



FACULTAD DE POSGRADOS

CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE FLOTAS DE VEHÍCULOS CON
SEDE EN QUITO-ECUADOR. FLEETSERVICES CIA. LTDA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención en
Marketing Internacional

Profesor Guía
M.B.A. Miguel Ángel Rodríguez

Autor
B.A. Carlos Andrés Saltos Villafuerte

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.

Miguel Ángel Rodríguez
Magíster en Administración de Negocios
C.C. 1719405167

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.

B.A. Carlos Andrés Saltos Villafuerte
C.C. 1713763033

AGRADECIMIENTOS

Dios, Mi Madre y mi Novia son mis soportes principales en la vida, por lo cual no existen seres en el universo que se merezcan más mis agradecimientos por confiar en mí y en apoyarme a culminar este esfuerzo personal y académico. De igual manera agradezco al excelente equipo de profesores de la UDLA que me compartieron sus mejores conocimientos por lo cual estoy seguro que será el inicio de una nueva etapa de vida con mayores retos, grandes desafíos pero sobretodo con inmensa felicidad.

DEDICATORIA

A mi Madre

Por ser la persona que siempre ha estado conmigo apoyándome y siendo la cabeza de nuestra pequeña familia en todos los retos y dificultades que la vida nos ha puesto en el camino. Mi Madre un ejemplo de valentía y sencillez que me llevaré para toda la vida.

RESUMEN

El Ecuador es un país con alto interés y participación en la industria automotriz pero sin embargo muy poco explorado en el segmento de sus servicios relacionados; por lo cual, el presente proyecto intenta demostrar la factibilidad de creación de una empresa rentable de asesoría para la administración de flotas de vehículos.

El proyecto se desarrolla con un mercado objetivo de empresas privadas del cantón Quito, a las cuales se les ofrece paquetes de servicios de asesoría para todas las etapas del ciclo de vida del vehículo como son: adquisición, mantenimiento y operación. Analizando el mercado se probará que no existen competidores directos que abarquen la misma gama de servicios, por lo cual se descubre una aceptación e interés promedio del 60% de las empresas encuestadas. Además la empresa utilizará una estrategia de mercadeo de tipo competitiva como especialista y genérica de focalización para incrementar rápidamente su valor y presencia en el mercado.

En base a lo anterior el informe financiero resultante indica una TIR (Tasa interna de retorno) superior al 50% con una recuperación de la inversión en alrededor de 3 años de operación. Las conclusiones concuerdan con el interés actual de muchas empresas por obtener servicios externos para actividades especializadas que les permitan ser más eficientes y así reducir su carga operativa.

ABSTRACT

Ecuador is a country with high interest and participation in the automotive industry, but the related services are unexplored. This project seeks to demonstrate feasibility to creating a profitable company for vehicle fleet administration consulting.

This business plan provides service packages for complete life cycle of the vehicle (purchase, maintenance and operation) to Quito's private companies. The market study indicates zero direct competitors with 60 % average acceptance. The marketing strategy will be competitive type as specialist and generic targeting to increase quickly the value and the position market.

The resulting financial report shows an IRR (internal rate of return) greater than 50% and a return on investment in about 3 years of operation of the company. The findings are consistent with the current interest of many companies to obtain external services for specialized activities that allow them to be more efficient and reduce their operational burden.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	1
1.3. Declaración del problema.....	2
1.4. Objetivo.....	2
1.4.1. Objetivos específicos.....	3
1.5. Pregunta de investigación.....	3
1.6. Alcance.....	3
2. CAPÍTULO II. PLAN DE NEGOCIOS.....	4
2.1. Información de la compañía.....	4
2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio.....	4
2.1.2. Estilo corporativo / Imagen.....	4
2.1.3. Enfoque social / impacto en la comunidad.....	4
2.1.4. Misión y visión.....	4
2.1.5. Objetivos de crecimiento y financieros.....	5
2.2. Información legal.....	5
2.2.1. Estructura legal.....	5
2.2.2. Socios accionistas participantes.....	7
2.2.3. Gastos de constitución.....	7
2.2.4. Normas o políticas de distribución de utilidades.....	8
2.3. Estructura Organizacional.....	8
2.3.1. Organigrama de arranque.....	8
2.3.2. Descripción de funciones.....	8
2.4. Ubicación.....	10
2.4.1. Lugar de la empresa y su razonabilidad.....	10
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	11
3.1. Entorno macroeconómico y político.....	11
3.1.1. Análisis cualitativo.....	11

3.1.2. Análisis cuantitativo.	13
3.1.3. Situación política.....	15
3.1.4. Fuerzas que afectan al macro-entorno de la empresa y PEST (Política-Economía-Sociedad-Tecnológico).....	17
3.2. Análisis del sector	17
3.2.1. Estructura actual del mercado nacional.....	17
3.2.2. Desarrollo tecnológico e industrial del sector.....	18
3.2.3. Importaciones y exportaciones del sector.....	19
3.2.4. Tamaño de la industria	20
3.2.5. Ciclos económicos.....	22
3.3. Análisis del mercado	23
3.3.1. Definición de mercado objetivo.....	23
3.3.2. Justificación de mercado objetivo	23
3.3.3. Estimación del mercado potencial	24
3.3.4. Consumo aparente	24
3.3.5. Consumo Per Cápita.....	29
3.3.6. Estimación del segmento / Nicho de mercado (tamaño y crecimiento).	29
3.3.7. Perfil del consumidor.	29
3.4. Análisis de competencia.....	30
3.4.1. Identificación de principales participantes y competidores potenciales.....	30
3.4.2. Análisis de empresas competidoras.	30
3.4.3 Relación de agremiaciones existentes.....	32
3.4.4 Análisis del costo de los servicios de FleetServices Cía. Ltda.....	32
3.4.5 Análisis de servicios sustitutos de FleetServices Cía. Ltda.	32
3.4.6 Análisis de precios de venta de FleetServices Cía. Ltda. y de la competencia.	34
3.4.7 Imagen de la competencia ante los clientes	36
3.4.8 Segmento al cual está dirigida la competencia.....	37
3.4.9 Posición de los servicios de FleetServices Cía. Ltda. frente a la competencia	37

3.4.10	Sostenibilidad de la ventaja competitiva	37
3.5.	Análisis FODA.....	38
3.5.1.	Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de FleetServices Cía. Ltda.....	38
3.6.	Modelo de negocio.....	41
3.6.1.	Formato “Business Model Canvas”.....	41
4.	CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	42
4.1.	Concepto de FleetServices Cía. Ltda.....	42
4.1.1.	Descripción Básica (cuadro de plan estratégico).....	42
4.1.2.	Características y uso de los servicios de FleetServices Cía. Ltda. ...	44
4.1.3.	Fortalezas y Debilidades frente a la competencia.....	45
4.2.	Estrategias de Distribución	46
4.2.1.	Alternativas de Penetración	46
4.2.2.	Alternativas de Comercialización	46
4.2.3.	Distribución internacional.....	47
4.2.4.	Estrategia de ventas	48
4.2.5.	Tácticas relacionadas con la distribución.....	48
4.3.	Estrategias de Precios	49
4.3.1.	Análisis competitivo de precios.....	49
4.3.2.	Punto de equilibrio	49
4.3.3.	Condiciones de pago	50
4.3.4.	Impuestos a las ventas	50
4.3.5.	Costo de Transporte	50
4.3.6.	Tácticas relacionadas con precios.....	51
4.3.7.	Posible variación de precios para resistir guerra de precios.....	52
4.4.	Estrategias de Promoción	52
4.4.1.	Promoción dirigida a clientes y canales	52
4.4.2.	Manejo de clientes especiales	53
4.4.3.	Conceptos especiales que se usan para motivar la venta.	53
4.4.4.	Cubrimiento Geográfico Inicial y expansión.....	53
4.4.5.	Presupuesto de promoción	54
4.5.	Estrategias de Comunicación.	54

4.5.1. Selección de medios.....	54
4.5.2. Tácticas relacionadas a las comunicaciones.....	55
4.6. Estrategias de Servicio.....	56
4.6.1. Garantía y servicio postventa.....	56
4.6.2. Mecanismo de atención a clientes.....	56
4.6.3. Formas de pago.....	56
4.6.4. Comparación políticas de servicios con los de la competencia	57
4.7. Presupuesto de estrategias.....	57
4.8. Proyecciones de ventas.....	58
4.8.1. Proyección mensual (primer año).....	58
4.8.2. Proyección anual (cinco años).....	58
5. CAPÍTULO V. OPERACIÓN.....	62
5.1. Ficha técnica del servicio.....	62
5.2. Estado de desarrollo.....	65
5.3. Descripción del proceso.....	66
5.4. Requerimientos.....	67
5.5. Plan de producción del servicio.....	68
5.6. Plan de compras.....	69
6. CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO.....	70
6.1. Gastos de arranque.....	70
6.2. Gastos de personal.....	70
6.3. Estado de resultados y proyección financiera.....	71
6.4. Análisis de relaciones financieras.....	72
6.4.1. Cálculo del rendimiento mínimo esperado (CAPM).....	72
6.4.2. Flujos del proyecto a 5 años.....	74
6.4.3. Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	75
6.4.4. Evolución de indicadores.....	76
6.4.5. Peor escenario.....	77
6.4.6. Mejor escenario.....	78

6.4.7. Perpetuidad del proyecto.	79
7. CAPÍTULO VII. IMPACTOS.	81
7.1. Impacto económico.....	81
7.2. Impacto regional.....	81
7.3. Impacto social.....	82
7.4. Impacto ambiental.....	82
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS	90

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.

La administración de flotas inició aproximadamente hace tres décadas de forma principal en países del primer mundo debido a su estrecha relación con la tecnología. En sus orígenes se enfocaba netamente en procesos de localización de vehículos para conocer su ubicación por intereses de seguridad. La tecnología ha permitido que dicha administración sea cada vez más eficiente, en la década de los ochentas aparecieron los primeros vehículos con computadoras a bordo que se conectaban a satélites o redes terrestres. Hoy las redes móviles y sistemas de G.P.S. (Global Positioning System o Sistema Global de Posicionamiento) brindan acceso a costos razonables con buen rendimiento en la administración de entregas, transporte y conductores por medio de aplicaciones fáciles de operar (Anderson & Fagerberg, 2014, p.1).

A partir de la última década el uso de la tecnología ha sido complementado con el desarrollo de soluciones que mejoran también los procesos de negocio, considerando que una flota de vehículos es parte esencial de la fuerza de gestión de empresas y corporaciones privadas. Sina & Jaina (2010) en su investigación mencionan que las soluciones se enfocan en asesoría para adquisición de vehículos, programas de financiación, gestión de riesgos y salud, elaboración de informes, diagnóstico remoto (telemática), programas de mantenimiento, gestión de combustible, control de velocidad, entre otros (pp. 2-3).

1.2. Justificación.

Los factores que justifican el desarrollo del presente proyecto son:

- Dentro de Ecuador no se cuenta con una empresa de asesoría imparcial en la administración de flotas que dirija su gestión en todo el ciclo de vida del vehículo y se involucre tanto en la parte técnica como en la comercial para

cumplir el requerimiento general de las compañías que es reducir sus costos de operación siendo más eficientes (Superintendencia de compañías, 2015).

- Dado el incremento de aranceles y control de cupos de importación para la mayoría de los segmentos de vehículos, más la reciente instaurada salvaguardia del 45% instaurada con la resolución 011-2015 del Comité de Comercio Exterior para vehículos pesados y motos (pp. 73-74), conllevará a que las empresas propietarias de flotas permanezcan más tiempo con los vehículos antes de buscar renovarlos y estén más interesadas en invertir en su operación y mantenimiento eficiente.
- Muñoz indica en su artículo “Deslocalización y fragmentación productiva internacional (2008)” una tendencia en crecimiento a nivel mundial de las empresas denominada *offshoring*, donde se relocalizan servicios fuera del lugar de operación de la empresa, por lo cual existe una oportunidad de aprovechar a futuro dicha tendencia para ofertar servicios no tradicionales (pp. 1-3).

1.3. Declaración del problema.

El problema de investigación radica en el levantamiento y análisis de información para demostrar la factibilidad de creación de una empresa rentable que se dedique a la administración de flotas de vehículos en el cantón Quito-Ecuador.

1.4. Objetivo.

El objetivo del presente estudio será desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de Administración en la adquisición, operación, mantenimiento y renovación de Flotas de vehículos para Empresas con sede en Quito-Ecuador.

1.4.1. Objetivos específicos.

- Analizar la factibilidad de atraer la atención de empresas de todo tamaño que posean en sus activos flotas de vehículos o aquellas que deseen incorporarlos.
- Analizar desde el punto de vista de marketing y de finanzas la factibilidad económica del proyecto, demostrando si el mercado empresarial o corporativo quiteño, aceptaría o no esta propuesta innovadora que brinda servicios integrales e imparciales para la administración de sus flotas de vehículos.
- Incorporar un software especializado que se utilice para administrar flotas y verificar su factibilidad de aplicación en el proyecto.
- Analizar la factibilidad de generar empleo para así apoyar la matriz productiva del país.

1.5. Pregunta de investigación.

El presente estudio busca confirmar: ¿Es factible determinar la creación de una empresa rentable en Quito que administre integralmente las flotas de los vehículos del sector empresarial?

1.6. Alcance.

El análisis será realizado sobre una muestra de empresas localizadas en el cantón Quito con diferentes actividades comerciales sobre sus expectativas y necesidades actuales, por lo cual las conclusiones no se validan a largo plazo. Se recolectarán sus opciones a través de encuestas.

No se pretende un análisis exhaustivo ni establecer una teoría determinante sino generar una primera información para futuros estudios.

2. CAPÍTULO II. PLAN DE NEGOCIOS.

2.1. Información de la compañía.

2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio.

FleetServices Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana, de la provincia de Pichincha, cantón Quito, que se dedica a la comercialización de servicios de administración de flotas de vehículos.

En línea con sus principios empresariales, FleetServices CIA. LTDA es una empresa de soluciones administrativas que promueve la integración de servicios de alto valor y calidad para las flotas de vehículos de sus clientes.

2.1.2. Estilo corporativo / Imagen.

FleetServices CIA. LTDA cuenta con identidad corporativa, incluyendo logotipo, colores, tipografía, papelería y publicidad. Ver anexo 1.

2.1.3. Enfoque social / impacto en la comunidad.

FleetServices CIA. LTDA desea contribuir a la comunidad con el uso eficiente de vehículos en el desarrollo empresarial, corporativo y estatal para reducir la contaminación ambiental por emisiones y desperdicios.

2.1.4. Misión y visión.

Misión: La misión de FleetServices CIA. LTDA brindar asesoría integral y soluciones eficientes para la administración de las flotas de vehículos, contando con asesores motivados y herramientas administrativas de vanguardia.

Visión: Para el año 2020, ser la empresa líder del cantón Quito en servicios de asesoría integrales para la administración de flotas.

2.1.5. Objetivos de crecimiento y financieros.

El objetivo de crecimiento que se desea alcanzar es al menos un 25% en ventas netas luego del primer año de funcionamiento. En cuanto al margen de utilidad neta se proyecta llegar en el primer año al punto de equilibrio hasta convertirse US\$ 100,000 al término de los 5 años iniciales de operación con un promedio superior al 5%. El objetivo para la TIR (tasa interna de retorno) será alcanzar un valor superior al 30%; dado que se espera que el servicio sea innovador en el mercado y debe ser atractivo para los inversionistas de acuerdo a las condiciones de la industria en el país.

2.2. Información legal.

2.2.1. Estructura legal.

El marco legal de constitución de FleetServices CIA. LTDA se basa en la publicación de la ley de compañías con registro oficial No. 312 del 5 de noviembre de 1999, con fecha de su última actualización 20 de mayo de 2014. Para su constitución se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- a) La empresa se constituirá como COMPAÑÍA LIMITADA, CIA. LTDA., cuya razón social y nombre comercial es FleetServices CIA.LTDA.
- b) El domicilio de la sociedad constará de una oficina principal ubicada en la Av. Eloy Alfaro N29-325 y Alemania, edificio Fortune Plaza.
- c) El objeto principal es la comercialización de servicios para la administración de flotas de vehículos. El capital social es de veinte mil dólares americanos aportados en efectivo y en especies por los socios en partes iguales, cuya inversión es de origen nacional proveniente de acciones legales y lícitas.
- d) La administración estará a cargo del Gerente General quien es elegido únicamente por votación del Directorio. Frente a los deberes de los administradores de la sociedad es claro que deben obrar de buena fe. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los

intereses de los asociados, y en cuanto a sus responsabilidades deben responder solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a un tercero. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador

e) El directorio como máximo órgano de control se reunirá 1 vez cada trimestre durante los dos primeros años de operación de la empresa. Luego de este periodo se realizarán las 2 reuniones cada año de forma ordinaria en los meses de enero y diciembre, y de forma extraordinaria se convocará con 72 horas de anticipación, tiempo estipulado dentro de la ley y con su respectiva publicación en un medio escrito de mayor circulación.

f) La sociedad tendrá una duración mínima de diez años y luego se extenderá de manera indefinida. Las causales de la disolución serán expuestas en el caso que se dé una quiebra, por acuerdo unánime del Directorio, entre otras.

g) La liquidación se llevará a cabo con la venta de los activos cuyo dinero se repartirá para cubrir a los acreedores en su totalidad, a los accionistas de acuerdo al monto del capital aportado y finalmente a todos los empleados. En caso de existir pérdidas recurrentes que llegaren a la quiebra de la empresa, dicha responsabilidad será asumida por el Gerente General. Una vez otorgada la escritura pública de constitución de la sociedad, debe inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, con jurisdicción en el lugar donde la sociedad tenga ubicado su domicilio principal.

