada ubicación o tamaño podría provocar elevados costos en la logística de la empresa.

Es importante tener un lugar con un espacio amplio, y con suficiente espacio para poner una recepción adecuada, así como para poder guardar los camiones en el garaje.

- La localización debe ser en un lugar centralizado, donde se pueda acceder al servicio todo tipo de cliente.
- La infraestructura deberá ser adecuada acorde a los colores de la empresa de manera formal y elegante al mismo tiempo, con un ambiente confortante y seguro.
- La distribución de la oficina comenzará por la recepción en la entrada, seguido por la recepcionista quien dirigirá a cada cliente a la oficina de los vendedores, y finalmente estará el Gerente de la empresa.
- Se mantendrá conexión de wifi a internet para toda la oficina y cliente de desearlo, también teléfonos colocados estratégicamente.
- Adicionalmente habrá una sala bien adecuadas para realizar reuniones o cesiones y una sala especial para poder cerrar contratos con clientes importantes.

Dados los parámetros ya mencionados, es necesario conocer cómo se realizará el proceso de análisis para adecuar la instalación de forma apropiada en cuanto

a equipo físico, tecnológico y ubicación, para posteriormente considerar los requisitos de mantenimiento de la ubicación e infraestructuras instaladas de la siguiente manera:

- **Plaza:** Se considerará una sola sucursal, para iniciar se alquilará un inmueble tipo galpón, el cuál de acuerdo a las características y especificaciones de uso de suelo, en función de la planificación de la necesidad de los camiones, cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costes de transporte, nivel de precios, arrendamiento o compra, facilidad de suministros, comunicación, posibilidad de ampliación, necesidades de acondicionamiento, etc.
- **Capacidad o Tamaño:** Se determinarán tanto el precio como la viabilidad técnica de instalar la infraestructura necesaria para poner en marcha el negocio o de satisfacer las necesidades de espacio para desarrollar la actividad. En este sentido, en caso de existir estas posibilidades, parece más conveniente identificar un local medianamente pequeño que permita satisfacer adecuadamente las necesidades de espacio para desarrollar el servicio de renta de camiones.
- **Distribución:** En este punto debemos analizar cómo podemos facilitar al cliente la entrada y movimientos dentro del mismo.
- **Comunicaciones:** Analizar la existencia de las tomas telefónicas y verificar la existencia de una infraestructura de comunicaciones que logre conectar a todos los trabajadores o empleados de la empresa de una forma segura, rápida y eficiente.
- **Accesibilidad:** Debe ser fácil de acceder, de forma rápida y directa.
- **Equipamiento:** A la hora de analizar y seleccionar el equipo debe realizarse un análisis absoluto de las características de cada alternativa, de

las condiciones financieras de adquisición, renting/leasing, garantías, evolución, alternativas de compra de equipamiento usado, etc.

- **Etapas:** En primer lugar se realizó un análisis para determinar la mejor forma de adquirir los camiones, si es viable comprar un camión usado o nuevo, pues según Rolando Tejada asesor de Negocios y servicios del Banco pichincha (atención al cliente Agencia Amazonas), los camiones nuevos son financiables, los usados no. Además, según Maritza Barahona asesora comercial de Hyundai (Agencia de los Granados), los camiones presentan problemas mecánicos a partir de los 600.000 kilómetros, Lo cual es un beneficio ya que no existirían gastos mecánicos en la empresa.

Como segundo punto debemos realizar un planteamiento decorativo adecuado que considere el servicio que va a realizar la empresa y que de una mejor visión del cliente en cuanto a la empresa.

Finalmente con la oficina completa, hay que adecuar los cubículos en donde se empezará a trabajar con escritorios grandes, asientos cómodos, un lugar donde se pueda recibir clientes constantemente, de forma que el cliente se sienta seguro de negociar con la empresa.

- **Tecnología:** La parte tecnológica de la empresa comprende ordenadores, pantallas, impresoras, así como el conjunto de programas informáticos que se instalan en los equipos físicos. En general, Los programas informáticos van a permitir adaptar el funcionamiento del equipo a las necesidades del negocio.
- **Ofimática:** Es el conjunto de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos o tareas relacionadas. Dado esto, el equipamiento tecnológico debería disponer de un computador con capacidad para la elaboración de informes, cartas, facturas,

herramientas de cálculo, para la realización de operaciones complejas de una forma sencilla, y herramientas de presentación gráfica. Es importante disponer de gestores de bases de datos para el almacenaje y la gestión de grandes volúmenes de información de forma segura.

- **Sistemas de gestión:** Sería conveniente disponer de unos sistemas de gestión de la actividad, que cubran la funcionalidad de contabilidad de la compañía, para poder tener un control internet de los ingresos y los egresos, y de esta forma poder realizar proyecciones en base a lo que la empresa realmente puede producir, para poner metas y cumplimiento de metas cada año.

- **Conexiones a internet y correo electrónico:** Imprescindible para mejorar el sistema de comunicaciones en cualquier actividad.

5.5 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Dentro del reglamento para las compañías de Renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, en la resolución N° 085-DIR-2013-ANT, resuelve que para el servicio de transporte de bienes, mercadería, etc. a personas naturales o jurídicas puede ser tanto automóviles como de camiones como se detalla a continuación:

Tabla 29. Clasificación de vehículos que pueden ser rentados por una compañía

SUBCLASE	CLASE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE LICENCIA (PARA EL CONDUCTOR)
VEHÍCULOS CARGA PESADA			
N1	CAMIÓN LIGERO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de dos ejes.	B
N2	CAMIÓN MEDIANO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de 2 o más ejes.	E
N3	CAMIÓN PESADO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de 2 o más ejes.	E
N3	TRACTO CAMIÓN	Vehículo diseñado esencialmente para apoyo y arrastre de una unidad de carga (semirremolque)-	E

Tomado de (Agencia Nacional de Tránsito - ANT)

- Establece que todos vehículos a prestar el servicio de renta o alquiler están sometidos a realizar revisiones continuamente.
- La entidad que dará la autorización de funcionamiento será únicamente la Agencia Nacional De Tránsito, siempre y cuando la empresa cumpla con todos los requerimientos legales al día. (Ruc, Nombramientos, cédulas de representantes de la compañía, etc.)
- La empresa debe mantener como mínimo una cantidad de 5 camiones para poder realizar el servicio.
- Los vehículos deben estar a nombre únicamente de la compañía, para restringir la entrada de compañías que realizan el servicio de tercerización (dar el servicio de renta con camiones que pertenecen a personas naturales o jurídicas externas).
- No deben exceder los 5 años de antigüedad.

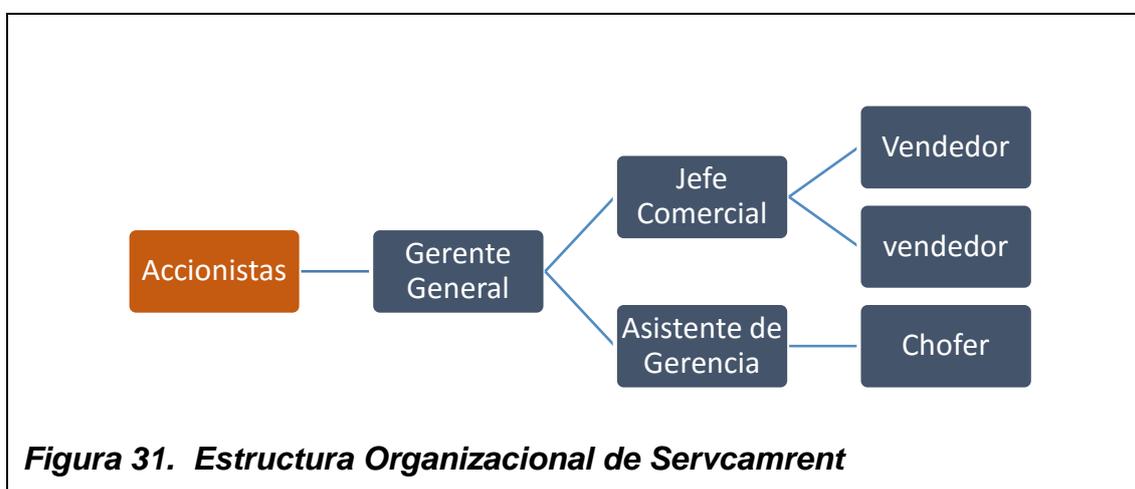
- Los vehículos deben estar correctamente matriculados y con los documentos del bien al día.

6 EQUIPO GERENCIAL

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el marco en el que se desenvuelve la organización o empresa, de acuerdo a las tareas que desempeña cada uno de los trabajadores, ya sean: agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos y cumplimiento de las metas.

6.1.1 Organigrama



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Servcamrent por ser una empresa nueva en el mercado no dispondría de un equipo de trabajo con todas las áreas que corresponden normalmente a una empresa grande, por ejemplo, Recursos humanos, Logística, Área contable, etc. Pues a medida que transcurra el tiempo la empresa deberá tener un crecimiento y deberá ir tomando acogida en el mercado, cuando se llegue hasta ese crecimiento esperado será necesario reestructurar y ampliar las áreas de la empresa para obtener mejores resultados y poder dar un mejor servicio.

El personal administrativo es la base de cualquier empresa exitosa, todas las actividades deben estar establecidas, mediante procedimientos, desde enviar por fax y hacer copias hasta manejar el correo, tomar notas y transcripciones en reuniones y mucho más, las responsabilidades de un personal administrativo dan apertura al personal senior para que pueda concentrarse en otros aspectos de la organización, y en el caso de Servcamrent el encargado de la administración serían los accionistas y el Gerente General ya que son las máximas autoridades de la institución, lo que incurriría a realizar un trabajo en equipo para poder lograr alcanzar las metas establecidas.

6.2.1 Descripción de la funciones

La primera función del Gerente general será hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero cuando es mayor la organización, también será mayor el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de todos los niveles inferiores. (Chiavenato, 2007, pág. 62)

Como se describe en la primera sección del capítulo 6, la empresa tendrá 6 colaboradores inicialmente trabajando a parte de los accionistas, por lo que se procede con la descripción de las funciones de cada uno:

a) Gerente General

Misión del cargo

Planificar, coordinar, controlar, organizar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con el servicio de la empresa, financiera y administrativa de los departamentos, a través de la toma de decisiones, acciones y esfuerzos conjuntos para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

Es el máximo responsable de la prestación eficiente de los servicios y la plena satisfacción de los clientes, a través de la aplicación de las políticas de la empresa,

Competencias

- Profesional de cuarto nivel con conocimientos de administración de empresas.
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos relacionados.
- Con calidad de planificación y organización.
- Con habilidades de liderazgo, capacidad de análisis, trabajo en equipo y buen manejo de conflictos.
- Amplios conocimientos en el manejo de recursos financieros, humanos, materiales y pensamiento estratégico.
- Con compromiso y ética.

Responsabilidades

- Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Suministrar los datos proyectados necesarios para la confección del presupuesto.
- Representar legal y judicial y extrajudicialmente a la empresa.

- La determinación de las necesidades de insumos, recursos humanos y económicos de la empresa a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de la misma.
- Evaluación, interpretación y transmisión a los accionistas sobre la información y situación mensual de la empresa.
- Realizar análisis y seguimientos continuos de la competencia, de los posibles sustitutos para el servicio y la atención a los clientes.
- Preparar los presupuestos y estrategias a seguir para la consecución de objetivos y actividades planteadas.
- Tomar decisiones en base al análisis de estados de resultados.

b) Jefe Comercial

Misión del cargo

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta del servicio.

Competencias

- Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Mercadeo o afines.
- Experiencia de 5 años a nivel en Comercialización del servicio.
- Con pensamiento crítico, creativo e iniciativa.

- Con alta capacidad de negociar, trabajar en equipo y liderazgo.
- Capacidad para tomar buenas decisiones en situaciones difíciles.

Responsabilidades

- Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa.
- Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional.
- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa.
- Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la Empresa.
- Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.

c) Vendedor

Misión del cargo

Cumplir con los objetivos que la empresa le otorga, garantizando la imagen de la empresa, apoyando las acciones publicitarias y promocionales, creando relaciones con el mercado y sus clientes.

Competencias

- Experiencia de 4 años en ventas
- La habilidad para comunicarse y transmitir información.
- Con pensamiento crítico, creativo e iniciativa.
- Con alta capacidad de negociar, trabajar en equipo.

Responsabilidades

- Prospeccionar nuevos clientes.
- Mantener y retener a los clientes.
- Incrementar las compras de los clientes actuales.
- Informar sobre el mercado.
- Conocer los productos de la empresa.
- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
- Formarse constantemente en las técnicas necesarias para realizar su labor.
- Dar servicios a sus clientes.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.

d) Secretaria

Misión del cargo

Ser eficiente, dinámica, innovadora y estratégica, reconocida por sus altos estándares de calidad en la emisión de directrices administrativas y financieras, en ámbitos legales, fomentando la cultura de la transparencia y el trabajo en equipo.

Competencias

- Experiencia de 4 años como asistente o secretaria de Gerencia.
- Experiencia en manejo de la agenda, Soporte al ejecutivo, preparación y coordinación de reuniones.
- Con comunicación efectiva y eficiente.
- Efectividad para la resolución de problemas.
- imagen y comportamiento profesional

Responsabilidades

- Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas institucionales mensuales y anuales del cargo.
- Dar cumplimiento a los objetivos y metas mensuales y anuales institucionales de la Gerencia y del cargo,
- Manejar la agenda del Gerente.

- Atender los visitantes y contactos telefónicos con actitud proactiva y motivada.
- Receptar, clasificar y distribuir la correspondencia y comunicaciones dirigidas al Gerente.

e) Chofer

Misión del cargo

Conducir los camiones de la empresa según los requerimientos del Gerente a fin de cumplir con los lineamientos de la empresa, manteniendo los camiones en óptimas condiciones, presentación y funcionamiento.

Competencias

- Licencia de tipo c.
- Experiencia en manejo de camiones con un mínimo de 4 años.
- Conocimientos básicos de mecánica.
- Conocer y cumplir con el reglamento de tránsito.
- Conducir en forma segura en situaciones de tránsito difícil y condiciones ambientales adversas.

Responsabilidades

- Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por el jefe inmediato o por quien éste delegue.

- Mantener el camión a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
- Colaborar recogiendo y/o llevando al Centro de Información la correspondencia de la oficina asignada.
- Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los camiones, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo.
- Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
- Informar oportunamente toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.

6.2.2 Equipos de trabajo

Como ya se mencionó anteriormente el equipo estará formado por 6 personas:

- Gerente general debe mantener un cierto tipo de habilidades como el liderazgo, tener experiencia en el manejo de personas, saber cumplir con las metas de objetivos de la institución, responsable, adicionalmente debe tener sus estudios culminados y titulado como Ingeniero en Administración de empresas o afines.
- El Jefe comercial también debe tener aptitudes de un líder, saber trabajar en equipo, conocer a las personas que lo rodean, saber dirigir correctamente, haber trabajado en puestos de liderazgo, en los que manejaba a un grupo de personas, que este enfocado a los estudios, debe cumplir con las metas, saber presionar al equipo, debe ser titulado en Ingeniería comercial o afines.

- Los vendedores deben ser espontáneos, responsables, sinceros, con metas y objetivos claros, enfocados al cumplimiento, arriesgados, que se relacionen con los clientes, que formen lazos con ellos y que se pongan la camiseta de la empresa, con una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipo de trabajo autónomos o auto administrados, no necesitarían tener título profesional pero si tener mucha experiencia en ventas para poder cumplir con el perfil correcto del puesto.
- La secretaria quien sabrá dar soporte en asuntos operativos, y se enfocará en ayudar al gerente en todas las proyecciones de la empresa, conocer todo tipo de trámites internos y externos, para poder dar un buen soporte, no necesitaría tener título profesional pero si tener una amplia experiencia en el servicio de Renta de automotores.
- El chofer que necesariamente facilitará y agilizará el trámite de mensajería, entrega, transporte y movilización de los camiones, adicionalmente debe tener licencia del tipo E.

Son grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y con autoridad para tomar decisiones con respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidades por el trabajo administrativo de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre si la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua. (Chiavenato, 2007, pág. 50)

El equipo esencial de Servcamrent será el comercial ya que ellos se encargarán de que la empresa pueda surgir en el mercado y se logre llevar con éxito a las metas establecidas.

6.3 COMPENSACIÓN A LOS ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

El proceso de compensación se dará únicamente al personal comercial y administrativo, personas que sean competentes que surjan en el medio y que los accionistas deseen incentivarlos para que sigan trabajando cada vez mejor, El sistema de compensación permiten alinear los intereses de todos los colaboradores de la empresa, en los cuales podemos clasificar 3 tipos: accionistas, directivos y empleados. Se incrementará el compromiso de construir una compañía exitosa, facilitaría la atracción de directivos y empleados talentosos.

Los colaboradores adquirirán una mayor responsabilidad, motivación y compromiso, esto permitirá que la empresa pueda llegar a sus objetivos y proyecciones anualmente establecidas.

Existen varios tipos de compensar, se puede elegir entre realizar el pago en efectivo, en acciones o mixto, lo cual hace de este esquema una forma de remuneración flexible.

6.3.1 Por medio de acciones

Esta estrategia consiste en otorgar derechos de compra de acciones de la entidad a un precio inferior o igual al que determina el mercado a la fecha del ejercicio, el empleado podrá acceder a las mismas en el caso de sobre cumplir con las expectativas de la empresa y se desee afianzarlo de manera fija, debe cumplir un plazo mínimo de 5 años para acceder a este incentivo.

6.3.2 Por medio de efectivo

Esta estrategia consiste en otorgar pagos en efectivo basados en metas establecidas por la empresa, estas pueden darse de manera mensual o anual, se llamarán comisiones, y se dará únicamente si el colaborador sobre cumple con las metas establecidas del mes.

Adicionalmente a esto va a existir un incremento anual del 2% en los salarios de todos los colaboradores que pasen el año de estabilidad laboral.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Las políticas laborales ayudarán a tomar buenas decisiones, es una herramienta que permite reducir la idea de tratos injustos en contra de ellos.

1.-Política de horarios de trabajo, vacaciones y permisos:

- Serian 8 horas al día que incluyen 30 minutos para el almuerzo.
- Los colaboradores no pueden abandonar su puesto de trabajo sin una justificación valida que debe ser autorizada por el jefe inmediato.
- Se debe realizar un registro de salidas, entradas de almuerzos y permisos.
- El periodo de vacaciones es de 15 días al año, la fecha de salida deberá tomarse el inicio de cada año, o al inicio de relaciones laborales.

2.-Política de Derechos, deberes y prohibiciones:

- Recibir en la fecha establecida el sueldo y comisiones de ser el caso.
- Hacer uso de las vacaciones.
- Realizar reclamos a la Gerencia o a los Accionistas.
- Recibir capacitaciones continuas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Mantener lealtad y respeto a la empresa y todos sus integrantes.

- Cumplir con lo acordado con eficiencia, dedicación, responsabilidad y honestidad.

6.4.1 Sueldo básico unificado

Para los trabajadores en general se mantendrá el sueldo básico establecido para el año 2015 con 354\$ mensuales, este sueldo se incrementará en base a lo que establece la ley anualmente.

Este sueldo va dirigido para:

- Vendedores
- Secretaria
- Chofer

El sueldo básico establecido para una persona con título de 3er nivel que en este caso sería el Gerente General estaría en 800\$ mensuales.

El sueldo básico para el jefe comercial estaría 450\$ mensuales.