El marco legal laboral de FleetServices Cía. Ltda., se basa en los siguientes documentos oficiales para la administración del talento humano:

- Código de trabajo publicado en el registro oficial suplemento 167 del 16 de diciembre de 2005, estado vigente 2013.
- Reformas 2012 realizadas de acuerdo al oficio T-6465-SNJ-12-1121.
- Acuerdo Ministerial Nro. 0215 Salario Básico Unificado 2013.
- Código de la producción publicado según registro oficial No. 351.

- Ley de seguridad social publicada en el registro oficial suplemento 465. La propiedad intelectual del servicio será registrada de acuerdo los requisitos indicados en el capítulo VIII de las Marcas, sección I, de la ley de protección intelectual publicada en el registro oficial No. 320. En el caso de disolución de la compañía se tomarán acciones de acuerdo a la sección IV que se refiere a la cancelación del registro.

2.2.2. Socios accionistas participantes.

Los socios accionistas de la empresa “FleetServices CIA.LTDA.” son Carlos Andrés Saltos y Karina Brito.

2.2.3. Gastos de constitución.

Para que la empresa se encuentre legalmente constituida, se debe cumplir los siguientes procedimientos con su respectivo tiempo de legalización y costos.

Tabla 1. Procedimientos para constitución de una empresa

Procedimientos	Tiempo de tramitación	Costo en USD, valores referenciales
Aprobación de constitución + Notario + trámites en entidades del gobierno.	1 semana laborable	3,500.00
Publicación extracto (Valor mínimo)	1 día	120.00
Patente	1 día	300.00
Bomberos	1 día	50.00
IEPI	1 día	500.00
Total aproximado	10-15 días laborables	4,470.00

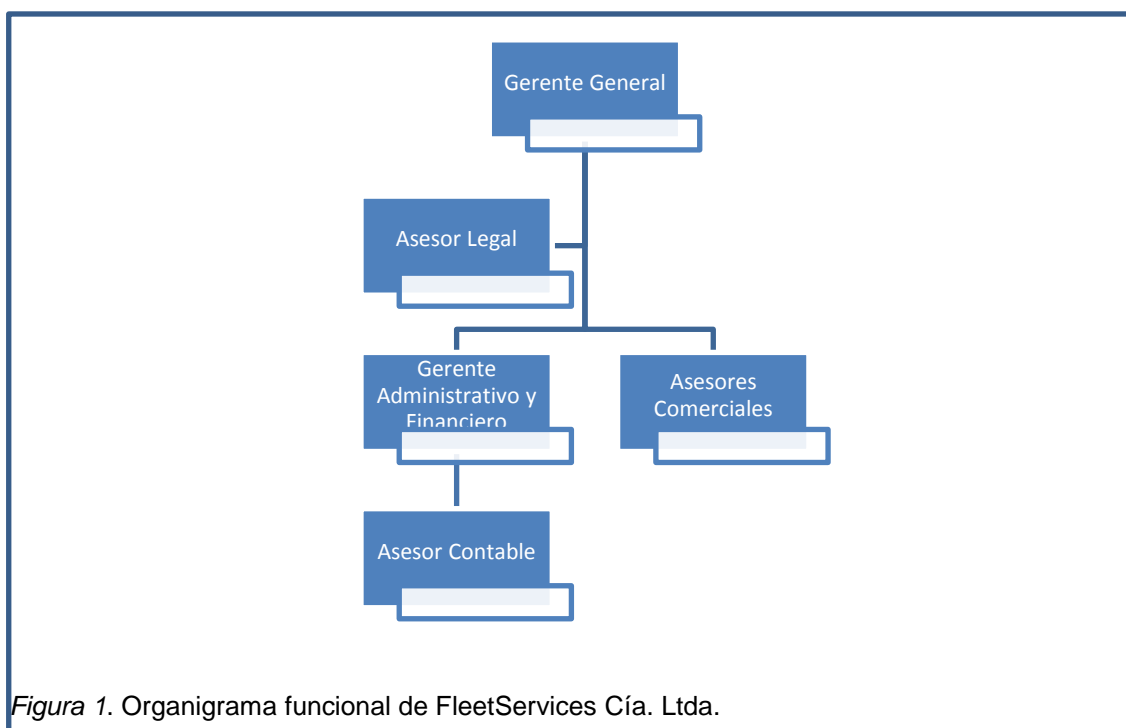
Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

2.2.4. Normas o políticas de distribución de utilidades.

La política de la empresa será consolidarse en los primeros 5 años dentro de la ciudad de Quito antes de expandirse, por lo cual cumplirá con la entrega anual de utilidades a sus empleados cumpliendo lo indicado por ley, manteniendo a su personal motivado con el crecimiento de la empresa.

2.3. Estructura Organizacional.

2.3.1. Organigrama de arranque.



2.3.2. Descripción de funciones.

Gerente General: Es el representante legal de la empresa y es responsable de implementar las decisiones del gobierno corporativo, y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa, deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta. La duración del cargo es indefinida pudiendo ser removido en cualquier momento por el Directorio. En caso de ausencia del Gerente General, éste será reemplazado por la persona que designe el Directorio.

Asesor Legal: es el encargado de asesorar al Gerente General en la constitución, gestión o disolución de la sociedad, defender los intereses de la empresa en cualquier procedimiento judicial, negociar y redactar contratos, y asesorar en materia fiscal y de propiedad intelectual. Es nombrado por el Gerente General.

Gerente Administrativo y Financiero: es el encargado de coordinar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, financieras y contables de la empresa, así como también asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones internas y externas con los organismos del estado (impuestos, relaciones laborales, entre otras). Es nombrado por el Gerente General.

Asesor Contable: Es el encargado de realizar toda la contabilidad de la empresa en cumplimiento de los requisitos de ley. Es nombrado por el Gerente Administrativo y Financiero.

Asesor Comercial: Es el encargado de generar y ampliar permanentemente su base (portafolio) de clientes, concretar negocios y brindar la asesoría especializada al cliente una vez concretado el contrato de acuerdo a los servicios adquiridos. Es nombrado por el Gerente General.

Nota: La empresa en su primera etapa contará con asesores que cumplirán la función de vendedor y asesor para mantener bajos los costos de personal. A partir del tercer año se analizará dividir las funciones de ventas y asesoría.

Gobierno corporativo: está conformado por el staff gerencial de la empresa, el asesor legal y los accionistas. Su función principal será la de asegurar la sostenibilidad de la empresa.

2.4. Ubicación.

2.4.1. Lugar de la empresa y su razonabilidad.

La empresa estaría ubicada en Quito - Ecuador, Av. Eloy Alfaro y Alemania, edificio Fortune Plaza. Es importante que la empresa se encuentre localizada dentro de la zona de concentración del sector automotriz del Ecuador que es la sierra-norte del Ecuador (PRO Ecuador, 2013).

Adicionalmente dentro de la ciudad se selecciona esta ubicación debido a su cercanía con los centros empresariales, bancarios y de servicios, además de su cercanía al acceso a vías perimetrales de la ciudad, las cuales unen los centros industriales del norte y sur de la misma.

Dentro de los primeros cinco años proyectados del presente estudio no se tiene planificada la creación de subsidiarias o sucursales.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

3.1. Entorno macroeconómico y político.

La industria automotriz en Ecuador inició en los años 50 con la fabricación de componentes para el ensamblaje de buses hasta llegar a aportar el 6,59% de la economía nacional al cierre del 2014 (Uribe - PCR, 2015, pp. 1-2).

3.1.1. Análisis cualitativo.

La participación del mercado y su evolución mensual-anual al cierre de julio de 2015 se detalla a continuación:

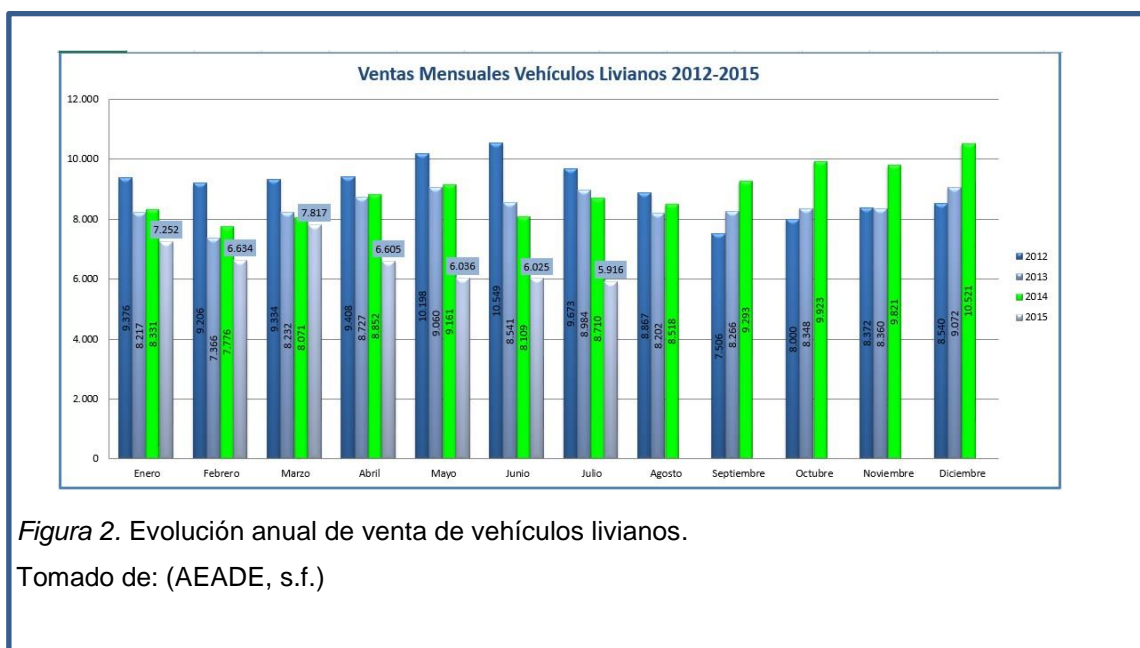


Figura 2. Evolución anual de venta de vehículos livianos.

Tomado de: (AEADE, s.f.)

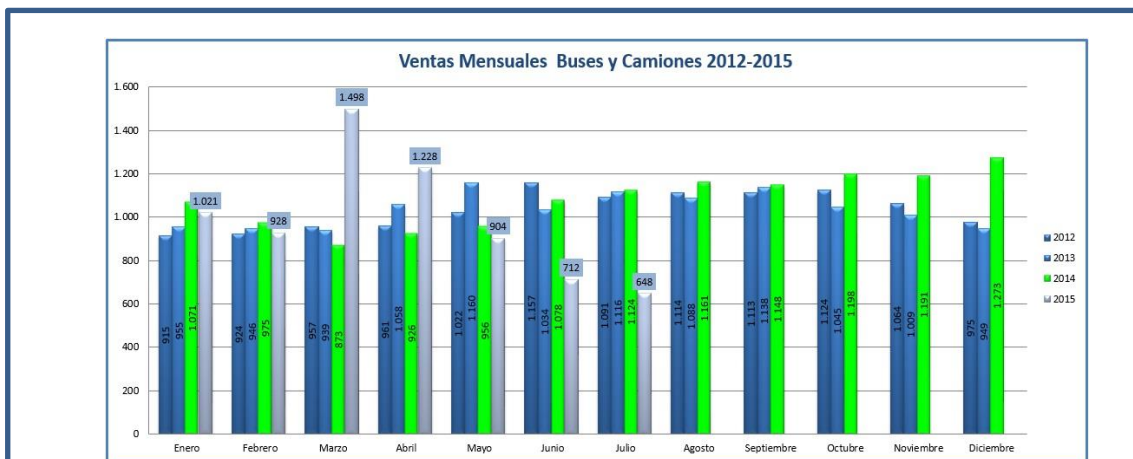


Figura 3. Evolución anual de venta de vehículos pesados.

Tomado de: (AEADE, s.f.)

a. Las ventas presentaron una tendencia creciente entre 2002 y 2011, sin embargo, a partir de 2011 se reflejó una caída debido a restricciones gubernamentales (impuestos y aranceles, cupos a importaciones y normas técnicas de seguridad).

La oferta de vehículos ensamblados localmente con alto nivel de tecnificación y calidad que permite su exportación se compone de la siguiente forma:

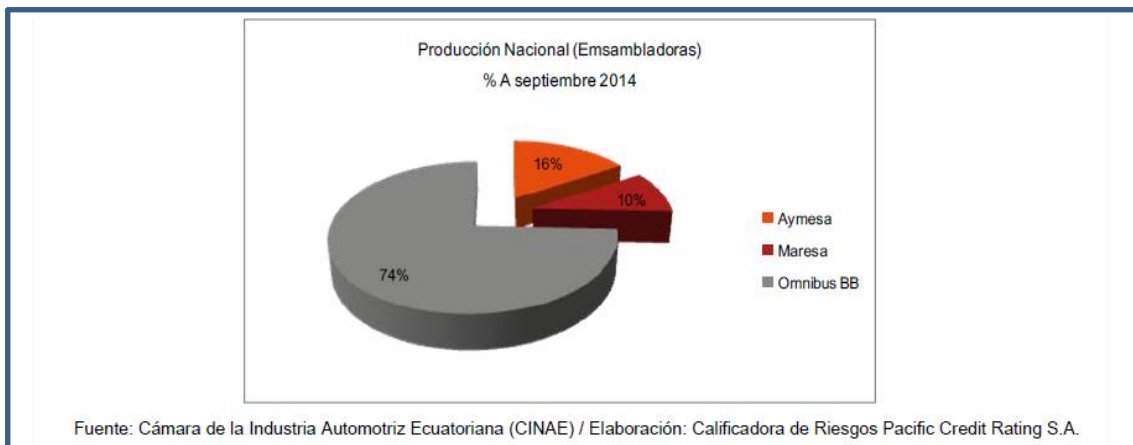


Figura 4. Proporción de vehículos producidos por las ensambladoras locales.

Tomado de: (Omnibus BB, s.f.)

3.1.2. Análisis cuantitativo.

Uribe (2015) en su artículo indica que las ventas de vehículos livianos y pesados presentan un comportamiento similar al sector del transporte y al Producto Interno Bruto (PIB) que es el reflejo de la economía, es decir la venta de vehículos dinamiza la economía en todos los sectores, así, los livianos en el segmento de consumo, mientras que los pesados, que son bienes de capital, activan el comercio. En consecuencia de lo anterior el sector automotriz se posiciona como vulnerable a las fluctuaciones de la economía (p. 4).

La variación acumulada de vehículos de ventas de vehículos por tipo de segmento presenta la siguiente evolución entre Junio 2014 y Junio 2015:



Figura 5. Variación acumulada de ventas entre Junio 2014 y Junio 2015.

Tomado de (AEADE, s.f.)

En cuanto al desempeño de la industria en el año en curso, El Universo (2015) muestra la siguiente figura sobre el comportamiento del primer semestre del 2015 frente al mismo periodo de años anteriores.

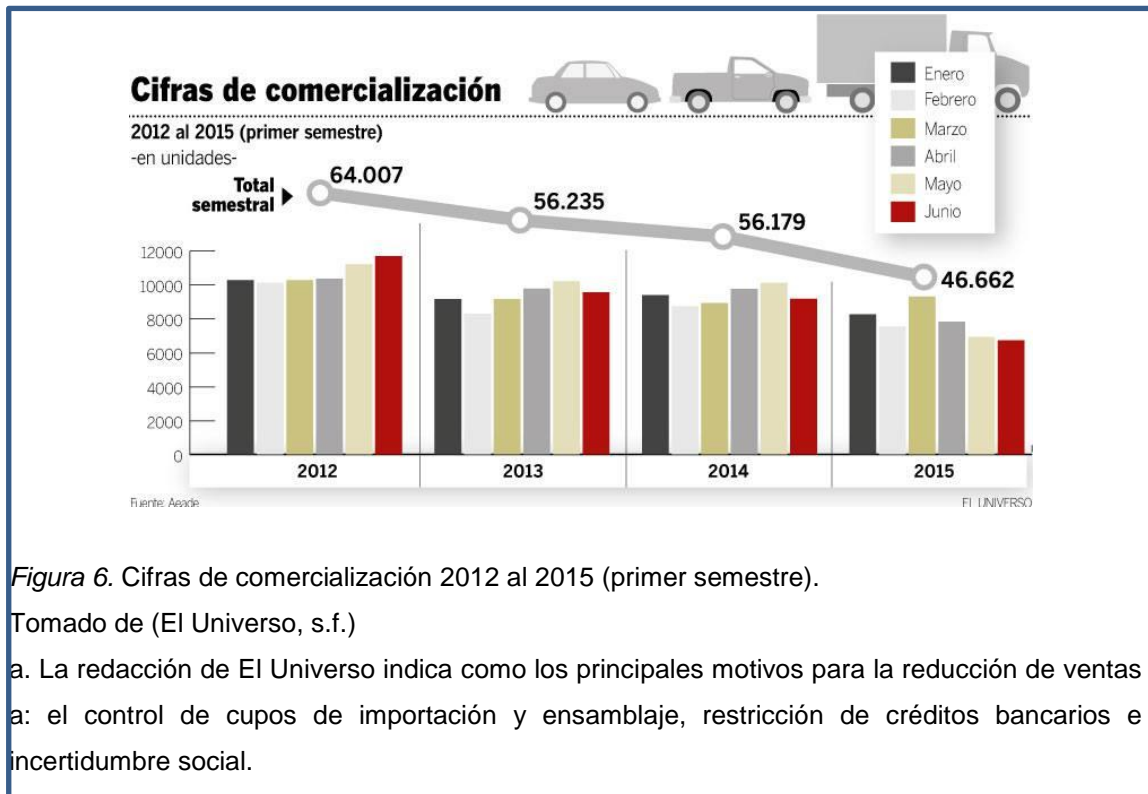


Figura 6. Cifras de comercialización 2012 al 2015 (primer semestre).

Tomado de (El Universo, s.f.)

a. La redacción de El Universo indica como los principales motivos para la reducción de ventas a: el control de cupos de importación y ensamblaje, restricción de créditos bancarios e incertidumbre social.

Analizando los precios promedio de los vehículos nuevos a nivel general se concluye que presentan una tendencia al incremento debido a los aranceles e impuestos, al establecimiento de cupos para la importación de vehículos terminados como también para partes utilizadas en ensamblaje local (CKD) y a la obligatoriedad de incluir elementos de seguridad en el diseño como sistemas ABS (sistema anti-bloqueo), airbags, barras laterales contra impactos, entre otros. Estos tres factores han provocado una reducción de la oferta frente a una demanda creciente que ha catapultado los precios al alza (Uribe - PCR, 2015, p. 5).

Tabla 2. Precios promedio por tipo de vehículo.

Tipo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Automóviles	14.906	15.219	14.908	13.478	15.656	16.029	17.298	17.902
Camionetas	20.806	20.877	22.584	22.272	25.924	27.034	31.020	31.118
Suv's	28.313	29.198	26.352	22.939	28.203	28.485	31.437	33.572
Van's	23.765	25.935	35.095	20.409	27.285	23.704	24.894	24.738
Camiones	35.737	37.227	49.296	53.966	53.266	52.827	54.675	56.989
Buses	42.009	44.987	46.582	56.926	56.926	61.056	70.296	76.541
Total Mercado	20.290	21.776	22.895	21.532	23.964	20.845	26.866	28.594

Tomado de: Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE)

Nota: Evolución anual de precios (en dólares americanos) por cada tipo de vehículos.

Análisis de la demanda: Considerando los últimos cambios disponibles de precios promedio (total mercado) entre el 2012 y 2013, el precio se incrementó un 6.4%. Por su parte la cantidad de vehículos, que fue demandada por la industria entre los mismos años, se redujo un 5.9%. Analizando ambos datos se concluye que la demanda es inelástica (<1), es decir que las variaciones en el precio tienen un efecto ligeramente bajo en la cantidad demandada del bien, el cual en este caso son vehículos (Enciclopedia Financiera, S/A.).

$$E_p = \frac{\% \text{ variación en la cantidad demandada}}{\% \text{ variación en el precio}} = \frac{\Delta Q_d / Q_d}{\Delta P / P} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$E_p = 5.9\% / 6.4\% = 0.92$$

Tomado de: (Enciclopedia Financiera, s.f.)

3.1.3. Situación política

Uribe (2015) analiza la situación política de la siguiente forma:

El sector automotriz está sujeto a restricciones de importaciones de vehículos desde el año 2009 mediante la aplicación de aranceles e impuestos. También, con Resolución No. 049-2014 de 29 de diciembre de 2014, el Comité de Comercio Exterior (COMEX) resolvió prorrogar hasta el 31 de diciembre de

2015 la vigencia de las resoluciones del COMEX No. 65 y 66 del año 2012 y 011-2014, así como sus respectivas reformas, mismas que guardan relación con la restricción cuantitativa a la importación de CKD y vehículos (p. 2).

La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) calculaba que la venta de vehículos estaría comprendida entre 115,000 y 120,000 unidades, teniendo en cuenta que en el 2013 y 2014 se comercializaron cerca de 114,000 y 120,000 vehículos respectivamente. Ahora, con la nueva resolución del COMEX, se calcula que las ventas estarán en alrededor de 96,000 unidades (Revista Líderes-Portal El Comercio, 2015).

En función a lo anterior las empresas buscan potenciar los servicios post-venta para reducir los impactos de éste tipo de medidas y también en los casos de las ensambladoras se plantea el incremento en las ventas de vehículos locales para incentivar la producción nacional.

3.1.4. Fuerzas que afectan al macro-entorno de la empresa y PEST (Política-Economía-Sociedad-Tecnológico).



3.2. Análisis del sector

El sector en que se encuentra el presente proyecto es el de servicios de consultoría automotriz.

3.2.1. Estructura actual del mercado nacional

De acuerdo a la clasificación utilizada por la superintendencia de compañías, en cuanto a la actividad económica de las empresas (CIIU rev4), FleetServices Cia. Ltda. se encuentra relacionada con el código M7020.04 que contiene a las empresas de prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etc. (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015)

Sin embargo en dicho código se incluyen empresas que asesoran a otras empresas de todo tipo de actividad económica y en cualquiera de sus áreas de operación, por lo cual al no contar con una clasificación específica para el segmento de consultoría de flotas o automotriz, se determina analizar la operación de FleetServices Cia. Ltda. dentro del sector automotriz general.

Para entender el sector general donde se desarrollará el servicio de administración de flotas, Uribe (2015) señala señalar que según el censo nacional económico del 2010 existen 29,068 establecimientos dedicado a actividades de comercio automotriz con un 70% de especialización en mantenimiento y reparación, y un 30% en la venta de repuestos y accesorios (p. 2). Todos los establecimientos mencionados están relacionados directa e indirectamente con el ofrecimiento de servicios y productos hacia flotas de vehículos.

En referencia a los servicios de apoyo al transporte, como lo clasifica la web de la superintendencia de compañías, existen alrededor de 15 compañías registradas que se dedican al monitoreo de la operación de vehículos mediante sistemas informáticos. Dichas empresas no incluyen servicios de asesoría técnica para implementar planes de acción personalizados a la situación y mejora de la administración de cada flota (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015).

3.2.2. Desarrollo tecnológico e industrial del sector

La tecnología existente en la industria automotriz ecuatoriana está relacionada al servicio de Administración de Flotas se basa en la localización vehicular por medio de dispositivos G.P.S. (Sistema de Posicionamiento Global) que emiten información remota a un sistema sobre la operación de cada vehículo.

En cuanto al desarrollo local existen empresas radicadas en el país. Una de ellas es Roadtrack S.A., la cual produjo el software de varias aplicaciones informáticas con mano de obra ecuatoriana.

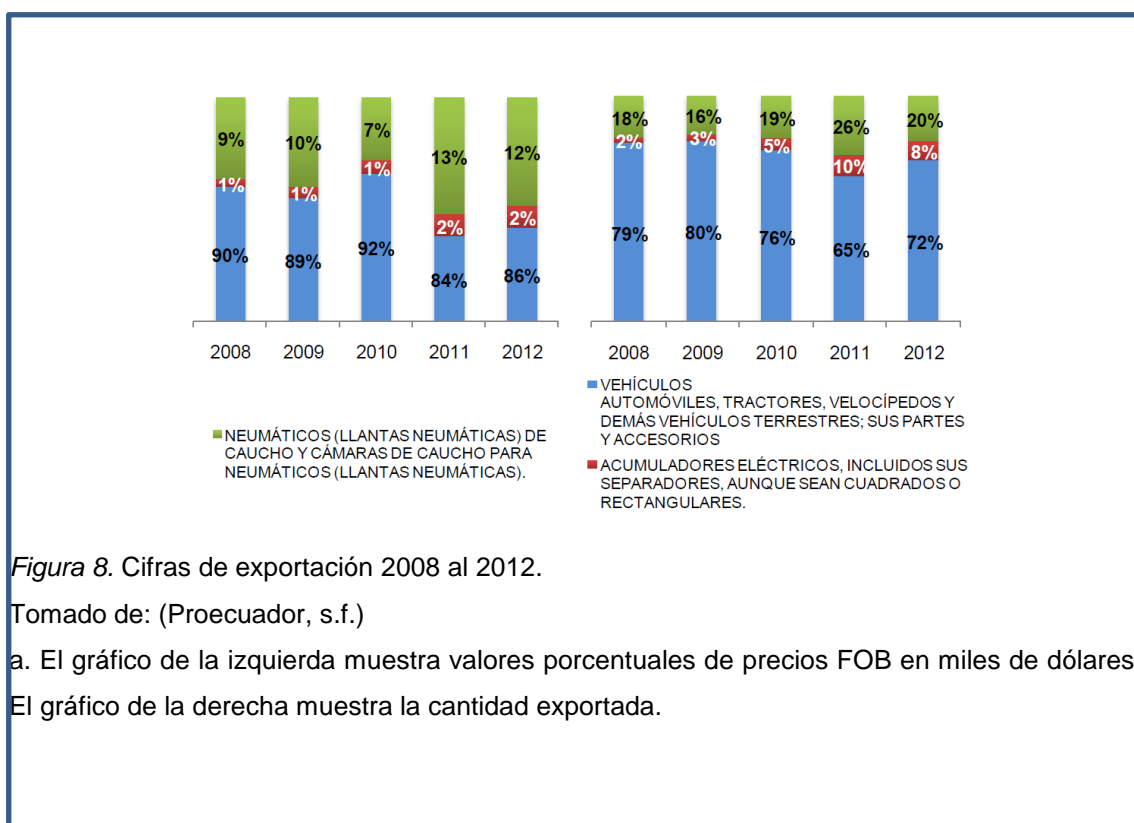
3.2.3. Importaciones y exportaciones del sector

La importación existente en el sector que está relacionada a los servicios de administración de flotas, se encuentra enfocada en los dispositivos electrónicos y software requeridos para brindar los servicios anteriormente mencionados.

En cuanto a las importaciones generales del sector no existen importaciones importantes de servicios. PRO Ecuador (2013) indica lo siguiente en su informe:

Las partidas de mayor demanda durante el año en mención, fueron: coches de turismo (46%), partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas 87.01 (24%), Vehículos automóviles para el transporte de mercancías (9%) y Neumáticos (llantas neumáticas) nuevos de caucho (6%) (p.21).

En cuanto a exportaciones registradas desde Ecuador sobre servicios relacionados a la administración de flotas en la figura siguiente se muestra que no existen registros importantes hasta el 2012. Dado que la tecnología telemática, es el único campo del negocio explorado localmente, Roadtrack podría ser el único que realiza exportaciones a Colombia y Venezuela de equipos y software para monitoreo de vehículos a través la marca Chevrolet.



A futuro FleetServices Cía. Ltda. podría analizará la posibilidad de desarrollar *software* local para automatizar sus servicios administrativos adicionales que no poseen los proveedores actuales de telemática.

3.2.4. Tamaño de la industria

El tamaño de la industria se lo puede estimar cuantitativamente como la cantidad de vehículos vendidos hacia compañías privadas en la ciudad de Quito. Al momento esta identificación no se encuentra disponible de forma consolidada para toda la industria, por lo cual se procede a estimar su tamaño en base a una extrapolación de las ventas de la marca líder con su porcentaje de participación anual de mercado.

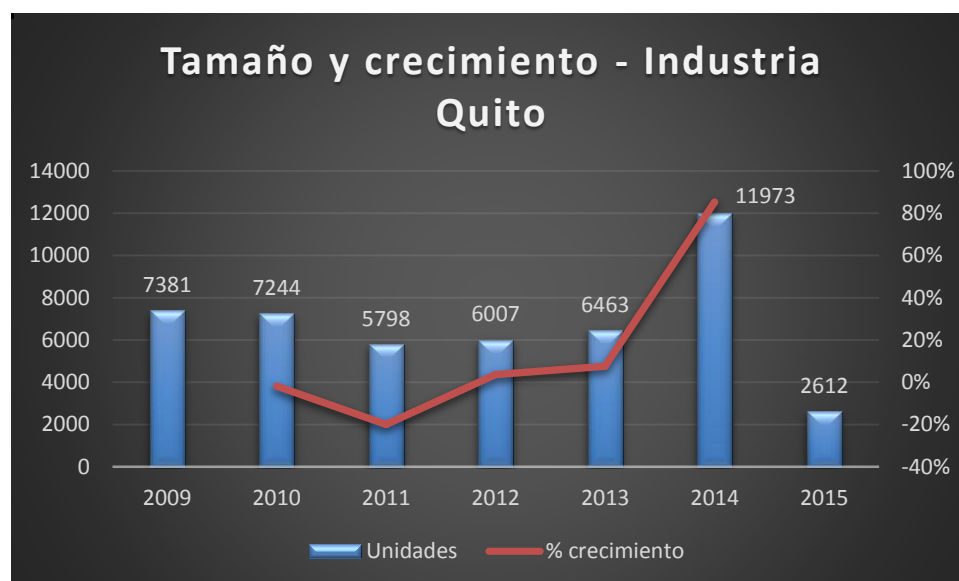


Figura 9. Número estimado de vehículos vendidos de la industria automotriz en la ciudad de Quito.

Tomado de: (Chevrolet Ecuador, s.f.)

Según el Banco Central del Ecuador, el aporte general de la industria automotriz al P.I.B. (producto interno bruto) en el 2014 fue del 6,59%, por lo cual si asumimos que dicho porcentaje está basado en el parque automotor rodante del país y conociendo que el 23,9% es perteneciente a ventas a compañías privadas (dato referencial basado en la estimación de la figura 9), entonces se puede estimar que el aporte al PIB es de 1,57 % específicamente en flotas corporativas.

En cuanto al recurso humano dependiente de la industria, la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (DICI) del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PRO ECUADOR) indica en su análisis nacional del sector automotriz lo siguiente:

Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres

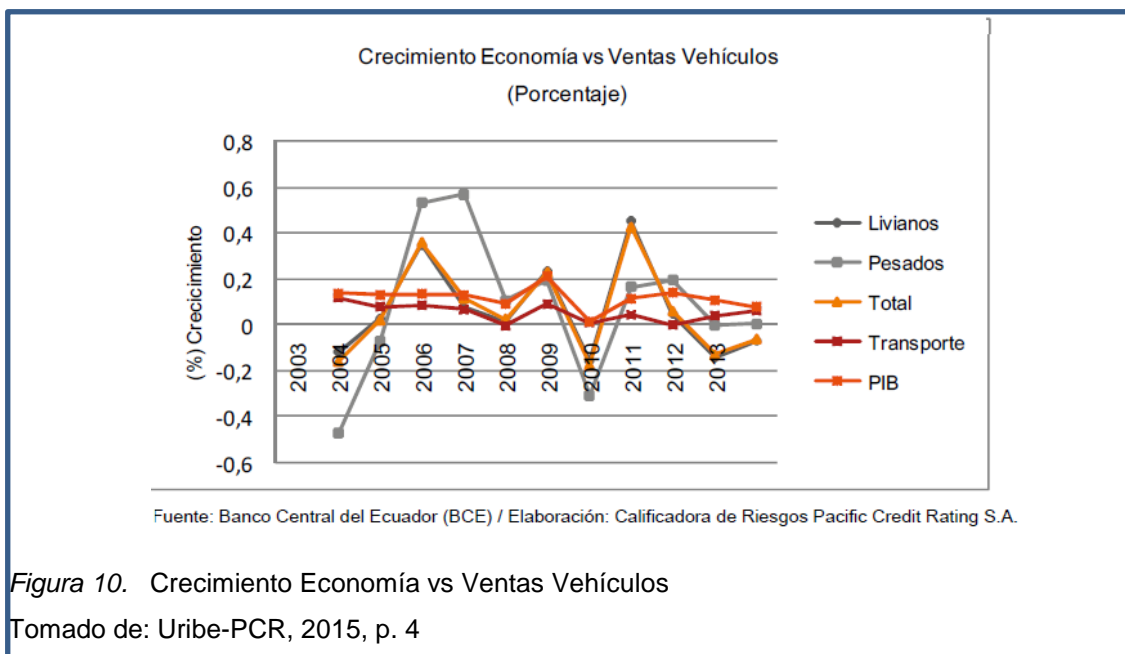
y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663 (p.4).