Tabla 30. Sueldo del personal

ROL DE PAGOS UNIFICADO							
Cargo	Sueldo	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aportes al IESS Patronal	Aportes al IESS Personal	Pago Empleado	Pago IESS
Gerente General	\$800,00	\$ 800,00	\$ 354,00	\$ 97,20	\$ 75,60	\$ 724,40	\$ 172,80
Jefe Comercialización	\$450,00	\$ 450,00	\$ 354,00	\$ 54,68	\$ 42,53	\$ 407,48	\$ 97,20
Vendedor	\$354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 43,01	\$ 33,45	\$ 320,55	\$ 76,46
Vendedor	\$354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 43,01	\$ 33,45	\$ 320,55	\$ 76,46
Secretaria	\$354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 43,01	\$ 33,45	\$ 320,55	\$ 76,46
Chofer	\$354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 43,01	\$ 33,45	\$ 320,55	\$ 76,46

6.4.2 Décimo tercer sueldo

Este equivale a la doceava parte de las remuneraciones que hubiera recibido durante el año calendario.

Se entendería como sueldo a toda la remuneración recibida durante el año incluyendo comisiones o el aporte al IESS cuando lo asume el empleador, se exceptúan el porcentaje recibido por utilidades, viáticos, o subsidios ocasionales como la decimotercera y decimocuarta remuneración, pago que se realizaría hasta el 24 de diciembre.

6.4.3 Décimo cuarto sueldo

Corresponde al valor de 354\$ para todos los trabajadores, o el sueldo básico establecido por ley, pago que se realizaría hasta el 15 de agosto de cada año.

6.4.4 Fondos de reserva

El empleador pagará de manera mensual y directa a sus colaboradores, el valor equivalente a 8.33% de la remuneración de aportación, salvo que el afiliado solicite por escrito que dicho pago no se realice, en cuyo caso esos valores continuarán ingresando a su fondo individual de reserva a través del IESS.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

La Junta General de accionistas formada por los accionistas legalmente convocados y constituidos, es la máxima autoridad de la compañía y sus acuerdos y resoluciones obligan a todos los accionistas, al Gerente General, todos los funcionarios y empleados.

Son atribuciones de la Junta general de Accionistas:

- 1) Nombrar al Gerente General y al Presidente.
- 2) Aceptar las excusas y las renunciaciones de los nombrados funcionarios o removerlos cuando sea conveniente.

- 3) Fijar las remuneraciones, honorarios, viáticos de los funcionarios y gastos de representación si lo estimare.
- 4) Conocer los informes, balances, inventarios y más cuentas que el Gerente General someta anualmente a su consideración y aprobarlos u ordenar su rectificación.
- 5) Ordenar el reparto de utilidades en caso de haberlas, fijar un porcentaje de estas para la formación del fondo de reserva legal.
- 6) Ordenar la formación de reservas legales de libre disposición.
- 7) Conocer y resolver sobre cualquier asunto que le someta a su consideración el Gerente General.
- 8) Reformar los estatutos.
- 9) Crear cuando, considere necesario, Gerencias, Subgerencias, señalando a los funcionarios que elija, sus atribuciones.
- 10) Ejercer las demás atribuciones permitidas por la ley.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIO

Le empresa de Servcamrent contará con una ventaja estratégica en este aspecto ya que uno de los socios de la misma cuenta con un amplia experiencia en el área administrativa, contable, empresarial y conocimiento en el mercado objetivo ya que es propietario de la empresa Drive Rent a Car.

7 CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

1. **Idea del negocio:** Se tomará en cuenta las necesidades que mantiene el mercado, las facilidades para la venta del producto.
2. **Elegir el Servicio o producto:** Elegir el producto en el cual exista una demanda que no haya sido abastecida en su totalidad por las empresas, en este caso las renta de camiones.
3. **Factibilidad:** Se establece la viabilidad del servicio mediante un estudio, para conocer el mercado, precios, costos, sus formas de pago, estrategias que utilizan, adicionalmente se realizar un detallado seguimiento a las empresas líderes del mercado, para poder determinar sus actividades principales, así como la forma de captar y negociar con los clientes que desean este servicio, todo lo necesario para poder salir adelante. Se tomará como modelo la empresa líder en el mercado, en este caso Avis rent a car.
4. **Realizar un plan de negocios detallando la investigación del mercado:** Esto es importante ya que aquí podemos observar diferentes perspectivas del negocio para la toma de decisiones, la viabilidad o factibilidad de invertir en el proyecto, así como sus ventajas y desventajas.
5. **Los Costos de instalación:** Tener un claro conocimiento de los gastos que incurren en el negocio, los costos operativos mensuales, los costos directos e indirectos que intervienen en el negocio, esta información es importante ya que permitirá dar un claro conocimiento de la cantidad de ventas que necesitaría la empresa para cubrirlos.
6. **Presupuesto y factibilidad económica:** Confección del presupuesto de inversión, ingresos y egresos necesarios para tener un lineamiento en el transcurso del año, plan de producción y estimación de ventas.

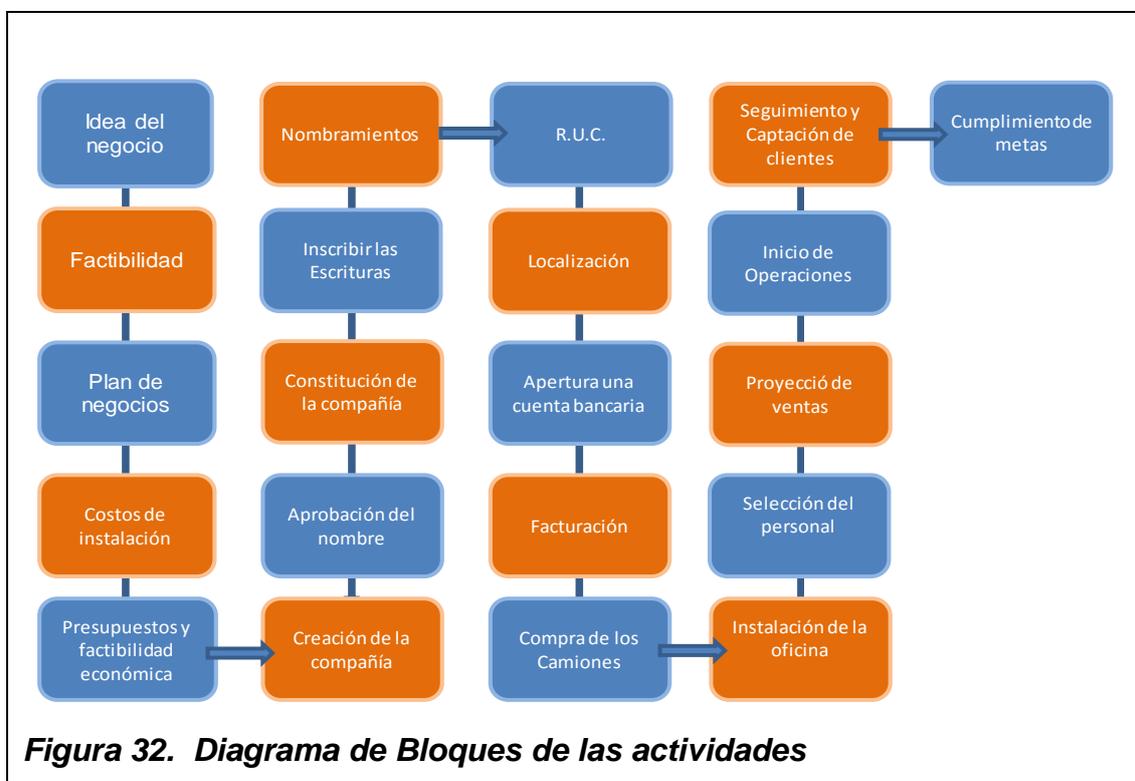
7. **Decisión de creación de la compañía:** Cuando ya se ha realizado un análisis del mercado y determina que es una buena oportunidad de negocio.
8. **Aprobación del nombre de la compañía:** Se presentan alternativas de nombres, que deben ser aprobados por los accionistas e inscritos en la Superintendencia de Compañías.
9. **Constitución de la compañía:** Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil y proceder con todo el trámite legal para poder realizar actividades comerciales en el Ecuador.
10. **Nombramientos:** Se inscribe los representantes de la compañía, Gerente General, Administrador, etc. Los mismos que se registrarán en el registro mercantil.
11. **Localización de la empresa:** La localización se dará mediante un estudio realizado a las rentadoras de vehículos, tomando en cuenta los lugares en los que estas han tenido un mayor éxito y de la misma forma en cuanto a la accesibilidad del cliente.
12. **Instalación de la oficina:** Tomando en cuenta el estudio se tomará en cuenta el mejor lugar para poder realizar las instalaciones.
13. **Obtener el Ruc:** Una vez reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.
14. **Apertura una cuenta bancaria a nombre de la empresa:** La empresa se dispondrá en abrir una cuenta corriente en cualquier banco de la ciudad.
15. **Permiso de facturación:** Para esto el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía, y la documentación correspondiente al día.

- 16. Compra de los Camiones:** Se realizará con una distribuidora de carros en donde se tomará en cuenta la facilidad de pago, el tipo de crédito, y endeudamiento, el plazo, y la calidad de los camiones. En este caso la mejor opción sería la Hyundai por su modelo específico de camión, su calidad y prestigio en el mercado ecuatoriano.
- 17. Selección del personal:** El personal tiene que tener cualidades únicas en las que se tomará en cuenta la creatividad, el desenvolvimiento, el manejo con personas, la forma de resolver los problemas y como los afrontan, para esto se realizará un Assesment Center, con un grupo determinado en el cual seleccionaremos a los mejores postores al puesto.
- 18. Proyecciones en ventas:** Se realizarán al inicio de cada año, con la finalidad de tener que establecer las prioridades de la empresa, y de esta forma poder optimizar de recursos, conocer cuáles son nuestras metas, que tan eficientes somos, que errores se cometieron en el transcurso del año y las posibles soluciones para evitarlos.
- 19. Inicio de Operaciones:** Previo la investigación realizada, lo primero será conseguir clientes para el servicio que la empresa ofrece, cubrir con todas las expectativas de los futuros clientes, tratar de fidelizarlos a la empresa por medio de un manejo personalizado, para poder solucionar los posibles problemas a tiempo y ofrecer un servicio de calidad, brindando seguridad y confianza.
- 20. Seguimiento y Captación de clientes:** Tomaremos en cuenta el crecimiento de la empresa, realizando citas constantes para poder ofrecer el producto con potenciales clientes, y dando un constante seguimiento a nuestros clientes actuales.
- 21. Cumplimiento de metas:** Esto se dará al final de cada año para tener una clara situación de la empresa conociendo si hemos cumplido los objetivos, la

eficiencia y eficacia con que los realizamos y saber hacia dónde se dirige la empresa y sus empleados.

7.2 DIAGRAMA DE BLOQUES DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Es la representación gráfica del funcionamiento interno de las actividades para poner el negocio en marcha, se hace mediante bloques y sus relaciones, además, nos permiten entender el comportamiento y conexión del sistema.



7.3 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 31. Diagrama

Número	Tarea	2015						2016												
		Bimensual																		
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6							
1	Idea del negocio		■	■																
2	Elegir el Servicio o producto		■	■																
3	Factibilidad		■	■																
4	Realizar un plan de negocios		■	■	■	■	■													
5	Determinación Costos de instalación					■	■													
6	Presupuesto y factibilidad económica					■	■													
7	Decisión de creación de la compañía					■														
8	Aprobación del nombre de la compañía						■													
9	Constitución de la compañía							■	■											
10	Nombramientos							■	■											
11	Localización de la empresa							■	■											
12	Instalación de la oficina							■	■											
13	Ruc							■	■											
14	Apertura una cuenta bancaria							■												
15	Permisos de Facturación							■												
16	Compra de los Camiones							■	■											
17	Selección del personal							■	■											
18	Proyecciones en ventas							■	■											
19	Inicio de Operaciones							■	■	■										
20	Seguimiento y Captación de clientes									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
21	Cumplimiento de metas																		■	■

El diagrama mantiene un detalle de todas las actividades a realizarse para la implementación de la empresa, como toda gran empresa primero tiene un estudio de factibilidad en el que se determinaría si es viable invertir en el proyecto, información que será recopilada por uno de los accionistas o intervinientes de la empresa, ya realizada la investigación se llega a un acuerdo con los accionistas iniciar con el proyecto, de manera que todas las actividades tienen que ser cronometradas para no perder tiempo ni posibles ingresos, por lo que una de las fechas inamovibles sería Diciembre del 2015 donde se realizarían 7 actividades fundamentales.

- Construcción de la empresa.
- Los Nombramientos.
- Localización.
- Instalación de la oficina.
- Apertura de cuenta.
- Permiso de facturación.
- Compra de los camiones.

7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS

Es el periodo en el que se podría producir desfases en los puntos referidos anteriormente, para el caso de demora o riesgo se determinará un periodo máximo de un mes para cumplir con las actividades, prever los posibles riesgo que puede afrontar la empresa, como que el proyecto se ejecute meses después de lo planificado, lo que incurrirá en pérdida en ventas de los meses no trabajados y en la falta de cumplimiento en las metas y objetivos al finalizar el año, o que el negocio termine costando o incurra en gastos más elevados que los determinados, para lo que se debe realizar una serie de cotizaciones en el mercado para tener una mayor cantidad de opciones.

Tabla 32. Riesgos e imprevistos

ACTIVIDAD	IMPREVISTO	PLAN DE CONTINGENCIA
Trámites del Banco	Demora por parte del ejecutivo del banco en analizar y aprobar la otorgación del crédito	Se iniciaría el trámite en dos entidades bancarias al mismo tiempo y con esto ver en cual existe mayor probabilidad de crédito
Trámites de contrato	Demora en la firma del contrato	se deberá establecer con el dueño y un abogado que se cumplan las fechas acordadas
Remodelación de empresa	Retrasos en el tema de realización de la obra por parte de los obreros	Fijar un contrato donde estipule que por cada día de atraso se cobrara una multa
Tramites de constitución y permisos de funcionamiento	Puede llevar más tiempo del esperado dado que dependen de empresas públicas para poder realizar los trámites requeridos	Hacer uso de las amistades de familiares para agilizar los trámites
Compra de camiones y Equipos de oficina	Puede existir demora en la entrega	Firmar un contrato donde se penalice la falta de cumplimiento

7.4.1 Principales procesos de administración de riesgo

- Planificar la administración del riesgo.
- Identificar el riesgo.
- Crear un plan de respuesta ante el riesgo.
- Monitorear y controlar el riesgo.

7.4.2 Factores clave para el análisis de riesgo

- Falta de reportes periódicos dentro de la empresa.
- Falta de autoridad por los altos mandos.

- Problemas de comunicación entre los miembros del equipo.
- Falta de financiamiento, efectivo para poder iniciar el proyecto.
- Metas irreales por mal manejo de información.
- Mala planificación por medio de las personas.

Es necesario hacer un análisis que sirva para identificar estos factores, para poder identificarlos a tiempo, ya que si llegarán a ocurrir afectarían de todas maneras el buen desarrollo del negocio planificado.

7.4.3 Principales factores de riesgo

- La probabilidad de ocurrencia.
- La incertidumbre.
- Los riesgos imprevistos.
- El impacto del riesgo.

Estos factores se deben establecer en relación a los sucesos e impactos para determinar las consecuencias económicas y financieras que tendrán los riesgos en el desarrollo del negocio.

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS PARA EL PLAN FINANCIERO

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Los supuestos que estamos utilizando para nuestro Plan Financiero están directamente relacionados con el mercado de renta de vehículos en Ecuador, nuestra rentabilidad esperada y Objetivos de Mediano y Corto Plazo y se encuentran debidamente expresados en los cálculos del Plan Financiero y son los siguientes:

1. Los gastos pre operativos (Constitución de la Empresa, Patentes Municipales, Afiliación al Ministerio del Trabajo, alcanzan un valor de USD2.200 los mismos que serán amortizados en cinco años,)
2. Partimos de una Inversión inicial con capital propio de cinco camiones que es el mínimo de inversión requerida de acuerdo a la ley a un precio de USD 27.990 cada uno.
3. El Capital de Trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa de cuatro meses asciende a USD 118,256.28 y considera pago de arriendos, pago a proveedores externos, sueldos, y equipamiento de oficina.
4. Considerando que nuestra empresa es pequeña, sin capital de trabajo abundante buscamos mejorar las ventas a través de la participación indirecta de inversionistas particulares.
5. Para cumplir con nuestros objetivos de rentabilidad sin tener capital suficiente, consideramos cinco camiones, sin embargo este número pudiera variar si los contratos anuales crecen.
6. En el presupuesto de ingresos se considera que los camiones van a trabajar de 19 a 30 días del mes pues vamos a trabajar con empresas del sector

privado porque inicialmente no podemos cubrir la demanda del sector público.

8. La depreciación de los camiones propios se la hace en cinco años es decir un 20% anual ya que son camiones de trabajo que van a tener un gran desgaste.

11. El personal que contrata la empresa es de dos tipos el que tiene contrato indefinido que son el Gerente General, Administrativo, que son accionistas de la empresa y los que tienen contrato inicial por tiempo definido (un año) hasta que demuestren sus capacidades de venta y un chofer que debe demostrar su seriedad y responsabilidad con el manejo de los principales activos de la empresa.

12. Para el incremento salarial anual estamos considerando un 2% como incentivo a los colaboradores.

13. El financiamiento de la Inversión Inicial está cubierta en un 60% por medio de 4 accionistas y un 40% con apalancamiento financiero o crédito bancario.

14. La tasa esperada para el financiamiento es de 11.25% en una línea de crédito ya que es la tasa que dan actualmente los bancos y es la que esta aceptada por dos inversionistas.

15. Los mecanismos de financiamiento esperado son inversionistas particulares que deseen mejorar su rentabilidad en relación a los mecanismos de inversión disponibles ya que el mercado financiero nacional considera a los automóviles como bienes de consumo por lo que los costos se incrementan.

16. La renta de los camiones se tratará de cobrar por anticipado, por efecto de liquidez.

17. Con las utilidades de cada año se comprará un camión adicional a partir del segundo año.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Riesgos del entorno (Cambios de normativa)

El ordenamiento jurídico de cada país, fijado por su constitución política, leyes, reglamentos, decretos y costumbres determina diversas condiciones que se traducen en normas prohibitivas o permisivas que pueden afectar directa o indirectamente el flujo de caja que se evalúa para el proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y evaluación de proyectos, 1998, pág. 150). En Ecuador actualmente estamos regidos por las disposiciones, normas y reglamentos expedidos por la Agencia Nacional de Transito, constante en la resolución OBS-DIR-2013-ANT, dicha resolución en términos generales contempla lo siguiente:

Los camiones destinados al alquiler o arrendamiento deben someterse de manera obligatoriamente a una revisión vehicular y deberán obtener la respectiva autorización de funcionamiento para lo cual deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Escritura de la compañía inscrita debidamente en el Registro Mercantil.
- b) Copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- c) RUC actualizado en el SRI.
- d) Copia cedula y papeleta de votación del representante legal.

- e) Listado de la flota de camiones detallando número de placa de los vehículos, matrícula y SOAT actualizados.
- f) Informe Revisión vehicular de cada camión.
- g) Póliza de seguro de cada camión que incluya responsabilidad civil contratada.
- h) Copia del contrato de arrendamiento o escritura de propiedad donde vaya a funcionar la rentadora.
- i) Permiso de uso de suelo donde vaya a funcionar la empresa.
- j) Copia certificada de las 3 últimas declaraciones del impuesto a la renta.
- k) Copia del servicio de luz agua y teléfono donde funcione la empresa.

Requisitos vehículos pesados a rentarse:

- a) No exceder los 5 años de antigüedad.
- b) Los camiones rentados podrán transportar animales, bienes, materiales, productos, etc. de acuerdo con las especificaciones y características de cada camión.
- c) Las empresas deberán tener como mínimo una flota de 5 vehículos de su propiedad.
- d) Los vehículos a rentarse deberán ser de exclusiva propiedad de la rentadora.