3.2.5. Ciclos económicos.

La administración de flotas de vehículos no es un servicio de estacionalidad, sin embargo es directamente proporcional a la evolución de la economía del país. Es decir, si el país presenta crecimiento en sus indicadores económicos, las empresas e instituciones requerirán comprar mayor cantidad de vehículos y también los ya adquiridos previamente requerirán mantenimiento o reparación más frecuente; lo mismo, para la situación inversa. En el año 2015 y 2016 dicha situación dependerá directamente del comportamiento del precio del petróleo.

Adicionalmente la publicación de medidas regulatorias a manera de políticas económicas por parte del Gobierno hacia la industria automotriz, que en los últimos años han sido sorpresivas y unilaterales, podrían afectar en cualquier momento al sector. Se estima que durante la segunda mitad del año 2015, el Gobierno analizará un incremento en la rigurosidad de las medidas tomadas bajo las resoluciones del COMEX, dependiendo de la salud de la balanza comercial nacional.

En resumen al momento existe incertidumbre en el sector automotriz, ya que el gobierno no ha establecido reglas claras, consistentes ni perdurables, por lo cual no es posible realizar una planificación empresarial estable (Uribe - PCR, 2015, p. 8).



3.3. Análisis del mercado

3.3.1. Definición de mercado objetivo

Empresas privadas con operaciones en la provincia de Pichincha, cantón Quito, de tipo responsabilidad limitada o multinacional, con buena capacidad de pago y rentabilidad.

3.3.2. Justificación de mercado objetivo

FleetServices Cía. Ltda. es una empresa que inicia enfocando todos sus esfuerzos de marketing a empresas de las siguientes características y justificaciones:

- Con operaciones en el cantón Quito debido a su estructura financiera de arranque, cobertura de asesores comerciales y servicios ofrecidos.
- Con una rentabilidad financiera positiva, lo cual indica una aceptable capacidad de incurrir en nuevas inversiones en activos como vehículos y capacidad de contratación de servicios adicionales.

- Solamente de tipo privado dado que las empresas del estado reciben regulaciones del SERCOP (Secretaría Nacional de Contratación Pública) y poseen convenios marco de atención directa con las marcas comercializadoras amparados legalmente en el Decreto N° 1515, en la Resolución N°RE-INCOP-2013-085 y en la Resolución N°RE-INCOP-2013-090.
- De tipo responsabilidad limitada y multinacional dado el respaldo que ofrecen.

3.3.3. Estimación del mercado potencial

El mercado potencial está determinado por las empresas privadas de todo tipo de actividad económica, con operaciones en el cantón Quito y que consten en la superintendencia de compañías como legítimamente constituidas.

La cantidad de empresas que cumplen las características mencionadas en el numeral 3.3.2 son 13,172 según el reporte del sector empresa de la Superintendencia de Compañías al cierre del 2013. Realizando una estimación al 2015 se puede indicar que son alrededor de 14,500 compañías.

Nota: Dado que no existe un código CIIU rev4 exclusivo para los servicios administrativos de flotas o similares, no es posible estimar una participación de mercado por ventas actuales (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015).

3.3.4. Consumo aparente

El estudio de mercado se realizó por el método de encuesta electrónica a los administradores/encargados de flota, supervisores de seguridad industrial, jefes de compras o gerentes administrativos para una muestra de 150 empresas basadas en el mercado objetivo. La cantidad de encuestas brinda aproximadamente un 5% de error a un nivel de confianza del 95%, considerando 1,343 registros que es el nicho de mercado objetivo (ver

estimación en el numeral 3.3.6). Adicionalmente cada funcionario que respondió la encuesta está a cargo en promedio de 32 vehículos.

Tabla 3. Cálculo de muestra.

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	1,343	← Escriba aquí el tamaño del								
p [probabilidad de ocurrencia]	0.9	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0.05	1.64								
95%	0.025	1.96								
97%	0.015	2.17								
99%	0.005	2.58								
Fórmula empleada $n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde: } n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 1343 con una p de 0.9										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	24	29	37	48	64	90	136	224	417	864
95%	34	41	52	67	90	125	186	299	526	967
97%	41	50	63	81	108	151	221	349	592	1,020
99%	57	70	88	112	148	203	293	445	708	1,097

Tomado de: (Universidad Autónoma de Madrid, s.f.)

Los resultados de las 14 preguntas realizadas se muestran a continuación:

Tabla 4. Resultados del estudio de mercado.

No.	Pregunta	Opciones de respuesta	Respuesta
1	¿Cuál es la cantidad de vehículos que dispone la flota de su empresa? (Total)	Escriba el número exacto	3601
2	¿Cuál es la forma de adquisición de sus vehículos?	Seleccionar de las opciones desplegadas	55% financiada 35% al contado 10% renting
3	¿Estaría interesado/a en recibir asesoría profesional e imparcial en el proceso de compra o renovación de sus vehículos para seleccionar la opción más adecuada del mercado de acuerdo a su negocio, propósito y presupuesto siendo que va a realizar compras o renovación de vehículos en el 2015 o 2016??	SI ó NO	56% SI 44% NO
4	¿Qué porcentaje de su inversión en compra o renovación de sus vehículos estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría que le brinde la máxima optimización a dicha inversión?	Escriba el número en porcentaje	1.80%
5	En su contrato actual de compra de vehículos se considera.....	Seleccionar de las opciones desplegadas	69% sólo compra 31% compra + talleres y repuestos
6	Los servicios de talleres lo realiza actualmente en.....	Seleccionar de las opciones desplegadas	59% Concesionarios 40% Talleres particulares 1% Talleres propios
7	¿Estaría interesado en recibir asesoría profesional e imparcial en el proceso de contratación de Talleres y/o Repuestos para seleccionar la opción más adecuada del mercado en mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a su presupuesto y necesidades?	SI ó NO	65% SI 35% NO
8	¿Qué porcentaje de su inversión anual en mantenimiento de sus vehículos estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría que le brinde la máxima optimización a dicha inversión?	Escriba el número en porcentaje	1.64%
9	¿Estaría interesado en recibir asesoría profesional en la operación de la flota en cuanto a diseño y tarifa de cada ruta, análisis de tráfico, horarios de entrega, tiempos de espera, alertas de mantenimientos/requerimientos de circulación, control de combustible y gastos de mantenimiento?	SI ó NO	64% SI 36% NO
10	¿Qué porcentaje del ahorro proyectado al recibir asesoría en la operación de su flota estaría dispuesto a pagar?	Escriba el número en porcentaje	4.90%
11	¿Cuál es su política para el manejo de vehículos usados que van a ser renovados?	Seleccionar de las opciones desplegadas	21% se vende a compra-venta 28% se vende a Concesionarios 14% se vende a empleados 1% se vende en subasta 36% no está definida

No.	Pregunta	Opciones de respuesta	Respuesta
12	Ordene los siguientes criterios que utiliza para la compra de unidades de su flota (1 el más importante, 4 el menos importante)	Ordenar del 1 al 4	1. Características de los vehículos 2. Precio 3. Talleres y repuestos 4. Opciones de recompra
13	¿Luego de cuántos años o kilómetros de recorrido, su empresa inicia el análisis de renovación de vehículos?	Escriba el número de años y/o el número de	5.5 años 154,310 km
14	¿Cuál/es serían otros servicios no mencionados de asesoría que desearía recibir su empresa en la administración de la flota de vehículos?	Pregunta abierta (Texto libre)	- Control de gastos - Asesoría en importación de repuestos. - Auditoría. - Asesoría en servicios de emergencia y asistencia en ruta. - Venta o alquiler de equipos de monitoreo y de control de velocidad. - Descuentos en vehículos, talleres y repuestos. - Asesoría en venta de vehículos usados. - Asesoría en aseguradoras. - Capacitación en conducción eficiente. - Análisis de tráfico.

Tomado de: Estudio de mercado mostrado en el Anexo 2

Conclusiones del estudio de mercado:

- Las respuestas a las preguntas 3, 4, 7, 8, 9 y 10 demuestran un importante interés en tres tipos de servicio y cuanto sería un precio razonable para la contratación de los mismos, con lo cual se confirma el objetivo específico número uno del plan de negocios. En la siguiente tabla se muestra el cálculo del consumo aparente en base a las cifras resultado.

Tabla 5. Cálculo del consumo aparente

Tipo de servicio	Mercado o objetivo	% aceptación	Número de empresas con aceptación (Consumo aparente)
Asesoría en compra o renovación de vehículos	1343	56%	752
Asesoría en contratación de Talleres y compra de repuestos	1343	65%	873
Asesoría en la operación de la flota.	1343	64%	860

Tomado de: Estudio de mercado mostrado en el anexo 2.

- La respuesta a la pregunta 5 indica que existe una importante oportunidad de realizar contratos integrales de venta de vehículos más talleres y servicios.
- La respuesta a la pregunta 6 demuestra que la atención en Concesionarios de marca no es la única alternativa que consideran las empresas. Existe un interés importante en talleres particulares.
- La respuesta a la pregunta 11 indica que no existe una política común en todas las empresas y que la mayoría incluso no la tienen definida.
- La respuesta a la pregunta 12 confirma que las empresas dan mayor importancia a las características de los vehículos por lo cual la asesoría en dicha selección es altamente apreciada.
- La respuesta a la pregunta 13 hace referencia a que un vehículo a operación de una empresa en promedio se encuentra recorriendo un estimado de 28,000 kilómetros por año.
- Las respuestas a la pregunta abierta¹⁴ fueron consideradas en su mayoría para las características y opciones complementarias (actuales y futuras) de los servicios de FleetServices Cía. Ltda.

3.3.5. Consumo Per Cápita

El consumo per cápita o en este caso por cada empresa se estima en una asesoría por año dado que los contratos de compra de activos y servicios se realizan normalmente una vez al año o con vigencia anual según aplique.

3.3.6. Estimación del segmento / Nicho de mercado (tamaño y crecimiento).

El nicho de mercado objetivo es de 1,343 empresas privadas con operaciones en la provincia de Pichincha, cantón Quito, de tipo responsabilidad limitada o multinacional, que poseen un término promedio de pago a proveedores inferior a 30 días, rentabilidad financiera positiva y margen neto mayor al 5%.

El estudio fue realizado con base al reporte 2013 del sector empresa de la Superintendencia de Compañías donde se registran 1218 empresas con estas características, a lo cual se aplica un 5% de crecimiento anual en el número de empresas, dando como resultado estimado de 1343 empresas objetivo.

Nota: FleetServices Cia. Ltda. considerará una flota apta para recibir sus servicios a partir de empresas con tres vehículos livianos o dos pesados.

3.3.7. Perfil del consumidor.

El estudio de mercado indica que un considerable número de empresas están dispuestas a invertir en servicios que contribuyan a la mejora continua de su administración de flotas de vehículos, por lo cual el perfil de las empresas consumidoras se encuentra enmarcado en aquellas con deseos de incrementar su productividad y eficiencia mediante la reducción de costos y eliminación de desperdicios.

3.4. Análisis de competencia

3.4.1. Identificación de principales participantes y competidores potenciales.

En la rama específica que FleetServices C.A. brindará sus servicios actualmente no existe en el mercado, la empresa será pionera en esta actividad comercial, por lo cual se considera que no existe competencia directa. Se debe tomar en cuenta que abarcando parcialmente algunas actividades entrarían como competidores indirectos los proveedores de rastreo automotriz satelital, talleres mecánicos, tiendas de repuestos y los concesionarios de marca representantes de casas comerciales de marcas de vehículos.

3.4.2. Análisis de empresas competidoras.

En cuanto a los proveedores de rastreo automotriz satelital (telemática) enfocan su objetivo a venta en volumen generalmente asociándose con marcas de vehículos e incluyendo el servicio anual en los vehículos nuevos, lo cual genera ventas directas.

Ejemplos de actores en este segmento son: Roadtracking S.A. (Chevystar), Hunter S.A., Tracklink, Sherloc, Thundercar y últimamente los operadores celulares Telefónica S.A. y Concel S.A., quienes ofrecen servicios muy parecidos al utilizar el rastreo satelital para monitorear la operación de la flota con un hardware instalado en cada vehículo que se conecta a su vez con un software que brinda reportes e interactúa con un operador celular para realizar acciones de control para la seguridad en el vehículo como la apertura de puertas, detención del vehículo, apertura de cajas fuertes o contenedores, entre otros. Ninguno de ellos realiza análisis de resultados de los reportes ni genera recomendaciones de mejora ni tampoco participa en el proceso de adquisición de vehículos.



Figura 11. Funcionamiento del rastreo satelital.

Tomado de: (Promtec, s.f.)

En referencia a los talleres automotrices multi-marca, estos ofrecen servicios de mantenimiento, reparaciones y venta de repuestos; sin embargo, se enfocan mayoritariamente en las solicitudes puntuales que generan los clientes, es decir satisfacen necesidades sin abarcar un proceso de contratación y seguimiento, lo cual genera que sea el cliente quien los contacte y quien determine cuando solicitar determinado servicio. Uno de los actores de este segmento es Autocheck S.A. que en su página web ya menciona la realización de convenios empresariales a través de descuentos en mano de obra y repuestos con atención preferencial (Autocheck, s.f.).

En cuanto a los concesionarios representantes de marcas de vehículos, se enfocan a través de su fuerza de ventas que dirigen sus objetivos a diferentes nichos de mercado contemplando el segmento flotas; estas generan la venta y de forma asociada la posventa con procesos como mantenimientos y venta de repuestos e incluso reparaciones; sin embargo hay que considerar que estas empresas limitan su oferta a su disponibilidad de modelos ya que contemplan su ganancia en venta por volumen en cantidad de vehículos, es decir no existe una asesoría técnica que brinde de forma objetiva la necesidad real de compra de las instituciones por lo cual estas incurren en gastos innecesarios por desconocimiento y falta de asesoría técnica especializada. El principal actor en este segmento es Chevrolet con 83 puntos de servicio a nivel nacional y 20 en el cantón Quito (Chevrolet, 2015).

3.4.3 Relación de agremiaciones existentes

Un estudio detalla a las organizaciones gremiales del sector y a los competidores indirectos que están afiliados, como son: Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), Asociación Ecuatoriana Automotriz (AEA), Cámara de Fabricantes de Carrocerías y Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) (Uribe 2014, p.2).

El beneficio de afiliarse a dichos gremios es incluirse en sus directorios comerciales, asistencia a congresos y seminarios, acceso a publicaciones, y posibilidad de inscripción en capacitaciones.

FleetServices Cía. Ltda. considerará su afiliación a la AEADE, gremio con mayor presencia en la ciudad de Quito, una vez que se encuentre posicionado como servicio de consultoría automotriz.

3.4.4 Análisis del costo de los servicios de FleetServices Cía. Ltda.

Los costos de FleetServices Cía. Ltda. son netamente administrativos debido a la gestión comercial más los costos fijos de los recursos para su funcionamiento. En los recursos se encuentran aquellos de personal, así como el arriendo y mantenimiento de una oficina.

3.4.5 Análisis de servicios sustitutos de FleetServices Cía. Ltda.

Los servicios sustitutos son de tipo financiero y se clasifican en dos tipos:

- **Renting:** Algunas empresas que decidan no invertir su capital pueden optar por el servicio de renting (arrendamiento de vehículos) que mantendrá un costo fijo durante el tiempo del contrato, evitando el riesgo de incrementos por averías o siniestros imprevistos y cambios en impuestos, inflación y tasas de interés.

Principales competidores de servicios sustitutos:

Renting Pichincha, AVIS y Budget.