Desde febrero del 2013 el ente regulador de las rentadoras era el Ministerio de Turismo pero las reglas de juego cambiaron, lo que nos demuestra que los cambios de gobierno pueden producir nuevas barreras de entrada para las empresas nuevas, dificultando el apareamiento de nuevas empresas en el

mercado, sin embargo esta nueva normativa con exigencias de entrada importantes, pues antes las empresas de alquiler de autos podían utilizar vehículos que no son de su propiedad sino que pertenecían a personas que dejaban su vehículo para que les ayuden a pagar las cuotas, hará que desaparezcan muchas rentadoras pequeñas mejorando el espectro de mercado.

8.2.2 Riesgos de falta de financiamiento

El mercado financiero nacional, considera a los automóviles como bienes de consumo y no como parte del inventario de la materia prima de una empresa de servicios de alquiler de automóviles es por esto que las tasas de financiamiento para la compra de los automotores esta alrededor del 15,2% lo que sumado a los gastos de administración, de fideicomiso, tasas de seguro elevadas encarecen sobremanera el financiamiento en la compra de autos o camiones, en el caso de una empresa de alquiler de automotores, son la materia prima fundamental para el desarrollo de la empresa, es por esto que necesitamos generar en el futuro métodos creativos de financiamiento que resulten más baratos, en nuestro caso particular pensamos invitar a inversionistas que están invirtiendo en pólizas de acumulación recibiendo 4% a 5% y ofrecerles una tasa del 10% por su inversión garantizándoles su capital con la firma de contratos en blanco de los autos que se compren hasta el pago total del capital que sería en cinco años renovables por acuerdo de las partes, de hecho hay posibilidad de levantar cerca de USD300.000 con este método con dos inversionistas potenciales por lo que tenemos que redefinir las necesidades de apalancamiento de la empresa para ver cuál sería el flujo de inversión necesaria para los próximos cinco años y como deberíamos recibir este flujo de efectivo. Además se podría optar por realizar una línea de crédito, a una tasa del 11,25% en el Banco de Guayaquil, lo cual sería conveniente para tener liquidez inmediata, de todas formas la tasa de financiamiento considerado en nuestro plan financiero es en un estado pesimista de financiamiento por lo que tomamos la tasa del mercado actual es decir 15,2%.

8.2.3 Riesgos de falta de manejo administrativo y de gestión

El capital humano, en todo tipo de empresas y más en una de servicio de alquiler de vehículos es fundamental para que surja y se proyecte en el mercado, en nuestro caso disponemos de un Gerente General, un Gerente Administrativo, dos vendedores y un chofer, en el caso de los dos vendedores se ha creado una serie de objetivos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales con incentivos anuales orientados al resultado, la evaluación será mensual y vendedor que no cumpla los objetivos será cambiado inmediatamente, sin embargo el que cumpla y supere las expectativas tendrá grandes proyecciones de crecimiento de la mano con el crecimiento de la empresa.

9 PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Sera la cantidad de dinero que se necesita para iniciar el negocio, una vez realizado el estudio se determinó que se necesitaría un total de \$198.509,80 repartidos entre Activos tangibles, activos intangibles, capital de trabajo.

Tabla 33. Inversión

Inversión		
Activos tangible	147.009,80	74%
Muebles de oficina	3.780,00	1,90%
Vehículos	139.950,00	70,50%
Equipos de Computación	3.279,80	1,65%
Activos intangible	1.500,00	0,76%
Capital de Trabajo	50.000,00	25,19%
Total	198.509,80	100%

Dentro de los activos tangibles se tomará en cuenta a los camiones adquiridos, los muebles y finalmente los equipos, no se tomará en cuenta la compra de bienes inmuebles ya que la oficina donde se establecerá la oficina estará arrendada.

9.1.1 Activos Tangibles

Estos representan las propiedades físicamente tangibles que se han de utilizar por un período largo en las operaciones regulares de la empresa, que en primer lugar están los 5 camiones.

Tabla 34. Camión

Año	Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
1	Camión Hyundai	5	27.990,00	139.950,00
2	Camión Hyundai	6	27.990,00	167.940,00
3	Camión Hyundai	7	27.990,00	195.930,00
4	Camión Hyundai	8	27.990,00	223.920,00
5	Camión Hyundai	10	27.990,00	279.900,00

9.1.2 Muebles y equipos de oficina

Son los objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en la oficina, así como el manejo administrativo de la empresa y son bienes de la empresa que tienen una vida relativamente larga.

Se considera todo lo necesario para que tanto el colaborador como el cliente se sientan a gusto dentro de la oficina.

Tabla 35. Muebles de oficina

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	1	195	195,00
Estación de trabajo	3	165	495,00
Counter de Recepción	1	165	165,00
Sala de recepción	1	400	400,00
División de ambiente	4	65	260,00
Sala de recepción	1	450	450,00
Mesa de Juntas	1	200	200,00
Sillón Gerencia	1	170	170,00
Sillón Ejecutivo	3	140	420,00
Silla de visitas	10	49	490,00
Archivador aéreo	3	85	255,00
Archivador Grande	1	150	150,00
Pizarrón de vidrio	1	130	130,00
Total			3.780,00

Tabla 36. Equipos de oficina

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>
Infocus	1	629,80
Computadoras	4	600,00
Impresoras	1	250,00
Total		1.479,80

Se considera que las 5 computadoras son las necesarias para que todos los colaboradores puedan trabajar, el Infocus o proyector será utilizado constantemente para las capacitaciones, presentaciones, retroalimentación, reuniones semanales o diarias, solo se necesitaría una impresora estarían vinculada a todas las computadoras por medio de wifi o bluetooth

9.1.3 Activos Intangibles

Son el conjunto de activos inmateriales de tipo organizativo de una empresa, sin sustancia o esencia física, con la capacidad de generar beneficios económicos a futuro, por ejemplo: Marcas, Derechos de autor, Licencias de uso, Publicidad, Concesiones, Franquicias, Patentes.

- Franquicias: derecho o privilegio que recibe una organización para efectuar de manera exclusiva negocios en un área geográfica. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 45)
- Licencias o permisos: Cuando una compañía invierte una suma considerable de dinero para obtener licencias o permisos con el fin de operar cierto tipo de negocio. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 45)
- Marcas Registradas: Son derechos que pueden adquirirse, venderse o arrendarse. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 45)
- Patente: Es un derecho otorgado para hacer uso exclusivo de un proceso de manufactura o venta. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 45)

- Concesiones: Se firma un contrato, donde se otorga a un ente derechos para realizar una actividad en un lugar determinado. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 45)

La empresa por ser nueva, tendría los activos necesarios para poder iniciar sus actividades en el mercado.

Tabla 37. Activos Intangibles

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario
Afiliación al ministerio de turismo	1	250,00
Patente Municipal	1	100,00
Permiso municipal para publicidad	1	350,00
Total		700,00

Tabla 38. Activos Intangibles

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Software	4	200,00	800,00	5

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos de la empresa proviene directamente de las ventas del servicio propuesto de la siguiente manera:

El servicio será comercializado en la ciudad de Quito, de forma personalizada con cada empresas, como ya se mencionó anteriormente el precio inicial será de 120\$, para poder determinar los días que los camiones serán rentados se tomó en consideración lo que mencionó Gonzalo Hidalgo Gerente de marketing de Avis en donde dice que el promedio de uso de los vehículos en época baja es de 4 a 5 días a la semana, dado esto se estimaría tener un promedio de 19 a 21 días al mes, con ingresos que irán desde 11,520.00\$ hasta 12,852.50\$ mensuales como podremos ver a continuación:

Tabla 39. Ingresos mensuales en el primer año

	Inicial	Año 1											
Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento</i>		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Cantidad proyectada de ventas	0	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107
<i>Incremento</i>		0%	0%	0%	0%	0%	0,00%	0%	0%	0%	0%	0%	0,00%
Precio		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL INGRESOS VENTAS		\$ 11.520,00	\$ 11.635,20	\$ 11.751,55	\$ 11.869,07	\$ 11.987,76	\$ 12.107,64	\$ 12.228,71	\$ 12.351,00	\$ 12.474,51	\$ 12.599,25	\$ 12.725,25	\$ 12.852,50
TOTAL INGRESOS VENTAS ANUALES		\$ 146.102,43											

Se prevé de igual manera que la empresa registrara un incremento anual en las ventas, ya que reinvertirá sus recursos en la compra de más camiones y por este motivo también existirá un incremento en los días que los camiones serán rentados, como podremos ver a continuación:

Tabla 40. Proyección de ventas en los primeros 5 años

Proyección de Ventas					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS ANUALES	\$146.102,43	\$177.585,93	\$242.451,12	\$310.004,32	\$369.084,68
VENTAS ANUALES PROMEDIO	\$12.175,20	\$14.798,83	\$20.204,26	\$25.833,69	\$30.757,06
DIAS RENTADOS	243,5	239,9	280,1	313,4	295,6
UNIDADES RENTADAS	5	6	7	8	10

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los elementos que entran en el costo de fabricación de un artículo, o de un lote o una cantidad determinada de ellos, son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Los elementos que entran en la creación de un negocio o servicio municipal en particular son esencialmente la mano de obra o costos de nómina y una variedad de gastos generales o costos indirectos. (Neuner, 1980, pág. 90)

9.3.1 Costos fijos

Los Costos Fijos no varían de acuerdo con las fluctuaciones de volumen en el servicio de la empresa, pueden variar de período en período y pueden existir aunque no se perciba ningún ingreso.

Son los costos que se realizarán todos los meses, independientemente de que la empresa tenga un crecimiento o este decreciendo, que tenga ventas constantes o no.

En este aspecto la empresa tendrá los siguientes costos:

Tabla 41. Costos fijos

COSTOS FIJOS					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	SUELDO BÁSICO	TOTAL A GANAR MENSUAL	ANUAL
1	Gerente General	1	\$800,00	\$993	\$11.925
2	Jefe Comercialización	1	\$450,00	\$572	\$6.864
3	Vendedores	2	\$354,00	\$912	\$10.948
4	Secretaria	1	\$354,00	\$456	\$5.480
5	Chofer	1	\$354,00	\$456	\$5.476
	Total sueldos			\$3.389	\$40.694
6	Seguros de camiones	5	\$69,98	\$350	\$4.199
7	Mantenimiento camiones	5	\$216,80	\$1.084	\$13.008
8	Internet	1	\$30,00	\$30	\$360
9	Servicios básicos	1	\$280,00	\$280	\$3.360
10	Gasto arriendo	1	\$750,00	\$750	\$9.000
	Total			5.883	70.621

En la tabla ajunta podemos observar los costos fijos que incurrirán en el primer año de la empresa, todos los costos serán necesarios para que la empresa pueda mantenerse en funcionamiento, en lo que respecta al mantenimiento de los camiones cabe especificar que los concesionarias Hyundai otorgan este servicio a todos los vehículos clientes que venden los vehículos y es obligatorio realizar las obligaciones en dichos concesionarios para no perder la garantía que ofrecen, la tabla de precios se puede observar desde el Anexo 14 hasta el Anexo 18.

9.3.2 Costos variables

Son costos que varían de acuerdo al volumen de producción que mantiene la empresa, si la producción baja los costos variables bajan, si el volumen de producción incrementa los costos variables también aumentan, cuando es un servicio

Los Costos Variables si cambian en la misma dirección de acuerdo al volumen de servicios que se esté brindando y de ordinario en la misma proporción (Neuner, 1980, pág. 78).

Al ser una empresa de servicios, la empresa no mantendrá costos variables de materia prima, insumos, mano de obra para la producción, etc.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Es una forma rápida y útil, en la que compara efectivamente la empresa con la de la competencia. Para obtener este índice, se debe tomar el resultado obtenido en la utilidad bruta, o en otras palabras el beneficio antes de impuestos.

El margen bruto es el resultado obtenido al restar de las ventas el costo de las mercaderías vendidas. Esta primera presentación de renta empresarial es la más significativa y decisiva dentro de los resultados económicos de la empresa. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 68)

La empresa registra un margen bruto positivo creciente en todos los años proyectados, dejando entrever que el planteamiento en cuanto a ventas y manejo de costos del producto es eficiente.

Así también, el margen operativo registrado en los 5 años de proyección presenta valores positivos crecientes, por lo que se entiende que la empresa posee la capacidad de generar los recursos necesarios para cubrir los costos de ventas en los que incurre.

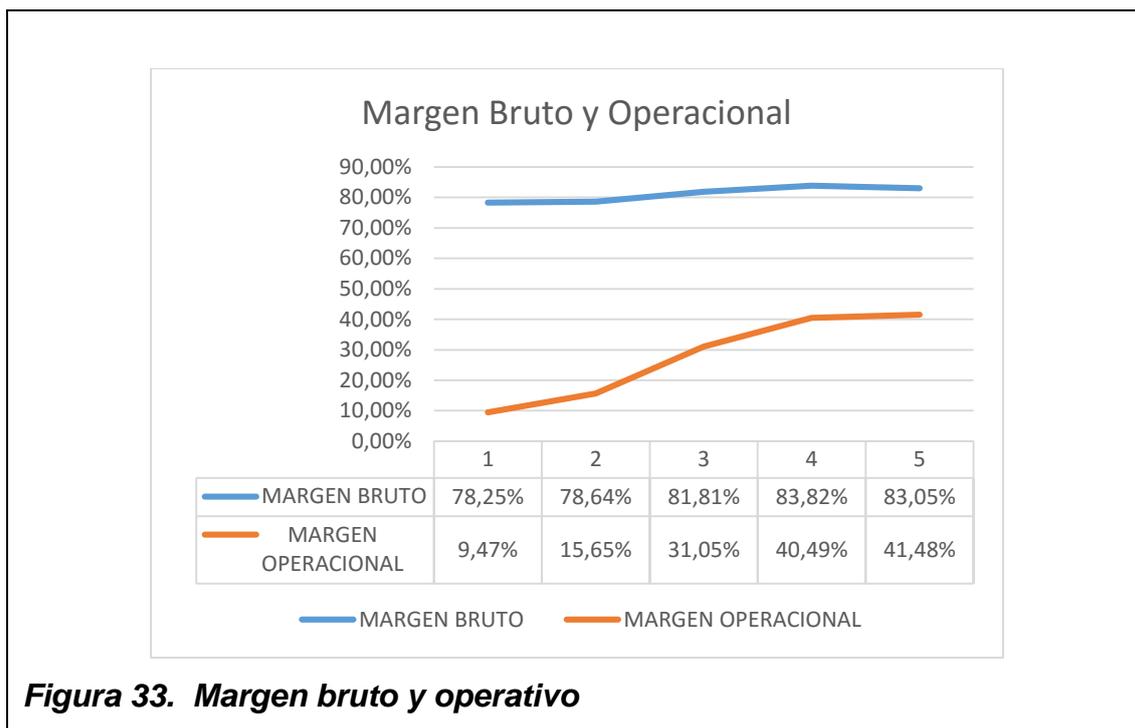


Figura 33. Margen bruto y operativo

La utilidad operacional es el resultado que se obtiene al restar de la utilidad bruta en ventas, está información es trascendental, puesto que este resultado medirá la bondad de la gestión administrativa. Un resultado positivo en la empresa confirma lo eficiente que resulto la gestión del gerente; un resultado negativo, en cambio, indica el desacierto de la misma. De esta se restan los gastos no operacionales y los extraordinarios, se deben agregar las rentas no operacionales y extraordinarias, luego de lo cual se obtendrá el resultado económico. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 44).

Tabla 42. Margen Bruto

SERVCAMRENT					
Estado de resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	146.102,43	177.585,93	242.451,12	310.004,32	369.084,68
Costo de los SERVICIOS vendidos	31.777,47	37.935,27	44.093,07	50.168,50	62.566,47
UTILIDAD BRUTA	114.324,97	139.650,67	198.358,05	259.835,82	306.518,21

El detalle de las ventas lo podemos ver en Fuentes de Ingresos, que es donde se puede observar la forma en que se llegaría a ganar estos montos.

Tabla 43. Margen Operativo

SERVAMRENT					
Estado de resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	146.102,43	177.585,93	242.451,12	310.004,32	369.084,68
Costo de los SERVICIOS vendidos	31.777,47	37.935,27	44.093,07	50.168,50	62.566,47
UTILIDAD BRUTA	114.324,97	139.650,67	198.358,05	259.835,82	306.518,21
Gastos sueldos	40.694,03	44.239,25	45.117,95	45.994,31	46.886,14
Gastos generales	31.911,07	34.421,80	39.451,03	44.578,58	52.071,86
Gastos de depreciación	27.578,97	32.897,07	38.215,17	43.450,90	54.169,47
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.840,90	27.792,55	75.273,90	125.512,04	153.090,74

El margen Operativo será la utilidad antes de interés e impuestos, en lo que respecta gastos el detalle se encuentra en el Anexo 27, los gastos de depreciación serán todos los correspondientes equipos de computación, equipos de oficina y camiones, el detalle lo encontraremos en el Anexo 19, La amortización está directamente ligada a patentes, permisos y afiliaciones, que igualmente se puede observar el detalle desde el Anexo 23 hasta el Anexo 26.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de resultados es el informe contable que presenta, de manera ordenada, las cuentas de Rentas, Costos. Se elabora con el fin de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 48)

Tabla 44. Estado de Resultados

SERVAMRENT					
Estado de resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	146.102,43	177.585,93	242.451,12	310.004,32	369.084,68
Costo de los SERVICIOS vendidos	31.777,47	37.935,27	44.093,07	50.168,50	62.566,47
UTILIDAD BRUTA	114.324,97	139.650,67	198.358,05	259.835,82	306.518,21
Gastos sueldos	40.694,03	44.239,25	45.117,95	45.994,31	46.886,14
Gastos generales	31.911,07	34.421,80	39.451,03	44.578,58	52.071,86
Gastos de depreciación	27.578,97	32.897,07	38.215,17	43.450,90	54.169,47
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	13.840,90	27.792,55	75.273,90	125.512,04	153.090,74
Gastos de intereses	8.337,23	6.846,52	5.178,34	3.311,59	1.222,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	5.503,66	20.946,03	70.095,55	122.200,45	151.868,11
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	825,55	3.141,90	10.514,33	18.330,07	22.780,22
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4.678,11	17.804,13	59.581,22	103.870,38	129.087,90
22% IMPUESTO A LA RENTA	1.029,18	3.916,91	13.107,87	22.851,48	28.399,34
UTILIDAD NETA	3.648,93	13.887,22	46.473,35	81.018,90	100.688,56

9.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Permite conocer el estado actual de la empresa, detalla cuanto tiene la empresa, cuanto debe (deuda). Es un resumen de la contabilidad de la empresa que refleja el panorama actual de su compañía.

Es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto). (Zapata Sánchez, 2005, pág. 77)

En su estructura se encuentran 3 grupos: de activo, pasivo y patrimonio.

- 1.-El activo: se compone de las cuentas que mantienen un valor, estas pueden ser, efectivo o cualquier otro elemento susceptible de generar un ingreso.
- 2.-El pasivo: refleja todas las obligaciones económicas o deudas, tales como préstamos, compras pendientes de pago, etc.

3.-El patrimonio: es la diferencia de activo menos el pasivo, está constituido por las aportaciones de accionistas o socios o elementos de autofinanciación de la empresa.

A continuación se detalla el Balance general proyectado en un periodo de 5 años:

Tabla 45. Balance General

Balance General	2015	2016	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS	198.509,80	191.121,43	191.561,78	225.167,84	292.009,10	374.265,49
<i>Corrientes</i>	50.000,00	70.350,60	75.858,02	119.849,25	199.031,60	279.637,46
Efectivo	50.000,00	67.780,10	72.755,01	114.881,23	193.864,86	273.354,87
Cuentas por Cobrar	-	2.570,50	3.103,01	4.968,02	5.166,74	6.282,60
<i>No Corrientes</i>	148.509,80	120.770,83	115.703,76	105.318,59	92.977,50	94.628,03
Propiedad, Planta y Equipo	147.009,80	147.009,80	174.999,80	202.989,80	234.259,60	290.239,60
Depreciación acumulada	-	27.578,97	60.476,04	98.691,21	142.142,10	196.311,57
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	-	160,00	320,00	480,00	640,00	800,00
PASIVOS	79.403,92	68.226,62	54.639,75	41.632,46	24.035,02	5.462,85
<i>Corrientes</i>	-	1.345,52	1.772,18	4.446,58	4.397,60	5.462,85
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	910,00	930,00	940,00	944,83	955,00
Impuestos por pagar	-	435,52	842,18	3.506,58	3.452,77	4.507,85
<i>No Corrientes</i>	79.403,92	66.881,11	52.867,58	37.185,88	19.637,42	-
Deuda a largo plazo	79.403,92	66.881,11	52.867,58	37.185,88	19.637,42	-
PATRIMONIO	119.105,88	122.754,81	136.642,03	183.115,38	264.134,28	364.822,84
Capital	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88
Utilidades retenidas	-	3.648,93	17.536,15	64.009,50	145.028,40	245.716,96

9.7 FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero en su forma básica que expone el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación en un periodo determinado. Para el efecto debe establecer el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo. (Zapata Sánchez, 2005, pág. 80)

Tabla 46. Flujo de efectivo

	Inicial	AÑO 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales	-	(1.184,36)	3.257,81	2.833,55	2.915,61	2.998,48	3.082,17	3.166,70	2.013,08	3.339,98	3.427,06	3.515,01	937,83
Utilidad Neta	-	(1.062,64)	12,13	93,20	175,08	257,77	341,29	425,63	507,50	593,54	680,43	768,19	856,82
Depreciaciones y amortización													
+ Depreciación	-	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25
+ Amortización	-	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
- Δ CxC	-	(2.304,00)	(23,04)	(23,27)	(23,50)	(23,74)	(23,98)	(24,22)	(24,46)	(24,70)	(24,95)	(25,20)	(25,45)
+ Δ Sueldos por pagar	-	399,17	399,17	399,17	399,17	399,17	399,17	399,17	(834,83)	404,17	404,17	404,17	(2.261,83)
+ Δ Impuestos	-	(540,14)	546,30	41,21	41,62	42,03	42,45	42,87	41,61	43,73	44,17	44,61	45,05
Actividades de Inversión	(148.509,80)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(148.509,80)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	198.509,80	(990,62)	(999,95)	(1.009,36)	(1.018,87)	(1.028,46)	(1.038,15)	(1.047,92)	(1.057,79)	(1.067,75)	(1.077,80)	(1.087,95)	(1.098,20)
+ Δ Deuda Largo Plazo	79.403,92	(990,62)	(999,95)	(1.009,36)	(1.018,87)	(1.028,46)	(1.038,15)	(1.047,92)	(1.057,79)	(1.067,75)	(1.077,80)	(1.087,95)	(1.098,20)
+ Δ Capital	119.105,88												
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	50.000,00	(2.174,98)	2.257,86	1.824,19	1.896,74	1.970,02	2.044,03	2.118,78	955,29	2.272,23	2.349,26	2.427,05	(160,37)
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	50.000,00	47.825,02	50.082,88	51.907,07	53.803,81	55.773,83	57.817,86	59.936,64	60.891,93	63.164,16	65.513,42	67.940,47
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	50.000,00	47.825,02	50.082,88	51.907,07	53.803,81	55.773,83	57.817,86	59.936,64	60.891,93	63.164,16	65.513,42	67.940,47	67.780,10

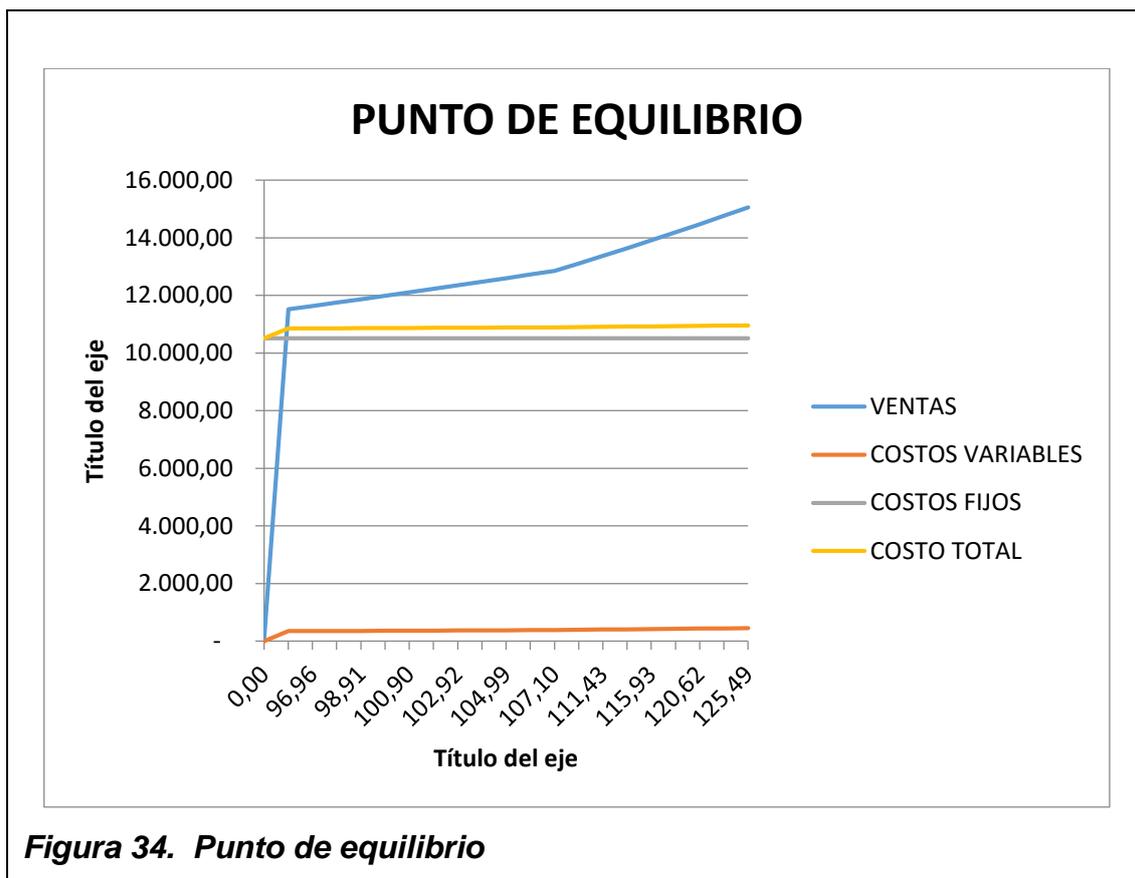
Tabla 47. Flujo de efectivo anual

	ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO				
	2016	2017	2018	2019	2020
Actividades Operacionales	30.302,91	46.978,44	85.797,92	124.522,09	155.107,42
Utilidad Neta	3.648,93	13.887,22	46.473,35	81.018,90	100.688,56
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-
+ Depreciación	27.578,97	32.897,07	38.215,17	43.450,90	54.169,47
+ Amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
- Δ CxC	(2.570,50)	(532,51)	(1.865,01)	(198,72)	(1.115,86)
+ Δ Sueldos por pagar	910,00	20,00	10,00	4,83	10,17
+ Δ Impuestos	435,52	406,66	2.664,41	(53,82)	1.055,09
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	-	(27.990,00)	(27.990,00)	(27.990,00)	(55.980,00)
- Adquisición PPE y intangibles	-	(27.990,00)	(27.990,00)	(27.990,00)	(55.980,00)
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(12.522,81)	(14.013,53)	(15.681,70)	(17.548,45)	(19.637,42)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(12.522,81)	(14.013,53)	(15.681,70)	(17.548,45)	(19.637,42)
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(160,37)	891,51	6.504,08	6.507,10	9.236,70
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	67.940,47	71.863,50	108.377,15	187.357,76	264.118,17
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	67.780,10	72.755,01	114.881,23	193.864,86	273.354,87

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Determina el momento en el que las ventas cubren exactamente los costos, lo que significa que si existe un aumento en el nivel de ventas por encima del punto de equilibrio, obtendremos como resultado un beneficio. Las ventas mínimas para tener utilidad son de \$13.466,37 mensuales para no perder ni ganar, lo que significa 96 días por los 5 camiones o en otras palabras rentar los camiones aproximadamente de 22 días al mes cada uno.

Son el nivel de ventas que en un proyecto tendría un beneficio cero. (Ross, Westerfield, & Jaffe, Finanzas corporativas, 1995, pág. 250)



9.8.1 Análisis de sensibilidad

9.8.1.1 Sensibilidad

- Para el análisis optimista y pesimista de la empresa se va a considerar lo siguiente:

Tabla 48. Análisis de la sensibilidad

Análisis de sensibilidad		
Normal	0,73	1,00
Optimista	0,87	1,18
Pesimista	0,60	0,82

En donde Normal es el porcentaje de camiones que se van a rentar normalmente ósea 22 días al mes, y haciendo una regla del 3 para poder tener un porcentaje claro del crecimiento, decrecimiento en cada supuesto.

En donde:

Normal: $22/30= 73\%$ y esto va a representar el 100% en la tabla.

Optimista: $26/30= 87\%$ y esto representaría el 118% en la tabla.

Pesimista: $18/30= 60\%$ y esto representa el 82% en la tabla.

Todos estos cálculos se han hecho en una base moderada, porque es preferible que los balances reales demuestren ganancias superiores a las ganancias proyectadas y no al revés, de hecho se debe tratar que las ventas cubran el 100% del tiempo del año, inclusive mayor al presentado en el flujo proyectado optimista (25 días), y esto se podría lograr cerrando contratos anuales para cada camión, donde se tendría un 100% de ocupación de los días del mes de cada camión.

Tabla 49. Sensibilidad Optimista

SERVCAMRENT					
Estado de resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	172.666,51	209.874,29	286.533,14	366.368,74	436.190,99
Costo de los SERVICIOS vendidos	31.777,47	37.935,27	44.093,07	50.168,50	62.566,47
UTILIDAD BRUTA	140.889,05	171.939,02	242.440,07	316.200,24	373.624,52
Gastos sueldos	40.694,03	44.239,25	45.117,95	45.994,31	46.886,14
Gastos generales	31.911,07	34.421,80	39.451,03	44.578,58	52.071,86
Gastos de depreciación	27.578,97	32.897,07	38.215,17	43.450,90	54.169,47
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	40.404,98	60.080,90	119.355,92	181.876,46	220.197,04
Gastos de intereses	8.337,23	6.846,52	5.178,34	3.311,59	1.222,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	32.067,74	53.234,38	114.177,57	178.564,87	218.974,42
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.810,16	7.985,16	17.126,64	26.784,73	32.846,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	27.257,58	45.249,23	97.050,94	151.780,14	186.128,26
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.996,67	9.954,83	21.351,21	33.391,63	40.948,22
UTILIDAD NETA	21.260,91	35.294,40	75.699,73	118.388,51	145.180,04

Tabla 50. Sensibilidad Pesimista

SERVAMRENT					
Estado de resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	119.538,36	145.297,58	198.369,09	253.639,90	301.978,38
Costo de los SERVICIOS vendidos	31.777,47	37.935,27	44.093,07	50.168,50	62.566,47
UTILIDAD BRUTA	87.760,89	107.362,31	154.276,03	203.471,40	239.411,91
Gastos sueldos	40.694,03	44.239,25	45.117,95	45.994,31	46.886,14
Gastos generales	31.911,07	34.421,80	39.451,03	44.578,58	52.071,86
Gastos de depreciación	27.578,97	32.897,07	38.215,17	43.450,90	54.169,47
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(12.723,18)	(4.495,80)	31.191,87	69.147,62	85.984,43
Gastos de intereses	8.337,23	6.846,52	5.178,34	3.311,59	1.222,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(21.060,42)	(11.342,32)	26.013,53	65.836,03	84.761,81
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	3.902,03	9.875,40	12.714,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.060,42)	(11.342,32)	22.111,50	55.960,62	72.047,54
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	4.864,53	12.311,34	15.850,46
UTILIDAD NETA	(21.060,42)	(11.342,32)	17.246,97	43.649,29	56.197,08

9.8.2 Índices financieros

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras. (Ross, Westerfield, & Jaffe, Finanzas corporativas, 2009, pág. 280)

Sirve para la predicción del futuro de la compañía, para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras.

Tabla 51. Índices financieros

RAZONES FINANCIERAS					
PERIODOS DE ANALISIS:	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ					
CAPITAL DE TRABAJO	69005,08	74085,84	115402,66	194634,00	274174,61
INDICE DE LIQUIDEZ	52,29	42,81	26,95	45,26	51,19
PRUEBA ACIDA	52,29	42,81	26,95	45,26	51,19
APALANCAMIENTO					
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0,56	0,40	0,23	0,09	0,01
RAZON DEL PROPIETARIO	0,64	0,71	0,81	0,97	0,90
DESEMPEÑO					
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	57	57	49	60	59
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR EN DÍAS	6	6	7	6	6
RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	78,25%	78,64%	81,81%	83,82%	83,05%
EBITDA (MARGEN ANTES INTERESES, IMPTOS. DEP. Y AMORTIZACIONES)	9,47%	15,65%	31,05%	31,05%	31,05%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2,50%	7,82%	19,17%	26,13%	27,28%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROA)	1,91%	7,25%	20,64%	27,75%	26,90%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	2,97%	10,16%	25,38%	30,67%	27,60%
PERIODO DE CALCULO (DIAS)	360	360	360	360	360

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El monto de la inversión será de \$198.509,80 con este dinero se podrá comprar tanto el inventario como todos los implementos necesarios para iniciar con el negocio, adicionalmente se podrá cubrir con todos los gastos operativos hasta que el negocio empiece a generar sus primeros ingresos, pueda cubrir los costos y gastos que genere la empresa.

El objetivo proyectado es llegar a tener 22 días rentados los camiones de los 30 que tiene el mes para llegar a tener una utilidad al final del año.

La empresa realizará una inversión anual en la compra de camiones, una vez se cumpla con los objetivos y metas previamente establecidos. Cada camión comprado, generará un porcentaje de rentabilidad al año siguiente.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El capital se estructurará de la siguiente manera:

- 1.- Por medio de inversión propia.
- 2.- Por medio de accionistas.
- 3.- Por medio de Préstamo Bancario.

Tabla 52. Accionistas

% de Acciones		
Nombre	Monto	Porcentaje
Jorge Fernando Mogollón	42.878,12	36%
Accionista 1	17.865,88	15%
Accionista 2	29.776,47	25%
Accionista 3	28.585,41	24%
Total	119.105,88	100%

Los accionistas serán personas con un excedente de capital que deseen realizar una inversión en la cual les genere una rentabilidad mensual o anual.

Los accionistas podrán trabajar en la empresa, bajo un lineamiento jerárquico, lo cual podrá dar un compromiso mayor a los colaboradores.

Tabla 53. Inversión

Financiamiento de la inversión		
Fuente	%	Monto
Propio	60,00%	119.105,88
Deuda L/P	40,00%	79.403,92

El otro 40% del financiamiento total se lo realizaría por medio de bancos, de forma individual o como empresa.

El financiamiento individual, es cuando los socios como mayor capacidad de pago adquieren la deuda con el Banco por un periodo de 36 meses si se desea únicamente capital, pero por la compra de un vehículo pesado se puede adquirir dicha deuda hasta 5 años.

El financiamiento como empresa, es cuando la empresa adquiere la deuda como tal, este financiamiento no tiene un techo, todo dependerá de la capacidad de ventas o ingresos que la empresa pueda generar anualmente, por lo general esta deuda tiene el nombre de línea de crédito, línea abierta, etc.

10.3 USO DE FONDOS

Los fondos serán utilizados netamente para las instalaciones de la empresa, en donde:

1. Se realizará una cotización en una gran diversidad de establecimientos, en los cuales se buscará productos de buena calidad a un costo relativamente mediano.

2. Se realizará un análisis se presentando 3 proformas por cada producto, para tener una mayor gama de proveedores.

3. Una vez detectados los mejores proveedores, se conocerá el valor exacto de cada producto, por lo que se procederá a realizar la recaudación de fondos de la manera anteriormente mencionada.

Tabla 54. Lista de productos necesarios para iniciar el negocio

Inventario inicial			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
Herramientas	varios	546,93	546,93
Camiones	5	34.190,50	170.952,50
Escritorio	1	195	195,00
Estación de trabajo	3	165	495,00
Counter de Recepción	1	165	165,00
Sala de recepción	1	400	400,00
2.40 Metros de División de ambiente	4	65	260,00
Sala de recepción	1	450	450,00
Mesa de Juntas	1	200	200,00
Sillón Gerencia	1	170	170,00
Sillón Ejecutivo	3	140	420,00
Silla de visitas	10	49	490,00
Archivador aéreo	3	85	255,00
Archivador Grande	1	150	150,00
Pizarrón de vidrio	1	130	130,00
Computador	4	499,51	1998,04
Computadora portátil (laptop)	1	1100,00	1100,00
Impresora multifuncional	1	250,00	250,00
Kit de Rastreo	5	300,00	1500,00
Alquiler Kit de Comunicación (Radio Motorola)	5	12,00	60,00
Gps	5	200,00	1000,00
Infocus	1	629,80	629,80
Teléfono escritorio	5	28,70	143,50
Teléfono celular	1	118,00	118,00
Engrapadora	1	6,50	6,50
Perforadora	1	8,31	8,31
Portaminas	1	1,68	1,68
Borrador	1	0,25	0,25
Corrector	1	2,33	2,33
Tijera	1	3,01	3,01
Minas	1	1,19	1,19
Regla metálica	1	3,12	3,12
Separadores Plásticos	1	1,03	1,03
Folders cartulina	1	2,85	2,85
Papelera de 2 pisos metálica	1	12,79	12,79
Agenda Ejecutiva	1	0,18	0,18
Total			182.122,01

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- Como se aprecia en los flujos normal y optimista del negocio, tenemos un TIR Y UN VAN positivos, que son superiores a la tasa de ahorros o de inversiones que brindan los bancos, por lo tanto un mejor costo de oportunidad y la empresa sería rentable, cabe señalar que las proyecciones realizadas están hechas con 22 días aproximadamente, por lo tanto esperaríamos que en los balances reales aparezca una mayor rentabilidad a la que estamos proyectando. También se demuestra que la empresa es rentable ya que se está incrementando la flota a razón de un camión por año, lo que nos indica que al corto, mediano y largo plazo la empresa va a tener una mayor rentabilidad.
- Como se aprecia en la Tabla 51 de los indicadores financieros, la empresa cuenta en los años de operación proyectados con suficiente liquidez, para cubrir con los pasivos corrientes.
- El índice de endeudamiento es del 0.56 el cual mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda con terceros.
- Como se aprecia en el indicador razón del propietario, la riqueza de los accionistas se va incrementando en relación a los activos.

11.2 RECOMENDACIONES

- Las utilidades anuales de la empresa sumada la depreciación anual, a partir del segundo año, nos permitiría adquirir más de una unidad por año como estamos presupuestando, por lo tanto sería de someter al directorio esta posibilidad de adquirir más de una unidad a partir del segundo año, lo que nos llevaría a un nivel de rentabilidad superior.