Desventajas:

- El precio depende del recorrido anual.
- No se pueden realizar modificaciones o adaptaciones a los vehículos de acuerdo a la necesidad del negocio de la empresa.
- Genera un sentido de no pertenencia (menos responsabilidad) en los usuarios.
- No es posible deducir impuestos de una factura de arrendamiento mientras que los impuestos por la compra de activos dedicados a la empresa si pueden ser deducibles.
- No es posible mejorar la eficiencia del gasto mensual con mejoras operativas a la conducción, rutas, costos de mantenimiento, entre otros.
- La cancelación anticipada de un contrato de renting por bajas de producción solo puede ser efectuada por causas de fuerza mayor y se debe llegar a un acuerdo especial.

Análisis: Renting Pichincha es la primera empresa en importar el concepto de renting desde Europa en el 2008 (El Universo, 2008); sin embargo luego de 7 años de operación no ha logrado imponerse en el mercado. En el estudio de mercado se indica que solamente el 1% de las empresas han optado por este servicio dentro del cantón Quito.

- **Leasing o arrendamiento mercantil:**

Algunas empresas que también decidan no invertir su capital pueden elegir la alternativa de leasing (arrendamiento mercantil de vehículos) que mantendrá un costo fijo por lo cual la empresa firma un contrato para generar pagos de los cánones de arriendo mensual y al final se puede optar por una decisión de compra.

Principales competidores de servicios sustitutos:

Banca corporativa.

Desventajas:

- Mayoritariamente es utilizado en vehículos de pasajeros y para uso de funcionarios en gestiones comerciales. Casi no es utilizado para actividades logísticas o industriales.
- El beneficio es efectivo para la empresa cuando el usuario decide asumir los costos de operación (mantenimiento, combustible, etc.). Si la empresa asume todo el gasto es más costoso.
- Se debe realizar contratos por mínimo de 5 años (considerada la vida útil de un vehículo).
- Los bancos e instituciones financieras generan el leasing de acuerdo a las tasas de interés y cargos financieros vigentes.
- Otras opciones ofertadas por las instituciones bancarias resultan menos costosas al finalizar el contrato (Villamar, 2012).

Análisis: La regulación en el Ecuador para la figura de leasing fue publicada en el registro oficial con el número 745 el 5 de enero de 1979 (Villamar, 2012). Igualmente que el renting, el leasing no ha logrado posicionarse como una alternativa altamente utilizada dada sus desventajas y altos costos finales.

3.4.6 Análisis de precios de venta de FleetServices Cía. Ltda. y de la competencia.

El estudio de mercado realizado indica la aceptación y el precio que las empresas del cantón Quito están dispuestas a pagar por los servicios de FleetServices Cía. Ltda. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 6. Precios de FleetServices Cía. Ltda. por vehículo.

Tipo de servicio	Promedio de número de vehículos x año x empresa	Precio US \$ aceptado x empresa	Precio US \$ aceptado x vehículo
Asesoría en compra o renovación de vehículos	3.4	1,702.56	500.75
Asesoría en contratación de Talleres y compra de repuestos	24	656.05	27.34
Asesoría en la operación de la flota.	24	1,174.14	48.92
		TOTAL (PRECIO PROMEDIO POR VEHÍCULO)	577.01

Nota: El estudio de mercado indica un porcentaje de las inversiones anuales que las empresas estarían dispuestas a pagar por tres tipos de servicio de asesoría que brindará FleetServices Cía. Ltda. Pasando dichos porcentajes primero a cifras en dólares promedio anuales por empresa y luego dividiendo dichas cifras para el número de vehículos promedio que posee cada empresa, se obtiene un precio por vehículo y por servicio. Sumando dichos valores se obtiene un precio referencial total por vehículo que incluye todos los servicios de asesoría. Tomado del estudio de mercado y cálculo de precios mostrado en el Anexo 2.

Dado que los principales competidores indirectos de los servicios de FleetServices Cía. Ltda. son los proveedores de telemática y a su vez que Roadtrack S.A. con su producto Chevystar Flotas es uno de los más importantes del país se procede a continuación a comparar los precios de su portafolio con sus directos competidores.

Tabla 7. Comparativo porcentual de precios anuales de Chevystar frente a la competencia.

Competidor	Porcentaje precios Chevystar vs. la competencia	US \$ Precios referenciales
Transtrack	51%	755
Hunter Full	51%	755
Tracklink Control Total	39%	695
Thundercar (Titanium)	32%	660
Tracklink Control Plus	19%	595
Sherlock (Golden)	19%	595
Hunter (Monitoreo)	4%	520
Thundercar (Platinum)	1%	505
Chevystar Flotas	0%	500
Track Link Control	-12%	440
Sherlock (Básico)	-14%	430
Hunter (Low Jack) sin seguro	-17%	415
Maztrack	-19%	405
Tracklink interactivo	-25%	375
Road Link	-34%	330
Car Link	-34%	330
Hunter (Low Jack) con seguro	-34%	330
Thundercar (Premium)	-46%	270

Tomado de: (Chevrolet Ecuador, s.f.)

Análisis: Considerando que el precio anual de FleetService Cía. Ltda. incluye tres tipos de asesoría que cubren el ciclo total de un vehículo dentro de una empresa, se determina que el precio de US \$ 577.01 es aceptablemente competitivo. El valor se encuentra dentro de la media del mercado ofreciendo una propuesta de valor altamente superior incluso a la del competidor indirecto con más alto precio.

3.4.7 Imagen de la competencia ante los clientes

Los concesionarios, así como los talleres mecánicos, tiendas de repuestos y los proveedores de telemática, son percibidos por el cliente como servicios individuales y representantes exclusivos de sus marcas en la mayoría de casos.

3.4.8 Segmento al cual está dirigida la competencia.

Los concesionarios y proveedor de telemática dirigen sus esfuerzos a los siguientes tipos de flotas como su segmento: corporativas, consorcios, flotas del estado y gremios. De igual forma los talleres automotrices multi-marca se enfocan en los mismos tipos de flotas pero solamente en los servicios de posventa.

3.4.9 Posición de los servicios de FleetServices Cía. Ltda. frente a la competencia

FleetServices Cía. Ltda. tendrá un lugar determinante en el proceso de adquisición de flotas brindando la asesoría técnica-comercial para generar compras responsables en un entorno objetivo; es decir que las empresas adquieran la cantidad de vehículos necesarios acorde a su actividad y con la garantía de tener mayor tiempo de vida útil si son bien aplicadas las recomendaciones por parte de FleetServices Cía. Ltda., eso generará fidelidad de clientes y la imagen positiva en el mercado.

Los concesionarios, proveedores de telemática y talleres automotrices multi-marca brindan asesoría pero exclusivamente con beneficio a su negocio o marca.

3.4.10 Sostenibilidad de la ventaja competitiva

Tabla 8. Resultados de la combinación de criterios para la Sostenibilidad de la Ventaja Competitiva

Valiosa	Rara	Costosa de imitar	No sustituible	Consecuencias Competitivas	Implicación del rendimiento
SI	SI	NO	SI/NO	<u>Ventaja competitiva temporal</u>	<u>Retorno promedio o sobre el promedio</u>

Tomado de: material de clase "Análisis Interno" de Serrano, 2014, p. 14

La tabla indica que FleetServices Cía. Ltda. posee una ventaja competitiva valiosa y rara porque generará mejoras en la eficiencia y eliminación de desperdicios en las empresas-clientes, siendo la única empresa que actúa de forma imparcial en el mercado. Por otra parte, en sus inicios no será costosa de imitar y puede o no ser sustituible por lo cual debe trabajar rápido en obtener su experiencia y reputación que la hará cada vez más difícil de imitar.

Las características de FleetServices Cía. Ltda. hacen que posea en su inicio una ventaja competitiva temporal o definitiva, la cual generará un retorno financiero igual o algo superior al del resto de empresas de su industria.

3.5. Análisis FODA

3.5.1. Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de FleetServices Cía. Ltda.

Fortalezas:

- Imparcialidad: no existirá un procedimiento de comisiones o preferencias con marcas o establecimientos específicos. Se brindará al cliente la opción más adecuada del mercado de acuerdo a sus necesidades y objetivos.
- Servicio integral: los servicios de asesoría incluyen todo el ciclo de vida del vehículo desde su adquisición, pasando por la operación y mantenimiento, hasta finalizar con su re-venta.
- Acompañamiento: los servicios de asesoría no solamente incluyen la entrega de informes con resultados sino también incluye el acompañamiento en la ejecución de los planes de acción personalizados que lograrán mejora continua en la operación de flota.
- Especialización en el servicio: La experiencia de los asesores y la capacitación permanente en base a casos diarios será clave para desarrollar manuales de procesos y técnicas aplicables a varios tipos de industrias, incluso tomando ejemplos se podrá asesorar a empresas de similares características en base a casos de éxito.

Oportunidades:

- Eficiencia: las empresas requieren invertir cada día de forma más eficiente su capital, seleccionando la opción más adecuada del mercado sin realizar altos gastos por licitaciones o procesos complicados de compras.
- *Offshoring*: dicho modelo está llevando a las empresas a la necesidad de contratar servicios externos para disminuir costos de nómina.
- Presupuestos disponibles: las empresas con flotas corporativas cuentan con presupuestos anuales aprobados para renovación, mantenimiento y operación de sus vehículos.
- Necesidades de distribución: La implementación de procesos para distribución de productos y servicios a todo nivel corporativo son esenciales para el desarrollo de la actividad económica y para ello es permanente la adquisición y/o mantenimiento de vehículos.
- Capacitación técnica permanente a asesores: ofrecer herramientas y soluciones de vanguardia que generarán más oportunidades de negocio.

Debilidades:

- Financiamiento inicial: se requiere inversión inicial para despegar el proyecto, a pesar de tener servicios básicos, la inversión que conlleva el inicio de todo negocio existe el riesgo de no ser recuperada en el primer año de operación.
- Número limitado de asesores comerciales
- Desconocimiento inicial de la empresa en el mercado: Una consultora adquiere prestigio en base a sus casos de éxito y clientes ganados en el tiempo.
- Software propio: no se cuenta con un software de desarrollo propio para administración de flotas que brinda una adecuada imagen de marca.

Amenazas:

- Aparición de competidores: con el éxito de esta empresa puede generarse competencia, mantenerse en el mercado dependerá de la cobertura adecuada en el mercado y de servicios, precios competitivos y de permanente mejoramiento.
- Manejo engañoso y desleal de proceso de venta por parte de la competencia: muchas empresas competidoras entran a romper mercado con precios más bajos, cautivando así a empresas compradoras, incluso buscando alianzas y estrategias que buscan desestabilizar a una empresa pionera y consolidada en el mercado.
- Ley gubernamental que afecte directamente los servicios a comercializar: en el Ecuador la inestabilidad en este tipo de normativas es variable e inestable, y la industria automotriz se ha visto directamente afectada en torno a decisiones emitidas por el Gobierno Central en los últimos años.
- Procesos de compra: Existen empresas tradicionalistas en sus procesos de compra y no adoptan nuevas estrategias en procesos que conlleven inversión, ya sea por desconocimiento o por temor prefieren mantener los esquemas de compra sean o no eficientes.

3.6. Modelo de negocio

3.6.1. Formato “Business Model Canvas”

Tabla 9. Business Model Canvas

<p>Key Partners ? Insert</p> <p>Concesionarios Proformas de vehículos, mantenimiento y repuestos.</p> <p>Talleres Multi-marca Proforma de mantenimiento y repuestos</p> <p>Proveedores de telemática Proformas de servicio de localización y control de vehículos</p> <p>Proveedores de software Sistema de administración de flotas</p>	<p>Key Activities ? Insert</p> <p>Estrategia de mercadeo Difusión en medios, levantamiento y actualización permanente de base de clientes potenciales</p> <p>Plan de comercialización Contacto con clientes potenciales y cierre de ventas</p> <p>Negociación con proveedores Determinación de la mejor oferta del mercado para cada requerimiento del cliente</p> <p>Capacitación Certificación al personal del cliente</p> <p>Seguimiento posventa Asesoría para mejora continua del proceso</p> <p>Key Resources ? Insert</p> <p>Buenas relaciones con Proveedores Proformas y ejecución de contratos</p> <p>Software Sistema de administración de flotas</p> <p>Fuerza de ventas Asesores comercial por zona</p> <p>Asesoramiento legal Personalización de contratos para cada empresa</p> <p>Capacitación interna Actualización de conocimientos y herramientas de vanguardia para asesores comerciales</p>	<p>Value Proposition ? Insert</p> <p>Innovación en el servicio Brindar un servicio de asesoría imparcial, integral y especializado en la administración de flotas.</p>	<p>Customer Relationships ? Insert</p> <p>Plan de comunicación Prensa, material publicitario y canales digitales</p> <p>Presentación del servicio Contacto inicial con empresas</p> <p>Proceso de venta Presentación de propuesta de asesoría personalizada</p> <p>Certificación Cierre del proceso de asesoría</p> <p>Seguimiento y fidelización Mantenimiento de la relación con el cliente</p> <p>Channels ? Insert</p> <p>Visitas presenciales Citas programadas con clientes</p> <p>Canales digitales Web y redes sociales</p> <p>Teléfono Contacto no presencial</p>	<p>Customer Segments ? Insert</p> <p>Empresas-Clientes Empresas privadas ubicados en el cantón Quito</p>
--	--	---	--	---

Tomado de: Bussiness Model Canvas (s.f.)

Nota: Aplicando el formato “Business Model Canvas” se presentan los socios estratégicos, actividades y recursos clave, propuesta de valor, segmentos y relacionamiento con clientes, y los canales de comunicaciones que utilizará la empresa. Al utilizar dicho modelo se determinan los principales actores que participarán en la estrategia de mercadeo y cómo se mantendrán alineadas las cajas o acciones o actores clave con la propuesta de valor. La primera columna nos detalla los socios que deben considerar a FleetServices Cía. Ltda. como un apoyo a su negocio y no una competencia. En la segunda columna se exponen las actividades claves de estrategia, comercialización, negociación y posventa, los cuales sólo serán conseguidos utilizando los recursos de contratación, software y distribución de la fuerza de ventas. La relación con clientes se muestra en la cuarta columna con las acciones que mantendrá a la empresa junto a sus clientes en el tiempo sin olvidar el segmento seleccionado. El resultado es que todas las columnas tienen un centro que las mantiene enfocadas en la propuesta de valor mostrada en la tercera columna.

4. CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.1. Concepto de FleetServices Cía. Ltda.

4.1.1. Descripción Básica (cuadro de plan estratégico)

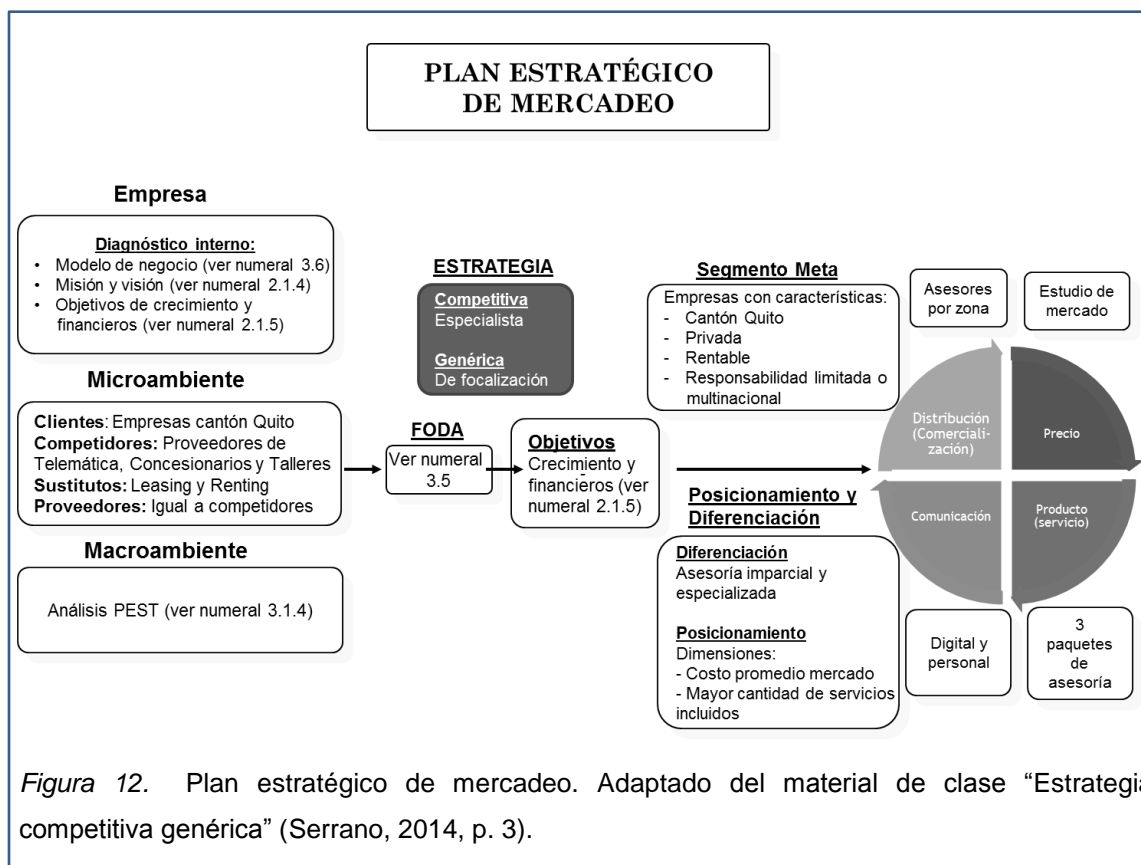


Figura 12. Plan estratégico de mercadeo. Adaptado del material de clase “Estrategia competitiva genérica” (Serrano, 2014, p. 3).

Luego de analizar y definir la naturaleza de la empresa, el micro y macro ambientes donde se va a desarrollar, el FODA, su segmento meta y finalmente sus objetivos, se han determinado el posicionamiento, la diferenciación y la estrategia de mercadeo.

El posicionamiento se analiza en dos dimensiones importantes para el cliente: costo y cantidad de servicios incluidos. En la figura siguiente se indica que FleetServices Cía. Ltda. se encuentra en un sector de gran oportunidad de posicionamiento dado que sus competidores se encuentran aún lejanos.

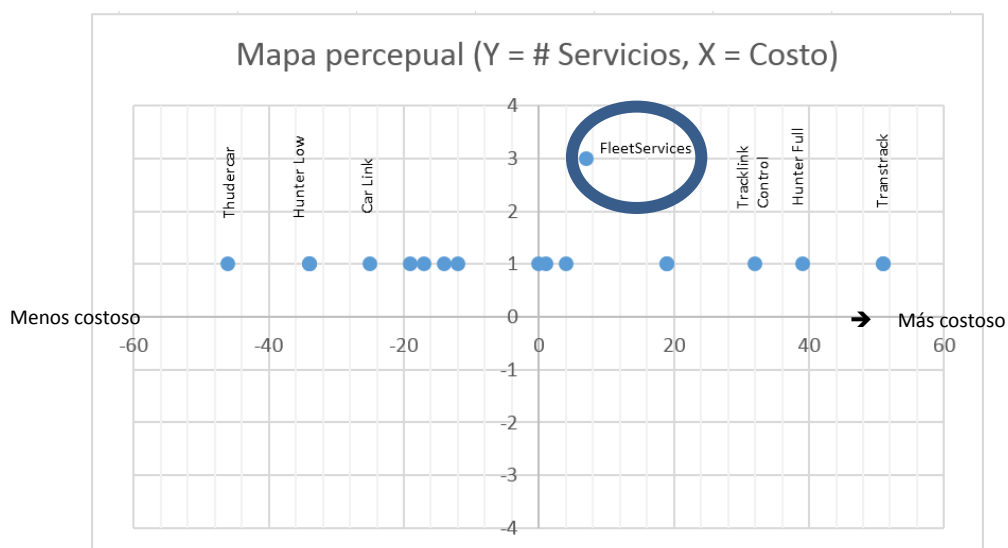


Figura 13. Mapa Perceptual de posicionamiento.

Adaptado del material de clase "Estrategias de Posicionamiento y mix" (Serrano, 2014, p. 9).

La estrategia se define desde la perspectiva genérica como de focalización dado que FleetServices Cía. Ltda. posee una ventaja competitiva en un segmento en particular, satisface mejor las necesidades que sus competidores, carece de recursos para entrar a todo el mercado y el servicio ofertado es un diferenciador dentro de un segmento pequeño que no es atendido por los grandes competidores.



Figura 14. Definición de estrategia competitiva genérica. Adaptado del material de clase "Estrategia Competitiva Genérica" de Serrano, 2014, p.6

En cuanto a la perspectiva competitiva se define utilizar una estrategia de especialista ya que FleetServices Cía. Ltda. atiende a un segmento específico, desea generar márgenes altos y su marketing mix (precio, producto, comunicación y distribución) es el factor clave para su estrategia centrada en su cliente.

4.1.2. Características y uso de los servicios de FleetServices Cía. Ltda.

FleetServices Cía. Ltda. cuenta con tres opciones en su portafolio de servicios, que son:

a) **Asesoría para adquisición/renovación de vehículos (PAQUETE 1).**

Este paquete incluiría los siguientes servicios:

- 1.- Análisis de unidades a adquirir con especificaciones técnicas requeridas para el correcto desempeño de las actividades de la empresa.
- 2.- Informe económico que contempla la compra de los vehículos, así como la inversión referente a mantenimiento y gastos operativos estimados. Esto permitirá a su vez determinar la cantidad de unidades así como las características que debe cumplir el vehículo.
- 3.- Informe económico que contemple la venta de vehículos usados para renovación de la flota (si el cliente lo requiere).

b) **Asesoría en mantenimiento y reparación (PAQUETE 2):** Este paquete incluiría los siguientes servicios:

- 1.- Análisis del estado técnico actual de cada vehículo de la flota.
- 2.- Presentación de alternativas de proveedores de Talleres de Servicio que puedan realizar los mantenimientos respectivos a la flota existente de acuerdo a las condiciones de garantía de marca de los vehículos (si aún las mantienen vigentes), condiciones de operación y localización.
- 3.- Presupuesto de mantenimiento requerido y recomendaciones para su optimización.

c) **Asesoría operativa (PAQUETE 3):** Este paquete incluirá los siguientes servicios:

- 1.- Administración anual de la operación de cada vehículo a través de un software especializado que permite registrar y programar las acciones obligatorias.
- 2.- Análisis de proveedores de telemática para determinar el más adecuado del mercado para la flota (si el cliente lo requiere).
- 3.- Informe de acciones recomendadas para optimizar los gastos operativos de la flota existente.

4.1.3. Fortalezas y Debilidades frente a la competencia

Fortalezas frente a la competencia:

1.- Dado que la competencia indirecta de concesionarios, talleres mecánicos y tiendas de repuestos solo analizan sus propias marcas y servicios, el segmento al que se enfocará las ventas por parte de FleetServices Cía. Ltda. es amplio. Actualmente las Jefaturas de compras en las grandes empresas, así como las Gerencias Generales y/o propietarios de empresas de menor tamaño, toman decisiones en base a la experiencia, recomendaciones de colegas o preferencias individuales; sin embargo, muchas veces el procedimiento resulta erróneo o poco eficiente y lo que es peor puede repetirse durante años.

En base a lo anterior una consultoría que conlleve un análisis imparcial, objetivo y técnico-comercial, que tendrá como resultado decisiones fundamentadas y por consiguiente optimización de recursos por parte de las empresas compradoras, será altamente apreciada frente a la competencia directa e indirecta.

2.- Las consultorías no solamente se limitarán a la entrega de informes y recomendaciones, o a la entrega de una herramienta tecnológica como lo hace la competencia directa de proveedores de telemática, sino contribuirá operativamente en la gestión de la empresa como un socio estratégico.

Debilidades frente a la competencia:

- 1.- Empresa nueva en el mercado sin presencia anterior o prestigio.
- 2.- La experiencia y calidad en las asesorías será una evolución desde el inicio de las operaciones de la empresa.
- 3.- Presupuesto inferior a la competencia para mantener una capacitación actualizada al personal y disponer siempre de herramientas de vanguardia.
- 4.- Localización inicial en una única ciudad.

4.2. Estrategias de Distribución

4.2.1. Alternativas de Penetración

- a) A través de visitas comerciales llegar a instituciones de todo tamaño y tipo para ofrecer de forma gratuita un informe parcial sobre el estado actual de la flota existente o de la proyectada y cuáles serán los beneficios de la contratación de cada uno de los paquetes de servicios.
- b) Implementar un plan de posicionamiento de marca a través de concesiones o descuentos especiales a empresas reconocidas de la ciudad.
- c) Generar un plan de medios que disponga de contenido amigable y entendible que contemple herramientas de comunicación impresa y digital con cobertura de enfoque más selectivo que masivo.
- d) Lograr acercamiento con talleres de servicio, almacenes de repuestos, proveedores de telemática y concesionarios para contar con listas actualizadas de precios, a cambio de mantenerlos en las listas de proveedores recomendados de FleetServices Cía. Ltda.

4.2.2. Alternativas de Comercialización

- a) Mediante la base de datos segmentada por las visitas comerciales, enfocar estrategias de comunicación con clientes potenciales, generando el servicio y una vez que algún tipo de asesoría sea concretado, ofrecer un plan

de incentivos a clientes en otros paquetes o renovaciones; o también, a aquellos que otorgan un referido.

- b) Lograr alianzas estratégicas con empresas que cuenten con una cartera de clientes del segmento corporativo que dispongan de flotas de vehículos, por ejemplo entidades bancarias, mutualistas, empresas de seguros, entre otras, que dispongan este tipo de bases segmentadas y a través de sus canales de comunicación difundir los servicios de FleetServices Cía. Ltda. con el beneficio de mantenerlas en nuestras empresas recomendadas.
- c) Utilizar el sitio web corporativo para publicidad de la compañía y sobre todo para conseguir leads de potenciales clientes.
- d) Desarrollar eventos presenciales como conferencias o seminarios para empresas segmentadas y a la par que se consiguen clientes también se genera una estrategia B2B (*Business to Business*) que consiste en contribuirse mutuamente entre empresas para concretar negocios.
- e) Generar un blog corporativo para clientes actuales y potenciales con el objetivo de publicar artículos de interés y noticias de la empresa.
- f) Establecer un plan de fidelización con descuentos más altos conforme se renuevan los servicios por más años consecutivos.

4.2.3 Distribución internacional

FleetServices Cía. Ltda. no generará este tipo de distribución de forma inicial hasta conseguir un posicionamiento fuerte y experiencia en el país de origen.

Como referencia en Colombia contamos con empresas como TIMON que se dedica a la administración de flotas de vehículos pesados con diseños de procesos certificados por normas ISO desde el año 2002 (TIMON, 2014) y en Perú tenemos a instituciones educativas como el TECSUP que ofrece una carrera específica para administración de flota vehicular con materias de productividad, costos e inversiones (TECSUP, S/A). Por lo anterior se deduce que los mercados vecinos están más desarrollados en la materia y por consiguiente cuentan con competidores directos más fuertes y condiciones comerciales diferentes.

4.2.4 Estrategia de ventas

- a) Sectorizar la gestión de cada asesor para cubrir los puntos clave de toda la ciudad.
- b) Establecer un presupuesto de ventas por asesor, y generar un plan de incentivos por cumplimiento mensual.
- c) Dotar de material de ventas a los asesores comerciales, este debe ser tanto digital como físico.
- d) Entregar a cada asesor una industria a visitar por semana, este cubrimiento debe tener mínimo cuatro visitas diarias, distribuir la jornada laboral para cubrir tareas de seguimiento con clientes pendientes, así como las visitas.
- e) Generar un escalamiento de descuentos y gratuidades para generar atractivos para concretar la venta, es decir se dispondrá de una tarifa regular o pública; sin embargo, también existirá una tabla escalonada de descuentos o gratuidades para crear una dinámica de negociación con el cliente.
- f) Incluir el cobro dentro del proceso de venta.

4.2.5 Tácticas relacionadas con la distribución.

Fleetservices Cía. Ltda. basará su modelo de negocio a través de un canal directo, justamente para ello se considera fuerza interna directa que comercializará el portafolio de paquetes de servicios.

NO se considera un canal de distribución para la comercialización, por las siguientes razones:

- Conllevaría comisión por venta.
- Generación de distancia con el cliente final, lo cual hace que al final del proceso de compra simplemente FleetServices Cía. Ltda. sea proveedor de un vendedor.

- Se requiere de personal capacitado y técnico. Si se apertura la posibilidad de venta por modalidad *free lance* por ejemplo, se requeriría altos presupuestos de capacitación.
- Creación paulatina de “mayoristas” quienes acaparan el mercado y se cruzan con la gestión de ventas interna, esto crea confusión en el mercado y a su vez condiciones de exigencia comisionista.

4.3. Estrategias de Precios

4.3.1. Análisis competitivo de precios

Dado que no existe competencia directa, el análisis competitivo de precios fue realizado con el principal competidor indirecto, que son los proveedores de servicios de telemática, en el numeral 3.4.6.

4.3.2. Punto de equilibrio

Dado que FleetServices Cía. Ltda. fijó sus precios de acuerdo a un estudio de mercado, que descubrió la disposición de pago de cada empresa para cada servicio, y a una táctica de precios mostrada más adelante en el numeral 4.3.6, a continuación se muestra el cálculo del punto de equilibrio en base a la cantidad mínima de paquetes de asesoría que se deberían vender para no generar pérdidas.

Tabla 10. Cálculo del punto de equilibrio (Primer año).

Servicios	Unidades venta	% participación	Precio	Gastos variables ponderado	Costo variable	Márgen	Márgen Ponderado	Punto de equilibrio (Unidades)
Paquete 1	75	30.3%	\$ 1,599	\$ 11,814	\$ 157.09	\$ 1,441.91	\$ 436.47	66
Paquete 2	87	35.1%	\$ 599	\$ 13,713	\$ 157.09	\$ 441.91	\$ 155.27	77
Paquete 3	86	34.6%	\$ 1,099	\$ 13,502	\$ 157.09	\$ 941.91	\$ 325.85	76
				\$ 39,030			\$ 918	

GASTOS FIJOS \$ 200,295

Nota: FleetServices Cía. Ltda. posee tres servicios con diferente precio y diferente participación en sus ventas, por lo cual para obtener el punto de equilibrio se utiliza el método de múltiples productos en base a sus gastos variables, gastos fijos y márgenes.

4.3.3. Condiciones de pago

Fleetsrvices Cía. Ltda. al llegar netamente al segmento corporativo, debe acogerse a la modalidad de pago que se implementa en el Ecuador:

Una vez se genere la asesoría y Fleetservices Cía. Ltda. Tenga listo el informe final se debe cancelar el 100%. Cuando el pago sea realizado se dará la reunión final con el respectivo resultado técnico así como las debidas recomendaciones e inicio de acciones operativas del consultor.

Recibir el pago cuando se ha completado prácticamente el servicio generará presión en el cliente quien para recibir el informe final deberá emitir dicho pago, y con un acuerdo contractual se establecerán las pautas para que el proceso sea transparente desde la aceptación de compra.

De acuerdo a los puntos antes descritos, es importante establecer que el manejo de crédito no será aceptado, por lo menos durante los primeros 5 años de operación, una vez que a partir del sexto año se posea la cartera de clientes fidelizada y detectados sus tiempos históricos de pago se podrán abrir casos de crédito a máximo 30 días; sin embargo es importante señalar que serán casos revisados individualmente más no una política de crédito abierta general.

4.3.4. Impuestos a las ventas

El impuesto contemplado para el negocio de FleetServices Cía. Ltda. es el 12% del IVA (Impuesto al valor agregado).

4.3.5. Costo de Transporte

El costo de transporte se lo identifica como los viáticos que generarán los asesores comerciales en su gestión diaria.

4.3.6. Tácticas relacionadas con precios

Fleetservices Cía. Ltda. Manejará las siguientes tácticas de fijación de precio, de acuerdo a la naturaleza de su negocio:

1.- Fijación de precios de servicios profesionales

Al ser servicios especializados se requieren costos atados al cumplimiento de los objetivos planteados en los servicios del portafolio. Ya que los paquetes de asesorías especializadas incluyen una serie de resultados, es la garantía que el cliente tendrá un diagnóstico acertado así como el plan de acción para lograr que la administración de la flota sea optimizada.

2.- Fijación de precios por varios servicios

Las asesorías prestadas por Fleetservices Cía. Ltda. incluirán varios servicios inmersos de acuerdo a los paquetes contratados, y los detalles de cada uno de ellos deberán constar en el informe final de resultados y recomendaciones, es decir los servicios son un complemento de diferentes acciones generadas en diferentes etapas y en base a este importante factor se determinó el precio de cada asesoría.

3.- Estrategia del valor mostrado en la lista de precios.

La lista de precios de FleetServices Cía. Ltda. utilizará valores de estrategia comercial, con un 5% de reducción en promedio frente a los valores dispuestos por el estudio de mercado, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Lista comercial de precios.