- En el futuro habría que tener un plan para poder participar del Rup para participar en contratos del sector público que demandan mayor inversión y mantienen el 100% del tiempo de ocupación de los vehículos.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Deusto.
- Agencia Nacional de Tránsito - ANT. (s.f.). Clasificación de vehículos que pueden ser rentados por una compañía.
- Alberto, T. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Albrecht, K. (2001). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Información macroeconómica*. Recuperado el 06 de Agosto de 2015, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/ilogon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@247587J55QHgacNiQb1NHqpeskQzc247585JeTnF6BrpOeCegkRAfO8CFE>
- Becerril, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. México: Longman de México Editores.
- Becker, V. A., & Monchón, F. (1999). *Elementos de microeconomía y Macroeconomía*. España: McGraw Hill.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos "El capital humano de las organizaciones"* (8va. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ciotola, E. (2002). *Casos y Lecciones de marketing*. Lima: San Marcos.
- Davenport, T. (2006). *Capital Humano*. Barcelona: Deusto.
- Drucker, P. (1997). *Tiempos de desafío*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Duran, S. (2012). *Tendencias empresariales*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de <http://prezi.com/2mtidxywktcz/tendencias-empresariales/>
- Ferrel, O., & Hartline, J. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Artgraph.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2002). *Si... ¡de acuerdo! como negociar sin ceder*. Bogotá, Colombia.
- Gestión Calidad. (2009). *Definición de calidad en los servicios - Modelo Gap*. Recuperado el 30 de Enero de 2015, de <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/definicion-calidad-servicios.pdf>
- Hall, R. (1980). *Varian, Microeconomic Analysis*. New York: Norton & Company.
- Handy, C. (2006). *La organización por dentro*. Barcelona: Deusto.
- Harrington, J. (2006). *Administración total del mejoramiento continuo*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato, Ecuador: Empredane.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo - INEC. (2015). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas (CIIU REV. 4.0)*. Recuperado el 21 de Agosto de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.com:8080/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 27 de Julio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-2010/>
- Koontz, H., & Eihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global* (11va. ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.

- Kotler, P. (1997). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y control*. México: Printice May.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: México: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. México: Pearson / Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2006). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Barcelona: Deusto.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios*. Perú: Cuatro Media.
- León Navia, C. E. (2012). Proyecto de negocio Transport Security. *Tesis de Grado (Licenciada en Administración de Empresas)*. Quito, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Manpower Professional. (2010). *Estudio sobre tendencias de las empresas en redes sociales*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/1d8a9d8041f37633aa73bf94a9a2d887/NP%2Bsocial%2Bnetworks%2Bok%5B4%5D.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1d8a9d8041f37633aa73bf94a9a2d887>
- Manpower Professional. (2015). *Por qué Manpower Professional*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2015, de <http://www.manpowerprofessional.com.uy/>
- Marinee, G. (2010). *La Estrategia de Operaciones en la Empresa*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <https://davidpg86.wordpress.com/2010/04/16/la-estrategia-de-operaciones/>
- Miller, & Roger. (1998). *Microeconomía*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos. (s.f.).
- Neuner, J. J. (1980). *Contabilidad de Costos "Principios y práctica"*. Nueva York: Unión tipográfica editorial Hispano-América, S.A. de C.V.
- Palao, J., & Gómez, V. (2009). *Inicie su propio negocio, diez claves para ser un empresario de éxito*. Lima: Palao Editores S.A.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1999). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Prahalad, C. K. (2006). *Estrategia corporativa*. Barcelona: Deusto.
- Revista Ekos. (2012). *500 empresas ranking Ecuador*. Recuperado el 13 de Agosto de 2013, de www.ekos.com
- Revista Vistazo. (2012). *Top of mind*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <http://vistazo.com/seccion/proyectos-especiales/500empresas>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (1995). *Finanzas corporativas*. Santa Fé de Bogotá: Richard D. Irwin.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2009). *Finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1995). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1998). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Serra, R., & kastika, E. (1991). *Estructuras empresarias dinamicas*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

Stanton. (2004). *Introducción al marketing*. México: Mc Graw Hill.

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Ley de Compañías*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Taktik Consulting. (2013). *SAP Business One*. Recuperado el 18 de Enero de 2015, de www.tatik.com.mx/index.php/page/9.html

Tom, P. (2006). *Gestionar con imaginación*. Barcelona: Deusto.

Vause, B. (2008). *Análisis Estratégico de Compañías*. Lima: Cuatro Media.

Zapata Sánchez, P. (2005). *Contabilidad general* (5ta. ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Cotización del camión en concesionario Hyundai

LWB E3 3.9 2P 4X2 TM DIESEL

SWB WIDE

SWB NARROW



\$27990

Un camión creado para el trabajo riguroso con la mayor capacidad de carga en su categoría. Si usted esta buscando versatilidad, comodidad, gran volumen y capacidad de carga no dude fortalecer su negocio con su camión HD 65.

Características Técnicas

- 3.5 TONELADAS, TRANSMISIÓN DE 5 VELOCIDADES, MOTOR 118 HP, ORIGEN KOREA

Anexo 2. Revista Ekos



EKOS
negocios

No 217 / mayo 2012 PVP. USD 5,00

www.ekosnegocios.com

Nueva ruta de consumo en **Ecuador**

EXECUTIVE TRAINING
EL ESPAÑOL MANUEL CAMPO VIDAL ABRIÓ EL CICLO DE CONFERENCIAS Y TALLERES EN QUITO Y GUAYAQUIL

infoMercados
Carlos Marx Carrasco:
"hay que apoyar más al mercado de valores".

7 861000 12490 58

Anexo 3. Cotización Avis Rent a Car

AVIS		COTIZACIÓN DE SERVICIOS		(593 2) 601 - 6000		Nos esforzamos más.	
RENT A CAR				(593 2) 396 - 3800			
KOPER0070		Procesado : 20/05/2015 15:37:13		Pág : 1 de 1			
Cliente	GOLDPERSONA S.A.			Agencia	QUITO GRANADOS		
Dirección				Agente	SGALARZA		
Teléfono Oficina				Fecha Alquiler	20/05/2015 00:00:00		
Teléfono Domicilio				Nro Cotización	6539		
Referencia	CALL CENTER AVIS						

Opción	Categoría	Foto	Modelo sugerido	A/C	Puertas	Pasajeros	Motor
OPCIÓN 1	G CAMIONETA 4X2		Mazda BT-50 o similar	SI	4	5	8

Días Alquiler	Tarifa	Protección Parcial	Protección Total	Protección Terceros	Adicionales	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
TARIFA SEMANAL KM LIBRE - 2P									
7	657.47	93.73				751.20	0.00	90.15	841.35

<p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Garantía en tarjeta de crédito -Edad mínima de 21 años -Licencia vigente con mínimo dos años de antigüedad -Cédula o pasaporte <p>CONDICIONES GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -El vehículo será despachado con combustible lleno, le recomendamos la devolución sea de la misma manera; pues el recargo adicional por galón será calculado mediante tabla Avis. -La mascarilla del radio, pérdida de llaves del vehículo y pérdida de sus documentos, no están contemplados dentro de la cobertura PDW y LDW por ser accesorios fácilmente removibles -Las tarifas aplican a 24 horas. El día completo de alquiler finaliza al día siguiente, a la misma hora de recogida del vehículo. <p>FORMA DE PAGO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tarjeta de Crédito (Pago anticipado el día de la firma del contrato del alquiler) -Crédito Corporativo <p>Mareauto S.A. callcenter@avis.com.ec http://www.avis.com.ec 593 2 6016000 593 2 3963800</p>	<p>PROTECCIONES</p> <p>Protección Parcial PDW (Partial Damage Waiver) Protección con la que Usted queda eximido de cierta responsabilidad monetaria en caso de daños o pérdida del vehículo, como resultado de cualquier siniestro ocurrido al mismo, siempre que el vehículo sea utilizado dentro de los términos y condiciones del contrato de alquiler. Incluye una cobertura básica por responsabilidad civil a terceros hasta USD 5.000,00 y no cubre daños de llantas, aros, parabrisas, ni pérdida de accesorios tales como llantas, llanta de emergencia, aros, radio, parlantes, apoyacabezas, retrovisores, entre otros. Tampoco está cubierto el robo de piezas, ni componentes del motor.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRUPO</th> <th>VALOR DIARIO</th> <th>COOPARTICIPACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A,B,C,E,I</td> <td>USD 15,00</td> <td>USD 1120,00</td> </tr> <tr> <td>G,H,O</td> <td>USD 15,00</td> <td>USD 1680,00</td> </tr> <tr> <td>J,K,M,N</td> <td>USD 15,00</td> <td>USD 2240,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Protección Total LDW (Loss Damage Waiver) Esta es una protección, con la cual usted queda eximido de toda responsabilidad monetaria en caso de accidente o pérdida del vehículo, como resultado de cualquier siniestro ocurrido al mismo, siempre que el vehículo sea utilizado dentro de los términos y condiciones del contrato de alquiler. Incluye una cobertura básica por responsabilidad civil a terceros hasta USD 5.000,00, y cubre los daños por rotura de llantas, aros y parabrisas. No cubre la pérdida de accesorios tales como llantas, llanta de emergencia, aros, radio, parlantes, apoyacabezas, retrovisores, entre otros. Tampoco está cubierto el robo de piezas, ni componentes del motor.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRUPO</th> <th>VALOR DIARIO</th> <th>COOPARTICIPACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A,B,C,E,I</td> <td>USD 33,00</td> <td>USD 0,00</td> </tr> <tr> <td>G,H,O,J,K,M,N</td> <td>USD 35,00</td> <td>USD 0,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>Protección Terceros ALI (Additional Liability Insurance) Esta es una protección, con la cual usted incrementa la cobertura por responsabilidad civil a terceros hasta USD 30.000,00</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRUPO</th> <th>VALOR DIARIO</th> <th>RESPONSABILIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TODOS</td> <td>USD 3,00</td> <td>USD 30000,00</td> </tr> </tbody> </table>	GRUPO	VALOR DIARIO	COOPARTICIPACION	A,B,C,E,I	USD 15,00	USD 1120,00	G,H,O	USD 15,00	USD 1680,00	J,K,M,N	USD 15,00	USD 2240,00	GRUPO	VALOR DIARIO	COOPARTICIPACION	A,B,C,E,I	USD 33,00	USD 0,00	G,H,O,J,K,M,N	USD 35,00	USD 0,00	GRUPO	VALOR DIARIO	RESPONSABILIDAD	TODOS	USD 3,00	USD 30000,00
GRUPO	VALOR DIARIO	COOPARTICIPACION																										
A,B,C,E,I	USD 15,00	USD 1120,00																										
G,H,O	USD 15,00	USD 1680,00																										
J,K,M,N	USD 15,00	USD 2240,00																										
GRUPO	VALOR DIARIO	COOPARTICIPACION																										
A,B,C,E,I	USD 33,00	USD 0,00																										
G,H,O,J,K,M,N	USD 35,00	USD 0,00																										
GRUPO	VALOR DIARIO	RESPONSABILIDAD																										
TODOS	USD 3,00	USD 30000,00																										

Anexo 4. Imagen del camión Hyundai HD65



Anexo 5. Descripción del camión Hyundai HD 65

HD 65

ESPECIFICACIONES

GARANTÍA
3
AÑOS
100.000 km

MOTOR	
Referencia	D4DB-D
Cilindraje	3.907 cc
Potencia	118 HP a 2900 r.p.m.
Torque	30 Kg.m a 2000 r.p.m.
No. de cilindros	4 en línea
No. de válvulas	8
Diámetro por carrera (mm)	104 x 115
Relación de compresión	18:1
Tipo	Turbocargado Intercooler
Nivel de emisiones	EURO II

SISTEMA DE COMBUSTIBLE MOTOR	
Tipo de combustible	Diesel
Bomba	En línea
Tipo de inyección	Directa
Filtro de combustible	Doble filtro de combustible con trampa de agua
Capacidad tanque de combustible	26 gl.

SISTEMA DE REFRIGERACIÓN	
Presurizado con termostato, bomba centrífuga, radiador con tapa de presión y tanque de recuperación	
Ventilador	Tipo embrague

SISTEMA DE LUBRICACIÓN	
Tipo	Lubricación con bomba de aceite
Filtro de aceite	Flujo total y bypass

TRANSMISIÓN	
Tipo	Manual M355
Número de marchas	5
Relaciones transmisión	
1ra	5,181
2da	2,865
3ra	1,593
4ta	1,000
5ta	0,739
Reversa	5,181
Embrague	Monodisco seco, de accionamiento hidráulico

EJES	
Capacidad eje delantero	2.600 Kg
Tipo	Viga de perfil "I" tipo Elliot con amortiguadores de doble acción
Capacidad eje trasero	4.200 Kg
Tipo	Ejes rígidos con resortes semielípticos y amortiguadores de doble acción
Relación eje trasero	6,166

DIMENSIONES	CHASIS CORTO CABINA STD	CHASIS CORTO CABINA ANCHA	CHASIS LARGO CABINA ANCHA
Distancia entre ejes	2550 mm	2750 mm	3375 mm
Voladizo delantero	1075 mm	1120 mm	1120 mm
Voladizo posterior	1260 mm	1295 mm	1475 mm
Largo total	4885 mm	5165 mm	5970 mm
Trocha delantera	1475 mm	1665 mm	1665 mm
Trocha posterior	1435 mm	1495 mm	1495 mm
Altura	2195 mm	2195 mm	2195 mm

PESOS	CHASIS CORTO CABINA STD	CHASIS CORTO CABINA ANCHA	CHASIS LARGO CABINA ANCHA
Peso bruto vehicular (GVW)	6.500 Kg	6.500 Kg	6.500 Kg
Capacidad de carga	4.270 Kg	4.180 Kg	4.145 Kg

SISTEMA DE FRENSOS	
Tipo	Hidráulico de doble circuito independiente, servoasistidos a vacío
Freno delantero	Tambor
Freno posterior	Tambor con válvula compensadora de frenado por carga
Freno de estacionamiento	De expansión interna en el eje cardán
Freno de motor	Válvula de mariposa en el escape

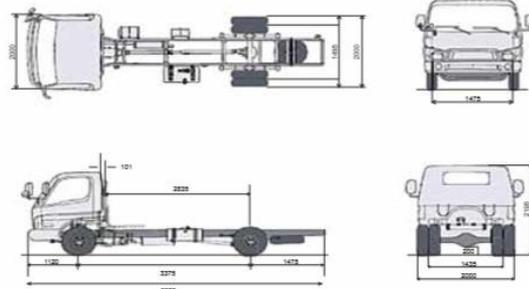
LLANTAS Y RINES	
Llantas delanteras	7,00 X 16 . 10 pr / 205 / 75 / R 17,5
Llantas posteriores	7,00 X 16 . 10 pr / 205 / 75 / R 17,5

DIRECCIÓN HIDRÁULICA	CHASIS CORTO CABINA STD	CHASIS CORTO CABINA ANCHA	CHASIS LARGO CABINA ANCHA
Tipo	Hidráulica, de bolas recirculantes		
Radio de giro (3)	5.4 m	5.0 m	6.1 m

SISTEMA ELÉCTRICO	
Batería	24 V - 90 Ah
Alternador	24 V - 40 A
Motor de arranque	24 V - 5,0 Kw

Hyundai se reserva el derecho de cambiar cualquier especificación y equipamiento sin previo aviso.

CHASIS LARGO (CABINA ANCHA)



Anexo 6. Proforma suministros de oficina

IBS

ANGELA MARIA ALMEIDA MEJIA
 Av. 10 de Agosto N30-79 Y Cuero y Caicedo
 Teléfono: 223-4811 / 2545-117 Celular: 098 425 6950
 Quito - Ecuador

Válido hasta: 04/ octubre /2014

R.U.C. 1710352814001
FACTURA 001 - 001
008523
 Autorización SRI: 1113649549
 FECHA 04/10/2013

Señor(es): Consumidor Final C.I. / R.U.C.: _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____

Fecha: 01-02-2015

CODIGO	CANT.	DESCRIPCION	V. Unitario	Valor Total
	1	AGENDA 2014 <i>CANCELADO</i> <i>I. B. S.</i>	\$ 7.14	\$ 7.14
SON : <u>Ocho mil cien dólares</u>			SUBTOTAL \$ 7.14	
<small>ZAPATA VALENCIA JOSGE SANDRINO, IMPRENTA ASER - TELF: 09 203 6772 - R.U.C. 1709608912001 Av. SRI: 1238 - D# 8201 al 8800</small>			VALOR SIN I.V.A. \$ 7.14	
			VALOR CON I.V.A. \$ 7.14	
			I.V.A. 12 % 0.86	
			TOTAL \$ \$ 8.00	

ORIGINAL: Cliente • CELESTE : Emisor
 ROSADO: Sin valor tributario

Anexo 9. Cotización suministros Paco



PROFORMA:001-005-000025626
 RUC :1790040275001
 Fecha :13 DE ENERO DEL 2
 Fecha Entrega: DE MES: DEL
 Emision Sist.:15/01/13 12:16:51
 No. Control :01-PR-00025626

Almacén:PA-CO COLON
 Direc. :MARISCAL AV.COLOM E4-81 Y AV.906 OCTUBRE
 Telef. : 3997500 3997500

Cliente:9999 GOLDFERSON S.A.
 Direc. :- No:
 Telef. :0 Ciudad :
 RUC/CI:9999999999

Página:1 de 1

Pedido: (01-PR-0000000) Vendedor:999-GENERAL Usuario:snaranjo Autoriza:rtilleri

SC.COD.	BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNID.	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	COMI.
1	7313465304228	ENGRAPADORA ESCRITORIO MEDIANA AJUL K12 RAPID GRAPAS 24-26/6 20530422		1.00	UN 2	6.50000	6.50	
2	7313462544007	PERFORADORA ESCRITORIO MEDIANA 2 FENY ME RAPID GRD PC20 23254400		1.00	UN 2	8.31000	8.31	
3	0784983101281	PORTAMINAS 0.5MM ATLANTIS 1103408	BIC	1.00	UN 2	1.68400	1.68	
4	7501015213148	BORRADOR LAPIZ Y TINTA BR-40 C/JAX+DUN 60 FELIXAN M. 20100		1.00	UN 2	.24610	.25	
5	7861186201581	CORRECTOR PLUMA BLANCO EML JOO PROMOCION BIC SHAKE4QUICK 9301034		1.00	UN 2	2.33360	2.33	
6	4041485148470	ILJERA OFICINA 20.5CM CABO PLASTICO COMP ERICH KRAMER DRT REF: 14847		1.00	UN 2	3.01320	3.01	
7	7891360472636	MINAS B 0.5MM ESTUCOBIKIDUN 9125 9125	FABER BRASIL	2.00	UN 2	.59400	1.19	
8	8413237520302	REGLA METALICA 30CM 612030	D.F.W.	1.00	UN 2	3.12000	3.12	
9	7861186200409	BOLIGRAFO PUNTA MEDIA AZUL 1100511	BIC	1.00	UN 2	.30290	.30	
10	7861129518059	SEPARADORES PLASTICOS A4 COLORES FOX109 CARIOCA CORVINA N		1.00	PD 2	1.03000	1.03	
11	7861151312779	FOLDERS CARTULINA MANILA OFICIO 150GRS B IDEAL IN VINCHA		25.00	UN 2	.11400	2.85	
12	8806071545316	TELEFONO CELULAR C3222 DUAL SIM NEGRO	SAMSUNG	1.00	UN 2	118.00000	118.00	
DOBLE CHIPS, CAMARA 1.3MPX, BLUETOOTH, GRABA Y REPRODUCE VIDEO, REDES SOCIALES, REPRODUCE VIDEO, RADIO FM, TECLADO QWERTY, PANTALLA 2.2, INCLUYE MEMORIA 2GB DESCARGAR CON CODIGO PRODUCTO PROMO 2851556								
13	7894637632023	TELEFONO TC60 ID ALAMBICO CON DISPLAY C INTELIMAS		1.00	UN 2	28.70000	28.70	
OLOR NEGRO								
14	0685417053681	TABLETA DIGITAL 7 P/LG 8GB BREXER MW0731 AOC GRIS WI-FI		1.00	UN 2	124.00000	124.00	
ANDROID 4.X, PANTALLA CAPACITIVA DE 7P/LG, 1.4G ARM CORTX A9 DUO-CORE & QUAD-CORE GPU (RK3066), 8GB DE MEMORIA INTERNA, 1GB DD3, CAMARA FRONTAL VGA, WI-FI, SOPORTA DONGLE 3G, PUERTO MICRO USB, SLOT PARA MEMORIA MICRO DE HASTA 32GB								
15	0010343884052	PROYECTOR 2800 LUMENES S12	EPSON	1.00	UN 2	629.80000	629.80	
16	0000000034630	PAPRIERA 2 PISOS METALICA NEGRA	-	1.00	UN 2	12.79000	12.79	
17	7860627283001	PERFIL SUJETA HOJAS A4 COLORES	-	1.00	UN 2	.18000	.18	
18	0000000000628	AGENDA EJECUTIVA 140	LEGIS	1.00	UN 2	12.85000	12.85	
19	4712759210079	NOTAS QUITA Y PON 3X3P/LG AMARILLO PASTEL HOPAX PQTX100UN 21007		1.00	UN 2	.77000	.77	
*SUJETA A CAMBIO DE PRECIOS Y STOCK.								

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA.CO Comercial e Industrial S.A.
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento.
 VALIDEZ OPERA: 8 DIAS

SUBTOTAL : 957.67
 TARIFA 0%: .01
 TARIFA 12%: 957.66
 I V A 12%: 114.92
 T O T A L \$: 1,072.59

Av. Colón 1480 y 9 de Octubre P.O. Box 17-01-1313
 Telf.: (5932) 3997500 Fax 2567 292

Anexo 10. Proforma muebles de oficina

SISTEMAS MODULARES M&M

- Muebles de Oficina
- Divisiones de Ambiente
- Sillonería
- Closets
- Muebles de Cocina

RUC: 1713533501001

PROFORMA

Nº 9901566

Dir.: América N-264 y Santiago (Junto al Teatro América)

Tel.: 2521-030 / 0984029115 / 0994299787

E-mail: formelasm@hotmail.com • Quito - Ecuador

Flor Ayda Melo

Señor (es): <u>Dr. JORGE HOGGON</u>	Fecha: <u>10 ENERO 2014</u>
RUC/C.I.: <u>1717294-000</u>	Teléfono: <u>2923641</u>
Dirección: <u>PASEO AMÉRICA 194 Y ARAUJO</u>	Ciudad: <u>QUITO</u>

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	ESTACION DE TRABAJO 150X 150 CON CAJONERA Y PORTATELÉFONO	250.00	250.00
1	SILLON GERENTE CON BRAZO CAJONERA EX III	170.00	170.00
2	SILLONES EJECUTIVO COMPACTE II SP2	140.00	280.00
1	RECORRIDOR 4 CAJONAS METÁLICO NEGRO	150.00	150.00
1	MESA DE REUNIONES PARA 8 PERSONAS	185.00	185.00
12	SILLAS DE VISITA LEONARDO II EX III	49.00	588.00
1	ESCRITORIO DE 150X 160 CON CAJONERA Y PORTATELÉFONO	195.00	195.00
1	SILLON EJECUTIVO BS 849 LEONARDO	138.00	138.00
2	PUESTOS DE TRABAJO 150X 0.60 CON CAJONERÍA FALDON Y PATA DE ALUMINIO	165.00	330.00
2	SILLAS SECRETARÍA MONTE PLOT	85.00	170.00
2	RECORRIDORES PEQUEÑOS	85.00	170.00
2.40	METROS DE DIVISION DE AMBIENTE FORMA DE PISO 50% DE INICIO 50% CONTRA ENTRENCO COLOR AZUL Y PIANO CAJONERA GERENTE CERZO Y NELO MESA CERZO TRANSPORTE A CARGO DEL PROVEEDOR TOTALMENTE INSTALADO TIEMPO DE ENTREGA 5 DIAS LUNES A VIERNES	65.00	156.00
		SUBTOTAL \$	2732.00
		IVA %	338.54
		TOTAL USD \$	3115.34


FIRMA AUTORIZADA


FIRMA CLIENTE

Anexo 11. Modelo de Encuesta

UDLA UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ENCUESTA

OBJETIVO: Caracterizar el servicio de renta de camiones que requieren las empresas del medio.

INSTRUCTIVO: Marcar con una X, la opción que considere refleja en forma más cercana el proceder de la empresa ante la renta de camiones.

1. Tipo de institución.
 - a. Pública. (Pase a la pregunta)
 - b. Privada.

2. Sector o giro de negocio en el que se encuentra la empresa:
 - a. Petróleos y combustibles.
 - b. Comercialización de alimentos.
 - c. Distribución de materiales de construcción.
 - d. Distribución de equipos tecnológicos.
 - e. Distribución de otros productos tangibles.
 - f. Servicio de asesoría y/o mantenimiento.
 - g. Fundación /ONG
 - h. Servicio turístico.
 - i. Otro. Especifique _____

3. En los dos últimos años ha requerido rentar algún tipo de camión
 - a. Si
 - b. No (pasar directamente a la pregunta 12)

4. ¿Con qué frecuencia requiere rentar un camión?
 - a. Frecuentemente
 - b. A veces
 - c. Rara vez

5. En general, ¿Por qué considera que la empresa requiere rentar camión?
- a. No cuenta con vehículos apropiados para transportar productos.
 - b. En ciertas temporadas los vehículos que posee no logran abastecer la distribución.
 - c. Los costos de renta son menores a los de realizar la inversión.
 - d. La necesidad de un vehículo es ocasional.
 - e. Otro. Especifique: _____
6. La necesidad de rentar o alquilar de un camión:
- a. Se la realiza en forma planificada.
 - b. Surge de un momento a otro.
7. La empresa cuenta con algún tipo de convenio con empresas dedicadas a la renta de camiones:
- a. SI
 - b. NO
 - c. Desconoce
8. ¿Cuál es el mecanismo por el que realiza la contratación de la renta del camión?
- a. Vía telefónica
 - b. Vía correo electrónico
 - c. Presencial, enviando un representante.
 - d. Otro. Especifique: _____
9. ¿Qué tipo de vehículo es el que usualmente renta la empresa?
- a. Automóvil
 - b. Furgoneta /Van
 - c. Camioneta
 - d. Otro. Especifique: _____
10. Escriba el nombre de dos empresas que le han brindado el servicio de renta de transporte pesado.
- a.
 - b.

11. ¿Cuál es el precio que pagó por la renta de un camión la última vez que requirió este servicio?
- a. Entre \$90 y \$100 por vehículo por día.
 - b. Entre \$100 y \$110 por vehículo por día.
 - c. Entre \$110 y \$120 por vehículo por día.
 - d. Más de \$ 120 vehículo por día.
12. Jerarquice, escribiendo los números del 1 al 4 (1 más importante 4 menos importante).
Los criterios que deberían cumplirse para acceder al servicio de renta de autos.
- a. Precios accesibles.
 - b. Promociones por cliente frecuente.
 - c. Vehículos modernos y en excelente estado.
 - d. Ubicación de los locales de renta de autos dentro de la ciudad.
 - e. Vehículos cuenten con GPS y radiocomunicación.
13. Señale el Sector que es más accesible para su empresa
- a. Norte.
 - b. Centro.
 - c. Vehículos modernos y en excelente estado.
14. Qué característica es la más importante para que su empresa acceda al servicio?
- a. Precio.
 - b. Lugar.
 - c. Accesibilidad.
 - d. Calidad.
 - e. Servicio.
- 15.Cuál es el promedio que la empresa utiliza este tipo servicio?
- a. Semanal.
 - b. Mensual.
 - d. Trimestral.
 - d. Semestral.
 - e. Anual.
 - e. Casual.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 12. Modelo de encuesta, entrevista con expertos

UDLA
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
ENCUESTA

OBJETIVO: Caracterizar el servicio de renta de camiones que requieren las empresas del medio.

Preguntas

1.- ¿Cuánto tiempo usan en promedio los clientes cada camión? ¿Cuánto tiempo quedan estacionados?

2.- ¿Qué épocas son las de mayor venta?

3.- ¿Cómo se calcula el precio de renta de cada camión?

4.- ¿Qué descuentos en precios hay en la empresa?

5.- ¿Cómo escogen el tipo de promoción que van a sacar por temporada?

6.- ¿Qué requisitos mantienen al elegir un lugar de oficina?

7.- ¿Qué porcentaje de usuarios retornan para recibir el servicio de nuevo?

8.- ¿En qué lugar concentran más sus promociones?

9.- ¿Cuánto tiempo usan en promedio los clientes cada auto? ¿Cuánto tiempo quedan estacionados?

10.- ¿Qué épocas son las de mayor venta?

11.- ¿Cómo se calcula el precio de renta de cada camión?

12.- ¿Qué descuentos en precios hay en la empresa?

13.- ¿Cómo escogen el tipo de promoción que van a sacar por temporada?

14.- ¿Qué requisitos mantienen al elegir un lugar de oficina?

15.- ¿Qué porcentaje de usuarios retornan para recibir el servicio de nuevo?

16.- ¿En qué lugar concentran más sus promociones?

17.- ¿Qué razones hay para que un cliente corporativo rente un camión?

18.- ¿Quiénes son los principales competidores?

19.- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas con respecto al resto?

20.- ¿Qué fortaleza representa la competencia?

21.- ¿Debilidades de la competencia?

22.- ¿Cuáles son las perspectivas del sector en los próximos años?

Anexo 13. Tabla de Mantenimientos Preventivos

INTERMOTORS
 MENÚ DE SERVICIO VEHÍCULOS COMERCIALES.
 ΜΑΝΤΕΝΙΜΕΝΤΟ ΠΡΕΒΕΝΤΙΒΟ.

RIGHT HERE RIGHT CARE

MODELOS	HD-55	HD-65	HD-72	HD-78	COUNTY A/C
MOTORTIPO	D4DB	D4DB	D4DB	D4DD	D4DD
KILOMETRAJES					
5.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
10.000 KM	220,30	220,30	220,30	235,61	235,61
15.000 KM	142,69	142,69	142,69	215,96	200,07
20.000 KM	205,74	205,74	205,74	221,05	221,05
25.000 KM	139,78	139,78	139,78	139,78	139,78
30.000 KM	301,50	301,50	301,50	390,08	375,65
35.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
40.000 KM	401,00	401,00	401,00	412,04	412,04
45.000 KM	142,69	142,69	142,69	215,96	200,07
50.000 KM	254,46	254,46	254,46	269,77	269,77
55.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
60.000 KM	383,82	383,82	383,82	472,40	471,18
65.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
70.000 KM	195,55	195,55	195,55	210,86	210,86
75.000 KM	145,60	145,60	145,60	218,87	202,98
80.000 KM	414,68	414,68	414,68	425,72	425,72
85.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
90.000 KM	304,12	304,12	304,12	392,71	378,27
95.000 KM	136,86	136,86	136,86	136,86	136,86
100.000 KM	262,90	262,90	262,90	278,21	278,21

NOTA: LOS VALORES PUBLICADOS INCLUYEN MANO DE OBRA, INSUMOS, REPUESTOS PROPIOS DEL MANTENIMIENTO E IVA.
 NO INCLUYE ESPATOS DE FRENO ULTRALIGERO ACONDICIONADO, AMORTIGUADORES, COMPONENTES DE EMERAGUE Y PARTES DE REPARACION CORRECTIVA.
 NO INCLUYEN TRABAJOS ADICIONALES COMO RECTIFICACION DE TABLEROS, CAMBIO DE EMPAQUE, AMORTIGUADORES, ETC. QUE ESTAN SUJETOS A CONFIRMACION DEL CLIENTE.
 LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO SON IGUALES EN TODOS LOS PUNTOS DE SERVICIO HYUNDAI APTORRADOS A NIVEL NACIONAL.

HYUNDAI
 NEW THINKING,
 NEW POSSIBILITIES.

Anexo 14. Rol de Pagos Gerente

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento Sueldo</i>													
Gerente General													
Sueldo		\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Décimo Tercero													\$ 800,00
Décimo Cuarto									\$ 206,50				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal		\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20
Aportes al IESS Personal		\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60	\$ 75,60
Provisión DecTer		\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67	\$ 66,67
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33
Gastos Sueldos		\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 993,37	\$ 994,20	\$ 994,20	\$ 994,20	\$ 994,20	\$ 994,20
Pago Empleado		\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 930,90	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 724,40	\$ 1.524,40
Pago IESS		\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80	\$ 172,80
CxP Empleados Período		\$ 96,17	\$ 96,17	\$ 96,17	\$ 96,17	\$ 96,17	\$ 96,17	\$ 96,17	\$ (109,50)	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ (703,00)
CxP Acumuladas		\$ 96,17	\$ 192,33	\$ 288,50	\$ 384,67	\$ 480,83	\$ 577,00	\$ 673,17	\$ 563,67	\$ 660,67	\$ 757,67	\$ 854,67	\$ 151,67

Anexo 15. Rol de Pagos Jefe comercial

PERIODO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento Sueldo</i>													
Jefe Comercialización													
Sueldo		\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Décimo Tercero													\$ 450,00
Décimo Cuarto									\$ 206,50				
Fondos de Reserva													
Aportes al IESS Patronal		\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68	\$ 54,68
Aportes al IESS Personal		\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53	\$ 42,53
Provisión DecTer		\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 37,50
Provisión DeCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33
Gastos Sueldos		\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 571,68	\$ 572,51	\$ 572,51	\$ 572,51	\$ 572,51	\$ 572,51
Pago Empleado		\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 613,98	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 407,48	\$ 857,48
Pago IESS		\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20	\$ 97,20
CxP Empleados Período		\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ (138,67)	\$ 67,83	\$ 67,83	\$ 67,83	\$ (382,17)
CxP Acumuladas		\$ 67,00	\$ 134,00	\$ 201,00	\$ 268,00	\$ 335,00	\$ 402,00	\$ 469,00	\$ 330,33	\$ 398,17	\$ 466,00	\$ 533,83	\$ 151,67

Anexo 16. Rol de Pagos Vendedor

PERIODO	Inicial	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Incremento Sueldo</i>														
Vendedor														
Sueldo		\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00
Décimo Tercero														\$ 354,00
Décimo Cuarto										\$ 206,50				
Fondos de Reserva														
Aportes al IESS Patronal		\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01
Aportes al IESS Personal		\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45
Provisión DecTer		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33
Gastos Sueldos		\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84
Pago Empleado		\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 527,05	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 674,55
Pago IESS		\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46
CxP Empleados Período		\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ (146,67)	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ (294,17)
CxP Acumuladas		\$ 59,00	\$ 118,00	\$ 177,00	\$ 236,00	\$ 295,00	\$ 354,00	\$ 413,00	\$ 266,33	\$ 326,17	\$ 386,00	\$ 445,83	\$ 151,67	

Anexo 17. Rol de Pagos Secretaria

PERIODO	Inicial	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Incremento Sueldo</i>														
Secretaria														
Sueldo		\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00
Décimo Tercero														\$ 354,00
Décimo Cuarto										\$ 206,50				
Fondos de Reserva														
Aportes al IESS Patronal		\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01
Aportes al IESS Personal		\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45
Provisión DecTer		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33
Gastos Sueldos		\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84
Pago Empleado		\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 527,05	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 674,55
Pago IESS		\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46
CxP Empleados Período		\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ (146,67)	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ (294,17)
CxP Acumuladas		\$ 59,00	\$ 118,00	\$ 177,00	\$ 236,00	\$ 295,00	\$ 354,00	\$ 413,00	\$ 266,33	\$ 326,17	\$ 386,00	\$ 445,83	\$ 151,67	

Anexo 18. Rol de Pagos Chofer

PERIODO	Inicial	Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Incremento Sueldo</i>														
Chofer														
Sueldo	354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00	\$ 354,00
Décimo Tercero														\$ 354,00
Décimo Cuarto										\$ 206,50				
Fondos de Reserva														
Aportes al IESS Patronal		\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01	\$ 43,01
Aportes al IESS Personal		\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45	\$ 33,45
Provisión DecTer		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
Provisión DecCuar		\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33	\$ 30,33
Gastos Sueldos		\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,01	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84	\$ 456,84
Pago Empleado		\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 527,05	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 320,55	\$ 674,55
Pago IESS		\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46	\$ 76,46
CxP Empleados Período		\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ 59,00	\$ (146,67)	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ 59,83	\$ (294,17)
CxP Acumuladas		\$ 59,00	\$ 118,00	\$ 177,00	\$ 236,00	\$ 295,00	\$ 354,00	\$ 413,00	\$ 266,33	\$ 326,17	\$ 386,00	\$ 445,83	\$ 151,67	

Anexo 19. Gastos Generales Primer año

	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento Gastos</i>													
Gastos Suministros de Oficina		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Seguros de camiones		349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88	349,88
Mantenimiento y reparaciones		1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00	1.084,00
Internet		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Servicios básicos		280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Gasto arriendo		750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Publicidad		345,60	349,06	352,55	356,07	359,63	363,23	366,86	370,53	374,24	377,98	381,76	385,57
Gastos de Constitución		1.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	-	4.364,48	2.867,93	2.871,42	2.874,95	2.878,51	2.882,10	2.885,74	2.889,40	2.893,11	2.896,85	2.900,63	2.904,45

Anexo 20. Depreciación muebles de oficina

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado al fin del proyecto</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (unitario)</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Escritorio	1	195	195,00	10	19,50	-	107,25	36,14	36,14
Estación de trabajo	3	165	495,00	10	16,50	-	90,75	30,58	91,75
Counter de Recepción	1	165	165,00	10	16,50	-	90,75	30,58	30,58
Sala de recepción	1	400	400,00	10	40,00	-	220,00	74,14	74,14
División de ambiente	4	65	260,00	10	6,50	-	35,75	12,05	48,19
Sala de recepción	1	450	450,00	10	45,00	-	247,50	83,41	83,41
Mesa de Juntas	1	200	200,00	10	20,00	-	110,00	37,07	37,07
Sillón Gerencia	1	170	170,00	10	17,00	-	93,50	31,51	31,51
Sillón Ejecutivo	3	140	420,00	10	14,00	-	77,00	25,95	77,85
Silla de visitas	10	49	490,00	10	4,90	-	26,95	9,08	90,82
Archivador aéreo	3	85	255,00	10	8,50	-	46,75	15,75	47,26
Archivador Grande	1	150	150,00	10	15,00	-	82,50	27,80	27,80
Pizarrón de vidrio	1	130	130,00	10	13,00	-	71,50	24,10	24,10

Anexo 21. Depreciación Vehículos

Año	Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del	Valor contable a la vida del	Valor residual después de impuestos	Valor residual después de impuestos
1	Camión Hyundai	5	27.990,00	139.950,00	5	6.997,50	1.978,80	6.997,50	3.670,10	18.350,51
2	Camión Hyundai	6	27.990,00	167.940,00	5	8.397,00	1.978,80	8.397,00	4.141,73	24.850,40
3	Camión Hyundai	7	27.990,00	195.930,00	5	9.796,50	1.978,80	9.796,50	4.613,36	32.293,55
4	Camión Hyundai	8	27.990,00	223.920,00	5	11.196,00	1.978,80	11.196,00	5.085,00	40.679,97
5	Camión Hyundai	10	27.990,00	279.900,00	5	13.995,00	1.978,80	13.995,00	6.028,26	60.282,59