Servicios	Promedio de inversión por empresa en vehículos	% dispuesto a pagar	Precio por empresa	Precio comercial sin IVA
Paquete 1	\$ 94,587	1.80%	\$ 1,703	\$ 1,599
Paquete 2	\$ 41,003	1.60%	\$ 656	\$ 599
Paquete 3	\$ 23,962	4.90%	\$ 1,174	\$ 1,099

4.3.7. Posible variación de precios para resistir guerra de precios

Dada la situación inicial de FleetServices Cía. Ltda. la variación de precios antes una guerra de los mismos no será considerada; sin embargo se tienen previstos planes comerciales de *empaquetar servicios ya existentes* por precios más atractivos o *agregar servicios adicionales* sin afectar el costo. La estrategia a aplicar dependerá de las condiciones del mercado y la competencia.

4.4. Estrategias de Promoción

4.4.1. Promoción dirigida a clientes y canales

Mediante el siguiente esquema tener un plan de promoción establecido:

- a) FleetServices Cía. Ltda. otorgará “diagnóstico gratuito” durante los 3 meses de lanzamiento a empresas, el informe se enfocará al levantamiento de información y aspectos que pueden mejorarse dentro de la administración.
- b) Las empresas que adquieran simultáneamente los 3 paquetes de servicios recibirán sin costo dos entrenamientos de un día de duración por cada uno, los cuales son: manejo defensivo y económico para conductores, y mecánica básica para personal operativo que defina la empresa.
- c) Las empresas que se acerquen a conocer los servicios de FleetServices Cía. Ltda. por medios impresos o digitales recibirán un 5% de descuento al concretar la venta.

4.4.2 Manejo de clientes especiales

Se establecerá un procedimiento estándar denominado “Requerimiento especiales” que incluya recepción de solicitudes no comunes en la operación de FleetServices Cía. Ltda., que contendrá el escalamiento de este tipo de solicitudes directamente a la Gerencia General quien con todos los antecedentes por parte del asesor comercial y técnico definirá el proceso a seguir y si el caso lo amerita otorgar como beneficio una de las promociones anteriormente citadas, sino corresponde, se manejaría contestaciones en formatos establecidos para cerrar los casos.

4.4.3 Conceptos especiales que se usan para motivar la venta.

En la venta de todos los paquetes se presentará el concepto de optimización de recursos operacionales (productividad) y económicos (valor presente neto) según sea el caso.

4.4.4 Cubrimiento Geográfico Inicial y expansión

FleetServices Cía. Ltda. Cubrirá el cantón Quito, dirigido al segmento institucional y corporativo de pequeña, mediana y grande industria.

En referencia a la expansión se busca lograr estabilidad y posicionamiento en el mercado quiteño, y posteriormente luego del quinto año, el mercado meta para introducir los servicios de FleetServices Cía. Ltda. será la ciudad de Guayaquil donde ya se podría contar con un canal de clientes referidos de empresas que operan o están relacionadas entre ambas ciudades.

Si el estado financiero de la empresa crece más allá de las proyecciones se analizará la expansión en un menor tiempo.

4.4.5 Presupuesto de promoción

El presupuesto de promoción a implementar aplicará durante los primeros 12 meses de operación y a partir del siguiente mes se incrementará en un porcentaje equivalente a las ventas adicionando la tasa de inflación oficial emitida por el Gobierno.

4.5. Estrategias de Comunicación.

4.5.1. Selección de medios

a) Material impreso: Inicialmente se generará únicamente un díptico informativo general que servirá como material de apoyo del equipo de ventas.

b) Prensa escrita: Se ha elegido al grupo más importante que posee la mayor cobertura en la ciudad de Quito, Grupo El Comercio con cerca de 105 años en difusión, convirtiéndose en un periódico posicionado y de alta credibilidad. Se han seleccionado tres de sus medios más importantes que son el periódico dominical; en este día posee el mayor porcentaje de lectoría con cerca de 75.000 ejemplares. La Revista Líderes un suplemento económico que llega a altos funcionarios y líderes de opinión empresariales y el suplemento automotriz “Carburando” con 20 años en circulación.

Adicionalmente se considerará un anuncio en la revista “Ekos” por su alta presencia corporativa.

c) Canal web: Se considera a este tipo de medios de alta trascendencia, y es justamente a través de la compra del dominio www.fleetservices.com.ec que se generará un mapa de contenidos actualizados, de fácil navegación y permanentemente actualizado por una agencia digital, periódicamente se recibirán informes de tráfico así como del comportamiento por campañas, por días, palabras de búsqueda dentro del sitio, etc.

d) Publicidad web: Se considera un anuncio tipo banner en la reconocida página de Patio Tuerca.

e) Canal digital: Se utilizará la herramienta de *Add Words* de *Google Search* para dirigir la atención de clientes que buscan temas relacionados a administración de flotas vehiculares.

f) En referencia a la generación permanente de bases de datos, ésta se alimentará de forma segmentada por la fuerza de ventas a través de sus visitas a empresas, así como por las personas (probables clientes o leads) que ingresan directamente a la página web ya que en el home del sitio existirá un registro digital que nos permitirá recopilar datos de contacto y así generar citas.

A través de una correcta implementación de un mix de comunicación responsable se logrará llegar al segmento al cual aspiramos cubrir, es importante tener controles y mediciones de la estrategia de comunicación y evitar la saturación al cliente final, que por ejemplo, según las normativas actuales del consumidor, el cliente está en su absoluto derecho de seleccionar si desean recibir o no información publicitaria.

4.5.2. Tácticas relacionadas a las comunicaciones.

a) La permanente revisión de contenidos o monitoreo relacionados al segmento automotriz en medios de comunicación es parte importante de la constante actualización de la información, la cual debidamente sustentada servirá para el desarrollo de nuevas estrategias, así como la implementación de nuevos procesos.

b) El desarrollo de la línea gráfica a utilizar debe ser alineada y acogerse a los parámetros establecidos por la ley orgánica de comunicación del 25 de junio de 2013 publicada según registro oficial No. 22.

c) La revisión permanente de la Gerencia General a las acciones de comunicación es de suma importancia ya que con un buen manejo de una correcta comunicación, el “boca a boca” va a generarse de forma creciente.

d) El cuidado de las bases de datos, ya sean propias o contratadas, se deben acoger al respeto al consumidor, y la planeación de la comunicación a través de este canal debe ser organizada, para no perder registros potenciales y no ocasionar molestia con publicidad masiva y reiterativa.

4.6. Estrategias de Servicio.

4.6.1. Garantía y servicio postventa.

La garantía se respalda con el trabajo entregado en donde los planes de acción se ejecutan en función de la operación del negocio del cliente y bajo la aprobación del Gerente de General de FleetServices Cía. Ltda. quien realizará la función de control de calidad del proceso.

El servicio posventa se mantiene por un año en donde el consultor mantendrá abierta la comunicación con la empresa para inquietudes referentes a la implementación de los planes de acción recomendados en el informe. Aquellos clientes que adquieran el paquete 2 de Operaciones también gozarán de un año de planificación de las actividades obligatorias en un software especializado que será manejado por el consultor para registro y alertas de servicios requeridos a los vehículos.

4.6.2. Mecanismo de atención a clientes.

Cada asesor contará con línea directa de celular, convencional y correo electrónico para consultas e inquietudes. En caso de ser necesario el asesor acudirá a reuniones presenciales en las oficinas del cliente.

A partir del cuarto año de operación se analizará el uso de un *contact center*

.

4.6.3. Formas de pago.

- Efectivo: Pre pago o con depósito en la cuenta corriente de FleetServices Cía. Ltda.
- Cheque: Pre pago con depósito en la cuenta corriente de FleetServices Cía. Ltda.

Para iniciar la asesoría se deberá contar con un anticipo del 70% y a la entrega del informe el restante 30%.

4.6.4. Comparación políticas de servicios con los de la competencia

Los proveedores de servicios de telemática cuentan con una política de soporte al cliente en posventa por un año a partir de la firma del contrato, dicho tiempo es igual a la duración de los servicios.

FleetServices Cía. Ltda. igualmente ofrece un servicio de soporte técnico-comercial en la implementación de sus planes de acción por un año a partir de la firma del contrato.

4.7. Presupuesto de estrategias

La tabla siguiente muestra el presupuesto para cada estrategia del capítulo 4 que incluye la generación de gastos monetarios.

Tabla 12. Presupuestos para estrategias.

	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año 1
	Dípticos (Impresión 1000 unidades)	212						212						424
	Revista Líderes (2 avisos , página completa)		3080		3080									6160
	Revista Ekos (1 anuncio)		3000											3000
	Revista Carburando (2 avisos , media página)	1800		1800										3600
	Banner Patio Tuerca (Home)	600		600			600				600			2400
	Mailing bases corporativas segmentadas			2022		2022			2022					6066
	Google Search - Add words	1000	1000	1000						1000	1000			5000
Publicidad	Total	3612	7080	5422	3080	2022	600	212	2022	1000	1600	0	0	26650
	Bono de movilización mensual para	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Viaticos	Total	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
	Seminarios y almuerzo de agradecimiento a clientes		3000				3000				3000		5000	14000
Eventos	Total		3000	0	0	0	3000	0	0	0	3000	0	5000	14000
TOTAL ESTRATEGIAS														\$ 44,250

Notas:

- Se contará con el valor de USD 100 para movilidad a cada asesor.
- Se consideran tres eventos (seminarios) gratuitos de presentación de los servicios y su utilidad para grupos de la cartera de clientes.
- En diciembre se realizará un almuerzo de agradecimiento para incentivar a clientes conquistados y potenciales importantes.

4.8. Proyecciones de ventas

4.8.1. Proyección mensual (primer año).

Tabla 13. Proyección mensual del primer año.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	10680	10680	13350	16021	18691	26701	21361	21361	26701	37381	37381	26701	\$ 267,009
Distribución	4%	4%	5%	6%	7%	10%	8%	8%	10%	14%	14%	10%	100%
% Descuentos	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Valor de descuento	1068	1068	1335	1602	1869	2670	2136	2136	2670	3738	3738	2670	\$ 26,701

Nota: La tabla incluye la distribución proyectada anual mensual con una tendencia en crecimiento hacia los meses finales del año donde las empresas optan por gastar su presupuesto sobrante. Adicionalmente se incluye la proyección del 10% de descuento que poseerán los asesores comerciales, previa aprobación de la Gerencia General, para motivar a clientes importantes hacia un cierre exitoso de ventas.

4.8.2. Proyección anual (cinco años).

Las siguientes tablas indican la proyección de ventas anuales en base a inflación, incremento de mercado (empresas nuevas), objetivo de penetración, objetivo de ventas (en número de asesorías y en monto) y su distribución ponderada por paquete de servicios.

Primer año

Tabla 14. Proyección del primer año.

Inflación	0.00%							
incremento mercado	0%							
Crecimiento % penetración acumulado	10%							
Proyección	Año 1							
Servicios	Mercado confirmado	10%	Precio	Ventas	# de asesores	Obj anual x asesor	Obj mensual x asesor	Obj. \$ x asesor
Paquete 1	752	75	\$ 1,599	\$ 120,258	3	25	2.0	3198
Paquete 2	873	87	\$ 599	\$ 52,290	3	29	2.0	1198
Paquete 3	860	86	\$ 1,099	\$ 94,461	3	29	3.0	3297

Total Ventas anuales	\$ 267,009
Total Ventas mensuales	\$ 22,251
% incremento ventas	0%
Promedio QTY mensual x asesor	2.30
Promedio QTY anual x asesor	28
Total QTY paquetes asesores	83
Promedio US \$ mensual x asesor	\$ 7,417
Promedio US \$ anual x asesor	\$ 89,003

Segundo año

Tabla 15. Proyección del segundo año.

Proyección	Año 2								
Servicios	Mercado confirmado	11%	7%	Precio	Ventas	# de asesores	Obj anual x asesor	Obj mensual x asesor	Obj. \$ x asesor
Paquete 1	775	85	5	\$ 1,663	\$ 150,457	4	23	2.0	3326
Paquete 2	899	99	6	\$ 623	\$ 65,421	4	26	3.0	1869
Paquete 3	885	97	6	\$ 1,143	\$ 118,182	4	26	2.0	2286

Total Ventas anuales	\$ 334,060
Total Ventas mensuales	\$ 27,838
% incremento ventas	25%
Promedio QTY mensual x asesor	2.08
Promedio QTY anual x asesor	25
Total QTY paquetes asesores	75
Promedio US \$ mensual x asesor	\$ 6,960
Promedio US \$ anual x asesor	\$ 83,515

Tercer año

Tabla 16. Proyección del tercer año.

Proyección	Año 3								
	Mercado confirmado	12%	8%	Precio	Ventas	# de asesores	Obj anual x asesor	Obj mensual x asesor	Obj. \$ x asesor
Servicios									
Paquete 1	798	96	13	\$ 1,724	\$ 187,244	5	22	2.0	3449
Paquete 2	926	111	15	\$ 646	\$ 81,416	5	25	3.0	1938
Paquete 3	912	109	15	\$ 1,185	\$ 147,078	5	25	2.0	2370

Total Ventas anuales	\$ 415,738
Total Ventas mensuales	\$ 34,645
% incremento ventas	24%
Promedio QTY mensual x asesor	1.99
Promedio QTY anual x asesor	24
Total QTY paquetes asesores	72
Promedio US \$ mensual x asesor	\$ 6,929
Promedio US \$ anual x asesor	\$ 83,148

Cuarto año

Tabla 17. Proyección del cuarto año.

Inflación	3.90%								
incremento mercado	3%								
Crecimiento % penetración acumulado	46%								
Proyección	Año 4								
	Mercado confirmado	13%	10%	Precio	Ventas	# de asesores	Obj anual x asesor	Obj mensual x asesor	Obj. \$ x asesor
Servicios									
Paquete 1	822	107	26	\$ 1,792	\$ 237,322	6	22	2.0	3583
Paquete 2	954	124	30	\$ 671	\$ 103,191	6	26	3.0	2014
Paquete 3	939	122	29	\$ 1,231	\$ 186,414	6	25	2.0	2463

Total Ventas anuales	\$ 526,926
Total Ventas mensuales	\$ 43,911
% incremento ventas	27%
Promedio QTY mensual x asesor	2.03
Promedio QTY anual x asesor	24
Total QTY paquetes asesores	73
Promedio US \$ mensual x asesor	\$ 7,318
Promedio US \$ anual x asesor	\$ 87,821

Quinto año

Tabla 18. Proyección del quinto año.

Inflación	4.00%								
incremento mercado	3%								
Crecimiento % penetración acumulado	61%								
Proyección	Año 5								
Servicios	Mercado confirmado	15%	10%	Precio	Ventas	# de asesores	Obj anual x asesor	Obj mensual x asesor	Obj. \$ x asesor
Paquete 1	846	127	36	\$ 1,863	\$ 304,241	8	20	2.0	3727
Paquete 2	983	147	42	\$ 698	\$ 132,289	8	24	3.0	2094
Paquete 3	967	145	41	\$ 1,281	\$ 238,979	8	23	2.0	2561

Total Ventas anuales	\$ 675,509
Total Ventas mensuales	\$ 56,292
% incremento ventas	28%
Promedio QTY mensual x asesor	1.87
Promedio QTY anual x asesor	22
Total QTY paquetes asesores	67
Promedio US \$ mensual x asesor	\$ 7,037
Promedio US \$ anual x asesor	\$ 84,439

5. CAPÍTULO V. OPERACIÓN.

5.1. Ficha técnica del servicio.

Denominación del servicio: Consultoría para administración de flotas.

Denominación técnica del servicio: Consultoría para la adquisición, operación y mantenimiento de una flota de vehículos.

Descripción general: Prestación de consultoría en forma de paquetes de servicios individuales o consolidados a través de la gestión de asesores comerciales altamente capacitados que trabajarán dentro de la empresa del cliente realizando cuatro etapas en cada paquete: diagnóstico, planificación de las acciones de mejora, capacitación y aplicación, y seguimiento.

Paquete 1: Asesoría para adquisición/renovación de vehículos de flota.

Servicios incluidos: 1.- Levantamiento geo-referencial de los destinos y rutas de entregas a clientes, proveedores, etc., incluyendo el tipo de carga de cada uno.

2.- Informe económico que contempla la compra de los vehículos, así como la inversión referente a mantenimiento y gastos operativos estimados. Esto permitirá a su vez determinar la cantidad precisa de unidades a adquirir, así como las características técnicas que debe cumplir cada tipo de vehículo.

3.- Informe económico que contempla la venta de vehículos usados que ya cumplieron su vida útil para renovación de la flota (si el cliente lo requiere).

Tiempo estimado: 24-32 horas laborables dependiendo de la cantidad de vehículos y rutas.

Precio: US \$ 1,599.00 (sin IVA)

Entregables: Informe escrito y digital con las opciones recomendadas de vehículos existentes en el mercado que cubren los requerimientos técnicos y

de presupuesto de la empresa-cliente, incluyendo cotizaciones, flujos financieros y acciones necesarias para ejecutar la adquisición.