Anexo 22. Depreciación equipos de computación

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado unitario</i>	<i>Valor contable a la vida del</i>	<i>Valor residual después de impuestos</i>	<i>Valor residual después de impuestos</i>
Infocus	1	629,80	629,80	3	18,89	-	18,89	6,37	6,37
Computadoras	4	600,00	2.400,00	3	72,00	-	72,00	24,26	97,06
Impresoras	1	250,00	250,00	3	7,50	-	7,50	2,53	2,53

Anexo 23. Amortización Software

PERIODO	0	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SOFTWARE (LICENCIAS)													
Costo de compra	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Gasto de amortización		13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33	13,33
Amortización Acum	-	13,33	26,67	40,00	53,33	66,67	80,00	93,33	106,67	120,00	133,33	146,67	160,00
Valor en libros	800,00	786,67	773,33	760,00	746,67	733,33	720,00	706,67	693,33	680,00	666,67	653,33	640,00

Anexo 24. Afiliación al ministerio de turismo

PERIODO	0	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Afiliación al ministerio de turismo													
Costo de compra	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Gasto de amortización		4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17
Amortización Acum	-	4,17	8,33	12,50	16,67	20,83	25,00	29,17	33,33	37,50	41,67	45,83	50,00
Valor en libros	250,00	245,83	241,67	237,50	233,33	229,17	225,00	220,83	216,67	212,50	208,33	204,17	200,00

Anexo 25. Patente Municipal

PERIODO	0	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Patente Municipal													
Costo de compra	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Gasto de amortización		1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
Amortización Acum	-	1,67	3,33	5,00	6,67	8,33	10,00	11,67	13,33	15,00	16,67	18,33	20,00
Valor en libros	100,00	98,33	96,67	95,00	93,33	91,67	90,00	88,33	86,67	85,00	83,33	81,67	80,00

Anexo 26. Permiso municipal para publicidad

PERIODO	0	Año 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Permiso municipal para publicidad													
Costo de compra	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Gasto de amortización		5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83	5,83
Amortización Acum	-	5,83	11,67	17,50	23,33	29,17	35,00	40,83	46,67	52,50	58,33	64,17	70,00
Valor en libros	350,00	344,17	338,33	332,50	326,67	320,83	315,00	309,17	303,33	297,50	291,67	285,83	280,00

Anexo 27. Estado de Resultados Primer Año

	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	11.520,00	11.635,20	11.751,55	11.869,07	11.987,76	12.107,64	12.228,71	12.351,00	12.474,51	12.599,25	12.725,25	12.852,50
(-) Costo de los SERVICIOS vendidos	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12	2.648,12
(=) UTILIDAD BRUTA	8.871,88	8.987,08	9.103,43	9.220,95	9.339,64	9.459,51	9.580,59	9.702,88	9.826,39	9.951,13	10.077,12	10.204,38
(-) Gastos sueldos	3.389,09	3.389,09	3.389,09	3.389,09	3.389,09	3.389,09	3.389,09	3.394,09	3.394,09	3.394,09	3.394,09	3.394,09
(-) Gastos generales	4.014,60	2.518,06	2.521,55	2.525,07	2.528,63	2.532,23	2.535,86	2.539,53	2.543,24	2.546,98	2.550,76	2.554,57
(-) Gastos de depreciación	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25	2.298,25
(-) Gastos de amortización	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICI	(855,06)	756,69	869,55	983,54	1.098,67	1.214,95	1.332,40	1.446,01	1.565,82	1.686,82	1.809,03	1.932,47
(-) Gastos de intereses	747,72	738,39	728,98	719,47	709,88	700,19	690,42	680,55	670,59	660,53	650,38	640,14
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(1.602,78)	18,30	140,57	264,07	388,79	514,76	641,98	765,47	895,23	1.026,29	1.158,65	1.292,33
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	(240,42)	2,74	21,09	39,61	58,32	77,21	96,30	114,82	134,28	153,94	173,80	193,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(1.362,36)	15,55	119,49	224,46	330,47	437,55	545,68	650,65	760,95	872,35	984,85	1.098,48
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	(299,72)	3,42	26,29	49,38	72,70	96,26	120,05	143,14	167,41	191,92	216,67	241,67
(=) UTILIDAD NETA	(1.062,64)	12,13	93,20	175,08	257,77	341,29	425,63	507,50	593,54	680,43	768,19	856,82

Anexo 28. Estado de Situación Primer Año

	Inicial	AÑO 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVOS	198.509,80	196.327,24	196.296,56	195.832,44	195.441,10	195.123,28	194.879,70	194.711,12	193.379,28	193.364,64	193.427,26	193.567,93	191.121,43
Corrientes	50.000,00	50.129,02	52.409,92	54.257,38	56.177,63	58.171,38	60.239,39	62.382,39	63.362,13	65.659,06	68.033,27	70.485,52	70.350,60
Efectivo	50.000,00	47.825,02	50.082,88	51.907,07	53.803,81	55.773,83	57.817,86	59.936,64	60.891,93	63.164,16	65.513,42	67.940,47	67.780,10
Cuentas por Cobrar		2.304,00	2.327,04	2.350,31	2.373,81	2.397,55	2.421,53	2.445,74	2.470,20	2.494,90	2.519,85	2.545,05	2.570,50
No Corrientes	148.509,80	146.198,22	143.886,64	141.575,06	139.263,48	136.951,90	134.640,32	132.328,73	130.017,15	127.705,57	125.393,99	123.082,41	120.770,83
Propiedad, Planta y Equipo	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80	147.009,80
Depreciación acumulada	-	2.298,25	4.596,49	6.894,74	9.192,99	11.491,24	13.789,48	16.087,73	18.385,98	20.684,23	22.982,47	25.280,72	27.578,97
Intangibles	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Amortización acumulada	-	13,33	26,67	40,00	53,33	66,67	80,00	93,33	106,67	120,00	133,33	146,67	160,00
PASIVOS	79.403,92	78.272,33	78.217,86	77.648,87	77.070,79	76.483,53	75.887,00	75.281,12	73.430,11	72.810,26	72.180,79	71.541,60	68.226,62
Corrientes	-	(140,97)	804,50	1.244,87	1.685,66	2.126,86	2.568,47	3.010,51	2.217,30	2.665,19	3.113,53	3.562,30	1.345,52
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	399,17	798,33	1.197,50	1.596,67	1.995,83	2.395,00	2.794,17	1.959,33	2.363,50	2.767,67	3.171,83	910,00
Impuestos por pagar	-	(540,14)	6,17	47,37	88,99	131,02	173,47	216,35	257,96	301,69	345,86	390,47	435,52
No Corrientes	79.403,92	78.413,30	77.413,36	76.404,00	75.385,13	74.356,67	73.318,52	72.270,60	71.212,81	70.145,06	69.067,26	67.979,31	66.881,11
Deuda a largo plazo	79.403,92	78.413,30	77.413,36	76.404,00	75.385,13	74.356,67	73.318,52	72.270,60	71.212,81	70.145,06	69.067,26	67.979,31	66.881,11
PATRIMONIO	119.105,88	118.043,24	118.055,37	118.148,57	118.323,65	118.581,42	118.922,70	119.348,34	119.855,84	120.449,38	121.129,81	121.897,99	122.754,81
Capital	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88	119.105,88
Utilidades retenidas	-	(1.062,64)	(1.050,51)	(957,31)	(782,23)	(524,46)	(183,18)	242,46	749,96	1.343,50	2.023,93	2.792,11	3.648,93
Activo corriente	-	2.304,00	2.327,04	2.350,31	2.373,81	2.397,55	2.421,53	2.445,74	2.470,20	2.494,90	2.519,85	2.545,05	2.570,50
Pasivo corriente	-	(140,97)	804,50	1.244,87	1.685,66	2.126,86	2.568,47	3.010,51	2.217,30	2.665,19	3.113,53	3.562,30	1.345,52
Capital neto de trabajo	-	2.444,97	1.522,54	1.105,44	688,16	270,69	(146,95)	(564,77)	252,90	(170,29)	(593,68)	(1.017,25)	1.224,98

Anexo 29. Resolución para la rentar vehicular en el Ecuador



En uso de sus facultades legales y reglamentarias.

RESUELVE:

Expedir el siguiente:

"REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS"

TÍTULO I GENERALIDADES

CAPÍTULO I OBJETO, ALCANCE Y DEFINICIONES

Art. 1.- Objeto y Alcance.- El presente Reglamento tiene como objeto regular el otorgamiento de la autorización de funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos a nivel nacional, de conformidad a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y conforme los facultados de los organismos del sector.

Art. 2.- Ámbito.- El presente Reglamento regula a nivel nacional, el funcionamiento de las compañías autorizadas para renta, arrendamiento o alquiler de vehículos dentro de su actividad y las autorizaciones emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

Art. 3.- Sujeción.- Se sujetan a las disposiciones del presente Reglamento, las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de transporte terrestre a nivel nacional, respecto al otorgamiento de las autorizaciones de funcionamiento, dentro del ámbito nacional, conforme las disposiciones legales.

Art. 4.- Definiciones.- Para efectos de aplicación del presente Reglamento, se tomarán en cuenta las siguientes definiciones:

- a) **Renta, arrendamiento o alquiler de vehículos:** La renta, arrendamiento o alquiler de vehículos es un acto jurídico mediante el cual el arrendador concede al arrendatario, persona natural o jurídica, el goce de un vehículo de transporte terrestre, sin conductor, para el uso particular del arrendatario, teniendo como contraprestación el pago en dinero de un valor pactado entre el arrendador y el arrendatario.
- b) **Contrato de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos:** Es un acuerdo entre las partes mediante el cual el arrendador concede el goce de uno o más vehículos de transporte terrestre, sin conductor, al arrendatario para su uso particular, en todo el territorio nacional, quien tiene la obligación de pagar el precio pactado. El formato de contrato deberá ser previamente aprobado por la ANT, con los requisitos mínimos que el organismo disponga.
- c) **Compañía de Renta, arrendamiento o alquiler de vehículos:** Persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de Compañías y otras leyes o disposiciones conexas, cuyo objeto social principal es la renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de transporte terrestre, para el goce particular del arrendatario dentro del territorio nacional.
- d) **Autorización de Funcionamiento:** Es un acto administrativo emitido por la máxima Autoridad de la ANT o su delegado, mediante el cual, se autoriza el funcionamiento de una compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos. La autorización de

RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito - Ecuador
WWW.ANT.GOB.EC



Agencia
Nacional
de Tránsito



RESOLUCIÓN Nº 085-DIR-2013-ANT

**REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA,
ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS**

**EL DIRECTORIO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACION Y CONTROL DEL
TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza a las personas en su artículo 66 numeral 25 el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características;

Que, mediante Ley Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 415 del 29 de marzo de 2011, se creó la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, ANT, entidad que cuenta con autonomía, personería jurídica, jurisdicción a nivel nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios;

Que, el numeral 28 del Artículo 29 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) dispone que, es facultad del Director Ejecutivo de la ANT autorizar el funcionamiento de las compañías de renta de vehículos;

Que, el artículo 58 del Reglamento a la Ley ibídem, señala que los vehículos que sean alquilados en las compañías de renta de vehículos deberán registrarse obligatoriamente a nombre de la persona jurídica que cuente con la autorización de funcionamiento y sólo podrán destinarse al transporte particular y por ningún motivo podrán realizar servicio público, comercial o por cuenta propia. El Director Ejecutivo de la ANT autorizará el funcionamiento de estas compañías cuando las mismas hayan cumplido con los requisitos que establezca el Directorio de la ANT mediante Resolución;

Que, con fecha 26 de septiembre del 2012, en la sala de sesiones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, en su Novena Sesión Extraordinaria, el Directorio emitió la Resolución No. 055-DIR-2012-ANT que contiene el Reglamento para el funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos;

Que, mediante Memorando No. ANT-DTHA-2013-1315, de fecha 11 de abril del 2013, la Dirección de Títulos Habilitantes de la ANT, remite a la Dirección de Regulación de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial el Informe Técnico a fin de efectuar la reforma a la Resolución No. 055-DIR-2012-ANT, de acuerdo a las necesidades actuales de las compañías sujetas al Reglamento citado;

Que, Mediante Informe No. 404-ATH-EC-DTH-2013-ANT, adjunto al Memorando generado por la Dirección de Títulos Habilitantes, se proponen los cambios en que deberán incluirse en la Resolución citada en el considerando precedente;

Que, es necesario regular los requisitos para la autorización de funcionamiento de las compañías de renta de vehículos, a fin de precautelar los derechos de los usuarios y establecer sus obligaciones, definir las obligaciones de las compañías de renta de vehículos y garantizar el cabal cumplimiento de la normativa de tránsito vigente.

RESOLUCIÓN Nº 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pailón, antiguas instalaciones de FEREXP
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

funcionamiento tendrá una vigencia de tres años, luego de los cuales podrá ser renovada o perderá automáticamente su validez.

- e) **Inspección:** Acto mediante el cual la ANT verifica el funcionamiento de la compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, a través de una revisión documental y física de la compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos y su flota vehicular.
- f) **Vehículos de Renta, arrendamiento o alquiler:** Aquellos automotores de transporte terrestre que la compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, mediante contrato, arrienda o alquila a una persona natural o jurídica para su utilización de manera directa, sin que exista la posibilidad de subarrendar y cobrar por la prestación de un servicio de transporte.

TÍTULO II DE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA DE VEHÍCULOS

CAPÍTULO I DE LA REGULACIÓN Y CONTROL

Art. 5.- Regulación y Control.- La Agencia Nacional de Tránsito definirá los parámetros que permitan la aplicación del presente Reglamento, los mismos que serán de cumplimiento obligatorio para las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos.

En caso de que las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos no cumplan con lo establecido en este Reglamento, la ANT podrá negar el otorgamiento de la autorización de funcionamiento o revocarla en caso de que ésta ya haya sido extendida.

La máxima Autoridad de la ANT, o su delegado, podrá disponer las acciones de control necesarias para velar por el cabal cumplimiento de este Reglamento.

CAPÍTULO II DE LA COMPAÑÍA Y SUS VEHÍCULOS

Título I Objeto social

Art. 6.- Objeto Social de las compañías de Renta, arrendamiento o alquiler de vehículos.- La Superintendencia de Compañías de conformidad a la ley de la materia, podrá autorizar la constitución de compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, siempre y cuando el objeto social principal de la compañía sea la renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de transporte terrestre; por lo que el objeto no será exclusivo, siempre y cuando cumpla con este condicionamiento.

Por lo tanto, las compañías de renta de vehículos están prohibidas de:

- a) Prestar servicios de manera directa en el traslado de personas o mercaderías; los vehículos rentados a las compañías, podrán ser utilizados en el traslado de personas y mercaderías única y exclusivamente por las personas naturales o jurídicas que los renten, sin que estos cobren por el transporte; y,
- b) Realizar transporte de servicio público, comercial o por cuenta propia, por lo que, tanto la compañía autorizada como las personas naturales o jurídicas que adquieran este servicio,

darán plena observancia a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Título II De los vehículos

Art. 7.- Vehículos: Para el cumplimiento de su objeto social, las compañías de renta de vehículos podrán contar con una flota de vehículos de transporte terrestre, de conformidad a la siguiente clasificación:

SUBCLASE	CLASE	DESCRIPCIÓN	TIPO DE LICENCIA (PARA EL CONDUCTOR)
L1, L3	MOTOCICLETA	Vehículo motorizado de dos ruedas, para uso terrestre.	A
M1, N1.	CUATRIMOTO	Vehículo de trabajo, deportivo o de recreación, con timón, montura y motor tipo motocicleta y cuatro ruedas.	A
M1	SEDAN	Un sedán tiene un techo fijo hasta el parabrisas trasero, consta de tres volúmenes. Tiene 4 puertas y constan hasta 5 plazas.	B
M1	COUPÉ	Un coupé tiene techo fijo con tres volúmenes. Tiene dos puertas y el número de plazas es hasta 5.	B
M1	CONVERTIBLE	En este vehículo la principal característica es que el techo y la luneta son retráctiles o removibles. Tienen hasta 4 puertas y el número de plazas es hasta 5.	B
M1	HATCHBACK	La principal característica es el área de pasajeros y de carga conforman un solo volumen. Tienen hasta 5 puertas y hasta 5 plazas de dos filas.	B
M1	STATION VAGON	Vehículo desarrollado a partir de un Sedan, fabricado con una carrocería cerrada, con el techo fijo rígido, extendido hacia atrás para incrementar el espacio de carga. Tienen un número de plazas de hasta 5, en dos filas.	B
M1	MINIVAN	Monovolumen orientado al transporte de pasajeros. Las puertas laterales posteriores pueden ser corredizas, en un máximo de 9 plazas.	B
M1	UTILITARIO	Vehículo orientado especialmente dentro y fuera de carretera. Las puertas laterales deben ser abatibles, en un máximo de 8 plazas. La tracción puede ser 4x2 o 4x4.	B
N1	CAMIONETA	Una camioneta (pickup) es un vehículo especialmente diseñado para carga, con un volumen definido para carga, con un PBV de hasta 3,5 toneladas. El habitáculo de pasajeros puede ser cabina simple, doble o cabina y media.	
M1	VEHÍCULO UTILITARIO ESPECIAL	Vehículo de aplicación especial diseñado para trabajo, deporte o de recreación, basado en una estructura auto portante o chasis ligero, especialmente para uso fuera de vías públicas.	A
M1SA, M2SA, M3SA, N1SA, N2SA, O1SA, O2SA, O3SA, O4SA		Vehículo automotor o unidad de carga fabricado o adaptado para uso como vivienda por medio de carrocería especializada o techo levadizo. Cuenta con camas, zona de cocinas, mesas, etc.	B, D1

RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO
Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito - Ecuador
www.ant.gov.ec

		También denominados vehículos para vivienda o acampar.	
VEHÍCULOS CARGA PESADA			
N1	CAMIÓN LIGERO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de dos ejes.	B
N2	CAMIÓN MEDIANO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de 2 o más ejes.	E
N3	CAMIÓN PESADO	Vehículo para el transporte de carga provisto de un chasis cabinado al que se puede montar una estructura para transportar carga, con un número de 2 o más ejes.	E
N3	TRACTO CAMIÓN	Vehículo diseñado esencialmente para apoyo y arrastre de una unidad de carga (semirremolque)-	E

Para la emisión de autorización de funcionamiento a las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos utilitarios especiales, la Agencia Nacional de Tránsito tomará en cuenta el tipo de vías en los cuales podrán transitar, la necesidad de someter a un proceso previo de homologación vehicular a las unidades de ser el caso y la revisión técnica vehicular que se dispondrá, la misma que deberá efectuarse de manera semestral o anual, conforme lo considere la autoridad.

Art. 8.- De la Revisión Vehicular.- Los vehículos que prestan el servicio de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos están obligados a someterse a una revisión técnica vehicular, en el período y condiciones establecidas en el Reglamento General para la Aplicación de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

El certificado de revisión vehicular es uno de los requisitos determinados para el otorgamiento de la matrícula respectiva y para operar dentro del servicio.

Título III Del funcionamiento

Art. 9.- Autorización de funcionamiento: El Director o Directora Ejecutiva de la ANT otorgará las autorizaciones de funcionamientos únicamente a las compañías de renta de vehículos, siempre y cuando éstas cumplan con los requisitos establecidos en este Título. La autorización no implica exoneración o reducción total o parcial por ningún concepto de impuestos o tasas a los vehículos constantes dentro de la autorización.

Art. 10.- Requisitos: Para obtener la autorización de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, las compañías deberán haber presentado previamente a la ANT la solicitud en el formato que para el efecto determine la Dirección Ejecutiva, consignando los datos y requisitos de manera completa, a la cual adjuntarán la siguiente documentación:

1. Copia de la escritura de constitución jurídica de la compañía y último acto societario, debidamente inscritos en el Registro Mercantil del cantón correspondiente.

RESOLUCIÓN N° 085-DJR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRITTSV

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito - Ecuador
www.ant.gob.ec

2. Copia certificada del nombramiento del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil, el mismo que deberá encontrarse vigente.
3. Impresión del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado, obtenido de la página web del Servicio de Rentas Internas.
4. Copia simple y legible de la Cédula de Identidad o Ciudadanía vigente o Pasaporte del Representante Legal.
5. Copia simple legible de la Papeleta de Votación vigente.
6. Listado de la flota de vehículos, detallando el número de placa de cada uno, adjuntando la copia de la matrícula actualizada de los vehículos que vayan a ser rentados, arrendados o alquilados, los mismos que deberán encontrarse a nombre de la compañía solicitante.
7. Informe de Revisión de flota Vehicular actualizado o certificado de Revisión Técnica Vehicular vigente emitido por los GAD's o por los centros de revisión vehicular autorizados, de los vehículos que se utilizarán para este servicio, cuya flota de vehículos mínima será de 5 unidades.
8. Copia del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito vigente SOAT, de cada vehículo por el cual solicite la autorización.
9. Copia certificada de la póliza de seguro del vehículo, que incluya responsabilidad civil contratada por cada unidad de servicio, con el fin de que en caso de accidente cubra el riesgo por pérdidas materiales propias y de terceros y pago del impuesto predial del año que corresponda de dicho inmueble.
10. Copia del contrato de arrendamiento o escrituras del lugar donde se encuentran sus instalaciones, debidamente legalizado.
11. Copia del formato de contrato que otorga la compañía con opción de servicios, conjuntamente con el tarifario de servicios.
12. Permiso de uso de suelo, del lugar donde se encuentren sus instalaciones.
13. Copias certificadas de las 3 últimas declaraciones del impuesto a la renta (en los casos que sean aplicables).
14. Copia del pago de servicios básicos luz, agua, teléfono, de cada sucursal en donde se detalle ubicación, en los casos que sean aplicables (en caso de tener sucursales).

La ANT a través de su Unidad responsable, podrá solicitar los documentos e información, que dentro de los parámetros establecidos en el presente Reglamento, sean necesarios para la emisión de la autorización respectiva.

Art. 11.- Del Procedimiento.- Una vez ingresada la solicitud y los requisitos de manera completa por parte del peticionario a la Agencia Nacional de Tránsito, se remitirá el expediente a la unidad responsable del proceso, para la elaboración del informe técnico que servirá de sustento para la emisión de la Resolución final; en caso de requerir información adicional o complementaria, la entidad solicitará al peticionario por una sola vez que complete la documentación y éste tendrá el término de diez (10) días, contados desde el día siguiente al de la notificación de requerimiento de información, por lo que la solicitud será atendida en cuanto el peticionario cumpla con lo solicitado. En caso de que el peticionario no cumpla con este requerimiento en el término señalado, la solicitud será archivada y del particular se notificará al solicitante.

La Resolución de Autorización extendida contendrá el detalle de los vehículos autorizados y el lugar donde se encontrará el espacio físico para mantener su parque automotor dentro de las instalaciones de su sede y/o sucursales.

Art. 12.- Condiciones para la Autorización de Funcionamiento de los Vehículos.- Los vehículos que serán rentados, arrendados o alquilados por las compañías deberán cumplir con los siguientes requisitos y condiciones:

- a) No exceder de 5 años de antigüedad, contados a partir del año de fabricación constante en la copia de la matrícula, además de cumplir con las especificaciones técnicas establecidas por los reglamentos expedidos por la ANT, así como también, las normas técnicas expedidas para el efecto por el INEN.
- b) Los arrendatarios en los vehículos rentados, arrendados o alquilados, podrán transportar personas, animales y bienes, de acuerdo con las especificaciones y características de cada vehículo constantes en el certificado de matrícula.
- c) Las compañías de renta, arrendamiento o alquiler, deberán disponer como mínimo una flota de 5 automotores.
- d) Para el otorgamiento de la autorización de funcionamiento, los automotores a ser rentados, arrendados o alquilados, deberán ser de exclusiva propiedad de la compañía de renta, arrendamiento y alquiler de vehículos.

Art. 13.- De las Instalaciones de la compañía de renta de vehículos: La compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de transporte terrestre está obligada a contar con instalaciones propias o de terceros debidamente legalizadas mediante un contrato, además contará con el espacio suficiente para mantener su parque automotor dentro de las instalaciones de su sede y/o sucursales.

Las compañías deberán justificar el uso o no del espacio físico para su flota vehicular, para el efecto la ANT podrá solicitar la documentación que estime necesaria y evidencie tal particular, previa a la emisión de la Resolución final.

Art. 14.- Inspección: Previo al otorgamiento de la autorización de funcionamiento respectiva, la Agencia Nacional de Tránsito, por intermedio de las áreas competentes de la institución, realizará una inspección de los vehículos y la verificación de las instalaciones donde funciona la compañía de renta, arrendamiento o alquiler de los mismos. Únicamente con el informe favorable de la inspección emitido por la Unidad responsable, la máxima Autoridad, o su delegado, otorgará la autorización de funcionamiento correspondiente.

Art. 15.- Vigencia de la Autorización de funcionamiento.- La Resolución por la cual se extienda la autorización de funcionamiento a una compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos tendrá un plazo de vigencia de tres años, contados a partir de la expedición de la misma.

Art. 16.- De la Autorización de Sede y Sucursales.- La compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, para la implementación de sucursales, deberá cumplir con los mismos requisitos establecidos en el artículo 10 del presente Reglamento.

Art. 17.- Renovación: Para la renovación de la autorización de funcionamiento de las compañías de renta de vehículos se deberá seguir el mismo procedimiento que el requerido para obtenerlo por primera vez. El trámite de renovación se podrá iniciar 6 meses antes de la caducidad y hasta la fecha de caducidad de la autorización de funcionamiento.

En el caso de que no se solicitare la renovación de la autorización, se considerará, por parte de la ANT, la terminación automática de la misma, por lo cual no podrá la compañía continuar rentando su flota de vehículos habilitados. No se tramitará ninguna solicitud de renovación una vez que se haya vencido el plazo para hacerlo.

Las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos podrán realizar sus actividades hasta el último día de la fecha determinada en su autorización, concluida la misma, no estarán autorizados para continuar rentando, arrendando o alquilando sus vehículos.

El proceso de renovación de la autorización de funcionamiento establecido en el presente articulado no se lo considerará como extensión de la autorización otorgada por la ANT.

Art. 18.- Del Control.- La ANT se encuentra facultada de efectuar inspecciones de verificación a las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos autorizadas, previa notificación a la persona jurídica a efectos de establecer la coordinación necesaria para esta actividad.

Art. 19.- De la Suspensión y Revocatoria.- El Director Ejecutivo de la ANT, podrá suspender o revocar la autorización de funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos de conformidad a lo señalado a continuación:

- a) Suspender la operación de la compañía hasta 20 días calendario cuando se arriende un vehículo que no conste dentro de la autorización de funcionamiento otorgada por la ANT; por rentar, arrendar o alquilar vehículos con chofer; y, por rentar, arrendar o alquilar vehículos de más de 5 años de antigüedad conforme lo determina este reglamento;
- b) La autorización de funcionamiento de las compañías de renta de vehículos podrá ser revocada anticipadamente de manera unilateral por parte del Director Ejecutivo de la ANT o su delegado, en caso de comprobarse un incumplimiento de los requisitos para su funcionamiento constantes en el Título IV; y cuando hubiere sido suspendida la compañía de renta, arrendamiento o alquiler por dos ocasiones en un año.
- c) Será causal de revocatoria definitiva de la autorización de funcionamiento otorgada por la ANT, la utilización de los vehículos de la compañía de renta, arrendamiento o alquiler en la prestación del servicio público o comercial.

Únicamente sobre la Resolución de Revocatoria, adoptada por la máxima Autoridad de la Institución, cabrán los recursos de Reposición, Apelación y Extraordinario de Revisión.

La revocatoria de autorización de funcionamiento, que haya causado estado, se notificará al Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y al Instituto de Contratación Pública para que procedan a tomar las medidas de control en el ámbito de sus competencias.

Las compañías a las que se les haya revocado la autorización de funcionamiento quedarán inhabilitadas para volver a solicitar la concesión del mismo.

Art. 20.- La Agencia Nacional de Tránsito verificará la titularidad de los vehículos que oferten las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, los mismos que deberán ser de propiedad de la compañía solicitante.

Art. 21.- Habilitación y Deshabilitación de vehículos registrados.- Las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos deberán habilitar o deshabilitar sus unidades ante la Agencia Nacional de Tránsito, para lo cual, realizarán una solicitud en el formato que para el efecto determine la Dirección Ejecutiva, a la misma adjuntarán que adjuntarán la siguiente documentación:

1. Copia actualizada y certificada del nombramiento del Representante Legal debidamente inscrito en el Registro Mercantil correspondiente;
2. Copia de la cédula de identidad o pasaporte, y copia del certificado de votación del Representante Legal;
3. Listado de los vehículos que dejan de formar parte de la flota de la compañía, en el que conste el número de placa de cada uno, de ser el caso;
4. Listado de vehículos a habilitarse como parte de la flota de la compañía, y copia de la matrícula o del título de transferencia de dominio, debidamente legalizados ante autoridad competente, de ser el caso;
5. Copia del SOAT vigente de cada uno de los vehículos objeto de la deshabilitación o habilitación;
6. Copia certificada de la póliza de seguro del vehículo, que incluya responsabilidad civil contra terceros vigente por un año, misma que se verificará en el proceso anual de matriculación.

CAPÍTULO III USUARIO Y COMPAÑÍAS

Art. 22.- Contrato.- Las compañías de renta de vehículos deberán celebrar con los usuarios del servicio, que serán quienes renten o alquilen los autos, los respectivos contratos escritos que deberán ser aprobados por la ANT, en los cuales se estipulará como mínimo la siguiente información:

1. Nombre de la Compañía de renta, arrendamiento o alquiler;
2. Número de RUC, y autorización de funcionamiento otorgada por la Agencia Nacional de Tránsito;
3. Nombre, número de cédula de identidad o número de pasaporte que identifique al arrendatario del vehículo, y número y copia de la licencia que le habilita conducir el vehículo arrendado, rentado o alquilado, conforme las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento aplicativo. En caso de que el arrendatario no portare licencia o quien arrendare fuese una persona jurídica, los mismos

RESOLUCIÓN Nº 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

requisitos deberán presentarse de quienes serán los responsables de conducir la unidad arrendada, que el arrendatario pudiere contratar bajo su responsabilidad.

4. Lugar y fecha de celebración del contrato;
5. Lugar, fecha y horario en que ha de iniciarse el servicio y lugar y fecha en que ha de concluir;
6. Características del vehículo a ser rentado (máximo de personas, capacidad de carga y características de tracción.);
7. Número de placa del vehículo rentado;
8. Condiciones del seguro obligatorio con que cuenta el vehículo, así como del contratado por el arrendatario;
9. Coparticipaciones a ser pagadas por el cliente o el conductor autorizado por la pérdida o daños al vehículo alquilado;
10. Costo diario/horario;
11. Opciones de servicio de atención de emergencia en carretera;
12. Opción de renta de navegador (GPS) para el servicio del arrendatario;
13. Obligación del arrendatario de respetar las normas vigentes de tránsito, y el compromiso asumido por arrendador y arrendatario de sujetarse a las disposiciones legales que en materia de tránsito se encuentren vigentes;
14. Responsabilidad del arrendatario por violación de normas de tránsito y demás normas vigentes al usar y gozar del vehículo arrendado, rentado o alquilado;
15. Obligación de la arrendadora de mantener el vehículo en buenas condiciones y declaración de la arrendadora de haber dado correcta y oportunamente mantenimiento preventivo y regular al vehículo;

Art. 23.- Libre circulación.- Para la libre circulación y operación de los vehículos rentados, arrendados o alquilados en todo el territorio nacional, bastará que el vehículo cuente con la matrícula original, comprobante del pago del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT y autorización escrita de la compañía de renta para su uso o copia del contrato de alquiler.

En el caso de vehículos que requieran legalmente de otros permisos o autorizaciones para su circulación, será el arrendatario el obligado a tramitarlos. La compañía de renta de vehículos pondrá a disposición del arrendatario toda la información y documentación con la que cuente, que requiera el arrendatario para el trámite de estos permisos o autorizaciones ante las autoridades competentes.

Art. 24.- Derecho al uso del servicio.- Toda persona tiene derecho a acceder al uso del servicio de renta de vehículos como contraprestación por el pago del precio acordado.

De igual forma el arrendatario tiene derecho a hacer uso de un vehículo habilitado, que haya pasado la revisión técnica vehicular respectiva, en el caso de vehículos matriculados en ciudades donde exista esta obligación, que cuente con una póliza vigente del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, y que se encuentre en óptimas condiciones mecánicas.

RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

Art. 25.- Prohibición.- Los vehículos para la renta, arrendamiento o alquiler no podrán transportar sustancias sicotrópicas, ni estupefacientes ilícitos, ni armas de fuego o punzo cortantes, así como materiales inflamables, explosivos, corrosivos, venenosos o similares

Art. 26.- Obligaciones de las Compañías de Renta de vehículos.- Son obligaciones de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos las siguientes:

1. Rentar, arrendar o alquilar vehículos de transporte terrestre;
2. Prestar el servicio o de transporte con vehículos habilitados por la Autoridad competente, lo que se acreditará con el certificado de habilitación vehicular, el que será portado en el vehículo durante el viaje;
3. Rentar, arrendar o alquilar vehículos que hayan aprobado la revisión técnica, en el caso de vehículos matriculados en una ciudad que lo requiera, lo que se acreditará con el Certificado de Revisión Técnica Vehicular;
4. Mantener vigente la póliza del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, para cada vehículo que integre su flota vehicular habilitada, lo que se acreditará con el Certificado correspondiente;
5. Realizar el mantenimiento preventivo de su flota vehicular, en forma directa o a través de terceros, debiendo llevar, en el local de la empresa, la ficha técnica de mantenimiento de cada vehículo, la que estará a disposición de la autoridad competente hasta por dos # (2) años después de la fecha del mantenimiento;
6. No usar, para el servicio de arrendamiento, renta o alquiler, vehículos siniestrados que no hayan aprobado la revisión técnica extraordinaria que acredite que su chasis o estructura no han sufrido daños que pongan en riesgo la seguridad de los pasajeros;
7. Mantener las características técnicas generales y específicas de los vehículos, de conformidad a las disposiciones emanadas desde la ANT y las normas técnicas del INEN, así como las demás condiciones que le permitieron acceder a la autorización para la prestación del servicio de arrendamiento, renta o alquiler de vehículos;
8. Informar por escrito a la autoridad competente, dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de producidos, los accidentes de tránsito con daños personales ocurridos durante el uso del vehículo rentado o alquilado;
9. Presentar la documentación correspondiente para las habilitaciones y deshabilitaciones de vehículos en función de lo que establece el presente Reglamento;
10. Disponer que en los vehículos de su flota se porten elementos de emergencia, tales como extintor en óptimo estado de capacidad no menor a la dispuesta por la ley de acuerdo con las características del vehículo y neumático de repuesto en óptimo estado de funcionamiento, así como botiquín con vendas, algodón, gasa, esparadrapo y alcohol;
11. Informar al arrendatario la prohibición de que se transporte personas en un número que exceda de lo permitido en la autorización;
12. Mantener dentro de sus instalaciones, matriz o sucursales, los vehículos de los cuales dispone para la renta, arrendamiento o alquiler, siempre y cuando el vehículo no se encuentre rentado, en mantenimiento externo o en tránsito.

RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT
REGlamento PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

CAPÍTULO IV DE LAS TARIFAS

Art. 27.- Tarifas: Las compañías de renta de vehículos deberán remitir anualmente a la ANT su tarifario por la renta, arrendamiento o alquiler de los vehículos.

Art. 28.- Autorización de funcionamiento: Las compañías de renta de vehículos deberán exhibir en lugares a la vista de los usuarios, la autorización de funcionamiento otorgada por la máxima autoridad de la ANT o su delegado.

CAPÍTULO V SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL

Art. 29.- Seguros.- Los vehículos habilitados por las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, deberán contar con el seguro obligatorio de accidentes de tránsito SOAT y adicionalmente contratarán con un seguro de responsabilidad civil contra terceros, con el objeto de cubrir la salud de las personas y los riesgos de posibles accidentes de tránsito.

Art. 30.- Seguridad y calidad.- Las autorizaciones para el funcionamiento de las compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, deberán otorgarse precautelando la seguridad de los usuarios y minimizando el riesgo de accidentes de tránsito u otros siniestros, así como las consecuencias negativas a la salud de las personas.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera: La institución que ejerza la rectoría en el Sistema Nacional de Contratación Pública, en el caso que se requiera la contratación de una compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, únicamente podrá habilitar proveedores que tengan calidad de personas jurídicas que se dediquen a la renta, arrendamiento o alquiler de vehículos y que cuenten con la autorización de funcionamiento vigente, prevista en este Reglamento

Segunda: Las normas complementarias y los formatos de los formularios para la implementación del proceso, serán emanadas y aprobadas por la Directora Ejecutiva de la ANT.

Tercera: En caso de alquiler de vehículos de carga pesada, la Resolución de autorización de funcionamiento otorgado a la compañía de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos, será el documento habilitante que permita la obtención del Certificado de Operación Regular o Especial a ser extendido por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Para el efecto, arrendador y arrendatario darán plena observancia a lo dispuesto en la Ley de Caminos, reglamento de aplicación y demás normas expedidas por el Ministerio rector.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Las compañías de renta arrendamiento o alquiler de vehículos que se encuentran actualmente en funcionamiento, tendrán un plazo de 180 días a partir de la emisión de la presente Resolución, para presentar toda la información y documentación necesaria para obtener el autorización de funcionamiento de la ANT; en caso de no hacerlo, no podrán ejercer sus actividades, para lo cual, la ANT en coordinación con la Policía Nacional y la CTE realizarán los operativos correspondientes.

Vencido el plazo previsto en esta disposición transitoria, la ANT difundirá a las instituciones públicas y privadas el listado de compañías de renta, arrendamiento o alquiler de vehículos que cuenten con autorización de funcionamiento.

RESOLUCIÓN N° 085-DIR-2013-ANT
REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE RENTA, ARRENDAMIENTO O ALQUILER DE VEHÍCULOS
AFA/DRTTTSV

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pailón, antiguas instalaciones de PEREXPO
Quito - Ecuador
www.ant.gob.ec

Segunda.- Las compañías de renta de vehículos que se encuentran actualmente en funcionamiento, tendrán un plazo de 60 días a partir de la emisión de la presente Resolución, para presentar a la ANT los formatos de los contratos que suscribirán con los usuarios, para su respectiva aprobación. Sin perjuicio de esto, hasta la aprobación de los mencionados formatos, las compañías de renta de vehículos podrán seguir utilizando los contratos elaborados por ellas, siempre y cuando cuenten con los requisitos constantes en el artículo 10 de este Reglamento.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

ÚNICA: Se deroga expresamente la Resolución No. 055-DIR-2012-ANT, emitida a los 26 días del mes de septiembre de dos mil doce, en la sala de sesiones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, en su Novena Sesión Extraordinaria de Directorio.

El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su promulgación sin perjuicio su publicación en el Registro Oficial, en todo el territorio nacional.

Dado y firmado en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los 15 días del mes de mayo de 2013, en la Sala de Prensa de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en su Quinta Sesión Ordinaria de Directorio.



Ing. Alex Pérez Cajilema
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO



Abg. Andrés Jiménez Franco
SECRETARIO AD-HOC DEL DIRECTORIO