Paquete 2: Asesoría para mantenimiento y reparación.

Servicios incluidos: 1.- Análisis del estado técnico actual de cada vehículo de la flota según formato estandarizado (Ver ejemplo en anexo 4).

2.- Presentación de alternativas de proveedores de Talleres de Servicio que puedan realizar los mantenimientos respectivos a la flota existente de acuerdo a las condiciones de garantía de marca de los vehículos (si aún las mantienen vigentes), las condiciones actuales de operación y localización.

3.- Presupuesto de mantenimiento requerido y recomendaciones para su optimización.

Tiempo estimado: 24-40 horas laborables dependiendo de la cantidad de vehículos.

Precio: US \$ 599.00 (sin IVA).

Entregables: Informe escrito y digital con el avalúo técnico de cada vehículo y proveedores recomendados de talleres de servicio (disponibles en el mercado) que se ajustan a las necesidades y presupuesto de la flota, incluyendo cotizaciones, flujos financieros y acciones necesarias para concretar un contrato de dichos servicios como flotista.

Paquete 3: Asesoría para operación de vehículos de flota.

Servicios incluidos: 1.- Administración anual de la operación de cada vehículo a través de un software especializado que permite registrar y programar las actividades de mantenimiento preventivo, control de gasto en combustible y cumplimiento de regulaciones locales (seguro, matrícula, garantía, revisión vehicular, etc.) con sus respectivos presupuestos (Ver ejemplo en anexo 4).

2.- Análisis de proveedores de telemática para determinar el más adecuado del mercado para la flota (si el cliente lo requiere).

3.- Informe de acciones recomendadas para optimizar los gastos operativos de la flota existente en uso de combustible, rutas utilizadas, tiempos de espera, número de paradas y nivel de habilidad de cada conductor.

Tiempo estimado: 32-40 horas laborables dependiendo de la cantidad de vehículos.

Precio: US \$ 1,199.00 (sin IVA).

Entregables: Informe escrito y digital con el proceso de notificación de actividades programadas, dispositivos recomendados de telemática (disponibles en el mercado) que se ajustan a las necesidades y presupuesto de la flota, y listado de acciones de mejora de la operación diaria de la flota con responsables y tiempos de ejecución.

5.2. Estado de desarrollo

Las actividades previas al inicio de operaciones se registrarán de acuerdo al siguiente cronograma:

Tabla 19. Cronograma del estado de desarrollo.

Actividad		Semanas								
		0	1	2	3	4	5	6	7	8
Recursos	Ejecución de trámites de creación y legalización de compañía.	■	■	■	■					
	Firma de contrato de alquiler de oficina				■					
	Adquisición de servicios básicos y especializados para oficina (telefonía, internet, dominio, etc.)				■	■				
	Compra de muebles y equipos de oficina					■	■			
	Compra de material de oficina (papelería, etc.)						■			
	Compra de equipos celulares y planes para asesores comerciales						■			
	Compra de licencia de software especializado							■		
	Actualización de base de datos de clientes							■	■	■
Talento Humano	Generación de descriptivos de cargo	■	■							
	Proceso de reclutamiento		■	■	■					
	Proceso de selección y entrevistas				■	■				
	Firma de contratos de personal						■			
	Capacitación							■	■	■
	INICIO DE OPERACIONES									■

Nota: Para el proceso de Talento Humano se ha determinado el descriptivo de cargo del Asesor Comercial como posición clave (Ver anexo 6). El resto de cargos serán definidos directamente por la Gerencia General.

5.3. Descripción del proceso

El proceso de negocio seguirá las siguientes etapas:

Tabla 20. Etapas del proceso de negocio.

Etapas	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBJETIVO/META
0	Actualización de bases de datos y preparación de medios digitales para registros de empresas-clientes potenciales (leads).	Equipo Gerencial / Asesores Comerciales	100% cumplimiento de cronograma de trabajo.
1	Contacto telefónico con empresas-clientes de base de datos y leads para concretar citas presenciales.	Asesores Comerciales	4 contactos efectivos cada día.
2	Presentación de los servicios y promociones disponibles a clientes	Asesores Comerciales	4 citas concretadas por semana.
3	Diagnóstico gratuito o presentación de oferta para entrar a licitación.	Asesores Comerciales	1 por semana
4	Cierre de venta y emisión de contratos.	Asesores Comerciales	Objetivo promedio US \$ 7,000 por asesor.
5	Consultoría y entrega de informes. Incluye: diagnóstico, planificación de las acciones de mejora, control de calidad, capacitación y aplicación, y seguimiento.	Asesores Comerciales Supervisión y control de Calidad: Gerente General	3 mensuales + 1 año de seguimiento.

5.4. Requerimientos

Los requerimientos físicos para iniciar la operación de la empresa se concentran en los equipos y muebles de oficina mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 21. Requerimientos

Requerimientos físicos	Cantidad	Costo unitario
PROYECTOR DE IMÁGENES	1	800
COMPUTADORAS	9	889
IMPRESORAS	2	150
ESCRITORIOS	9	400
ARCHIVADORES	9	89
SILLAS GIRATORIAS	9	222
MESA DE REUNION	1	600
SILLAS SALA DE REUNIONES	6	50
JUEGO DE SILLONES DE RECEPCION	1	300
TELEFONOS	9	89

Los requerimientos físicos incluyen también el arriendo de una oficina y sus servicios básicos cuyos costos proyectados se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22. Gastos de arriendo y servicios básicos.

FLEETSERVICES CIA. LTDA.		PERIODOS				
GASTOS ARRIENDO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FIJO	Inflación estimada	4.1%	4.0%	3.7%	3.9%	4.0%
	ARRIENDOS	12,000.00	12,480.00	12,941.76	13,446.49	13,984.35
FLEETSERVICES CIA. LTDA.		PERIODOS				
GASTOS SERVICIOS BASICOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VARIABLE	Inflación estimada	4.1%	4.0%	3.7%	3.9%	4.0%
		3,780.00	4,492.80	5,241.41	6,050.92	7,551.55
	LUZ	1,200.00	1,426.29	1,663.94	1,920.93	2,397.32
	AGUA	180.00	213.94	249.59	288.14	359.60
	TELEFONO	2,400.00	2,852.57	3,327.88	3,841.85	4,794.63

Por su parte FleetServices Cía. Ltda. requiere de servicios externos para complementar su operación como son: uso de software, servicio de limpieza, planes de telefonía celular y aquellas mostradas como estrategias en el capítulo 5.

En la siguiente tabla se indican los costos proyectados para dichos servicios externos:

Tabla 23. Servicios externos.

	Gastos de Servicios Externos	\$ 54,289.00	\$ 56,161.79	\$ 90,612.48	\$ 100,061.47	\$ 123,495.18
FIJO	SOFTWARE ESPECIALIZADO	4,799.00	649.00	25,000.00	1,500.00	1,560.00
FIJO	SERVICIO DE LIMPIEZA	1,440.00	1,497.60	1,557.50	1,619.80	1,684.60
VARIABLE	SERVICIO DE TELEFONO CELULAR E	3,000.00	3,565.71	4,159.85	4,802.32	5,993.29
VARIABLE	PUBLICIDAD	26,650.00	30,065.38	37,416.46	47,423.37	60,795.81
	% PUBLICIDAD SOBRE VENTAS	10%	10%	10%	10%	10%
VARIABLE	GASTO DE REPRESENTACIÓN	3,600.00	4,992.00	6,470.88	8,067.89	11,187.48
FIJO	PATROCINIOS Y EVENTOS	14,000.00	14,560.00	15,142.40	15,748.10	16,378.02
FIJO	MANTENIMIENTO DEL SITIO WEB	800.00	832.00	865.28	899.89	935.89
FIJO	GASTOS DE SERVICIO DE CALL CENTER	0.00	0.00	0.00	20,000.00	24,960

Nota: El gasto de software especializado incluirá la adquisición de un software (licencia y su mantenimiento) de un proveedor externo durante los dos primeros años de operación de la empresa. A partir del tercer año se generará un software de desarrollo propio de FleetServices Cia. Ltda.

5.5. Plan de producción del servicio.

El plan de producción está diseñado en base a la capacidad objetivo y máxima de cada asesor comercial para concretar ventas en número y facturación de los paquetes de servicios.

Tabla 24. Plan de producción.

Año de operación	Número de Asesores Comerciales	Objetivo mensual	Capacidad máxima (<i>Stretch</i>)
1	3	7	8
2	4	6	7
3	5	6	7
4	6	6	7
5	8	6	7

Nota: El objetivo mensual se mantiene independiente al número de asesores para mantener la calidad del servicio a través del tiempo. En el primer año el objetivo es ligeramente más alto dado que no existen aún renovaciones de clientes. En los siguientes años los asesores compensarán su aprendizaje y experiencia, que los hará más ágiles en la atención a clientes, con el ingreso más renovaciones para mantener el objetivo.

5.6. Plan de compras

Tabla 25. Plan de compras anuales.

Requerimientos físicos	Inicio de operaciones	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROYECTOR DE IMÁGENES	1	0	0	0	0
COMPUTADORAS	12	1	1	1	2
IMPRESORAS	2	0	0	0	0
ESCRITORIOS	12	1	1	1	2
ARCHIVADORES	12	1	1	1	2
SILLAS GIRATORIAS	12	1	1	1	2
MESA DE REUNION	1	0	0	0	0
SILLAS SALA DE REUNIONES	6	0	0	0	0
JUEGO DE SILLONES DE RECEPCION	1	0	0	0	0
TELEFONOS	12	1	1	1	2

Nota: Los precios de cada ítem se muestran en el numeral 5.4. Los equipos personales se incrementan según la proyección de nuevas contrataciones.

6. CAPÍTULO VI. PLAN FINANCIERO

6.1. Gastos de arranque

Tabla 26. Gastos de arranque y constitución.

FLEETSERVICES CIA. LTDA	
ARRANQUE Y CONSTITUCIÓN	
DETALLE	MONTOS
GASTOS DE CONSTITUCION	3000
NOTARIO	500
PUBLICACION PRENSA EXTRACTO	120
PAGO DE BOMBEROS	50
PATENTE	300
IEPI	500
DISEÑO WEB	1500
PROGRAMA BASE DE DATOS	2000
TOTAL	\$ 7,970

Nota: Adicional se consideran también los gastos por adquisición de equipos y muebles de oficina que suman US \$ 11,867 (mostrados en el numeral 5.4) con lo cual tenemos un total de gastos de arranque y constitución de US \$ 19,837.

6.2. Gastos de personal

Los gastos del personal se proyectan en función de los incrementos de nuevas contrataciones, inflación, variación histórica del salario mínimo vital y salario variable en función del cumplimiento sobre ventas.

Análisis del cargo “Asesor Comercial”

Dado que el cargo de Asesor Comercial es el que brinda el mayor valor al cliente, se determina lo siguiente:

- La ubicación en el mercado laboral de las personas con el descriptivo o perfil de cargo (Ver anexo 6) se encuentra en los Concesionarios o Talleres de servicio, en la función de asesores de servicio o flotas.
- El promedio mensual de salario que reciben está en US \$ 800 más comisiones con lo cual pueden llegar hasta duplicar esta cifra. Dato

obtenido de tres Concesionarios de marca (Proauto C.A., Ecu-Auto S.A. y Automotores Continental S.A.).

- c) Para lograr un proceso efectivo de headhaunting se establece un salario de US \$ 1,000 más comisiones a fin que resulte atractivo y compense la percepción de incorporarse a una empresa de reciente creación.
- d) Sumando las comisiones proyectadas, el salario se establece en un nivel similar al ofrecido por las empresas que actualmente poseen el talento humano.
- e) En la siguiente tabla se muestran los valores proyectados de salarios para este cargo.

Tabla 27. Proyección de salario de asesores comerciales.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Variable	\$ 350	\$ 376	\$ 421	\$ 494	\$ 522
base	\$ 1,000	\$ 1,040	\$ 1,078	\$ 1,121	\$ 1,165
total mensual	\$ 1,350	\$ 1,416	\$ 1,499	\$ 1,615	\$ 1,688
total anual	\$ 16,205	\$ 16,990	\$ 17,993	\$ 19,374	\$ 20,254

Tabla 28. Gastos de sueldos y salarios.

TOTAL PERSONAL	7	8	9	10	12
SALARIO MINIMO VITAL	367.00	394.36	423.77	455.37	489.32

FLEETSERVICES CIA. LTDA. GASTOS SUELDOS Y SALARIOS	PERIODOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inflación estimada	4.1%	4.0%	3.7%	3.9%	4.0%
Gasto Administracion	\$ 164,883.44	\$ 207,424.34	\$ 241,561.36	\$ 281,857.43	\$ 348,970.46
GERENTE GENERAL	30,000.00	31,200.00	32,354.40	33,616.22	34,960.87
ASESOR LEGAL	18,000.00	18,720.00	19,412.64	20,169.73	20,976.52
N° ASESORES COMERCIALES	3.00	4.00	5.00	6.00	8.00
SALARIO BASE MENSUAL POR ASESOR	1,000.00	1,040.00	1,078.48	1,120.54	1,165.36
VARIABLE EQUIPO (inicia en 7% sobre ventas con un estimado promedio de 75% de cumplimiento, incremento de 1% anual)	12,616.15	18,039.23	25,256.11	35,567.53	50,156.54
ASESORES COMERCIALES	36,000.00	49,920.00	64,708.80	80,678.93	111,874.79
GERENTE ADM. Y FINANCIERO	24,000.00	24,960.00	25,883.52	26,892.98	27,968.70
ASISTENTE CONTABLE	9,600.00	9,984.00	10,353.41	10,757.19	11,187.48
APORTE PATRONAL	15,821.26	18,568.02	21,623.22	25,233.43	31,240.67
DECIMO TERCERO	10,851.35	12,735.27	14,830.74	17,306.88	21,427.07
DECIMO CUARTO	2,569.00	3,154.92	3,813.93	4,553.67	5,871.85
VACACIONES	5,425.67	6,367.63	7,415.37	8,653.44	10,713.54
FONDOS DE RESERVA	0.00	12,735.27	14,830.74	17,306.88	21,427.07

Nota: Los objetivos esforzados por asesor se muestran en las proyecciones de ventas del numeral 4.8.2.

6.3. Estado de resultados y proyección financiera

Una vez definidos los gastos de arranque, constitución, de personal, servicios básicos, arriendo y servicios externos, y de igual manera las proyecciones de ventas con sus descuentos, se determina el estado de resultados mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 29. Estado de resultados.

FLEETSERVICES CIA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS	PERIODOS									
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas brutas	267,009		334,060		415,738		526,926		675,509	
Descuento en ventas	26,701		33,406		41,574		52,693		67,551	
	10%		10%		10%		10%		10%	
Ventas Netas	\$ 240,308		\$ 300,654		\$ 374,165		\$ 474,234		\$ 607,958	
GASTOS										
Gastos administrativos	164,883	69%	207,424	69%	241,561	58%	281,857	68%	348,970	
Gasto de servicios externos	54,289	23%	56,162	19%	90,612	22%	100,061	24%	123,495	
Gasto de arriendo	12,000	5%	12,480	4%	12,942	3%	13,446	3%	13,984	
Gastos de servicios básicos	3,780	2%	3,948	1%	4,130	1%	4,326	1%	4,539	
Gasto materiales y suministros	2,400	1%	2,853	1%	3,328	1%	3,842	1%	4,795	
Gasto depreciación	2,373	1%	2,658	1%	2,952	1%	3,259	1%	3,896	
Utilidad antes de participación e impuestos (EBIT)	582		15,129		18,639		67,441		108,279	
Margen operativo	0		0		0		0		0	
15% utilidad trabajadores	87		2,269		2,796		10,116		16,242	
Utilidad antes de impuesto a la renta	495		12,860		15,843		57,325		92,037	
22% impuesto a la renta	109		2,829		3,485		12,612		20,248	
Utilidad neta	386		10,031		12,358		44,714		71,789	

Nota: La tabla muestra los valores consolidados de gastos por cuenta y también su porcentaje con respecto a las ventas. Se puede observar que la composición de gastos se mantiene con mínimas variaciones mientras las ventas se incrementan año a año, es decir la eficiencia administrativa de FleetService Cía. Ltda. se mantiene también en las proyecciones.

6.4. Análisis de relaciones financieras

6.4.1. Cálculo del rendimiento mínimo esperado (CAPM)

Dado que no poseemos compañías similares que coticen en la NYSE se determina utilizar la beta de la industria de Damodaran.

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23

Así también dado que FleetServices Cía. Ltda. no posee deuda inicial (pasivos) se utiliza la beta directamente sin re-apalancamiento.

En base a lo anterior el CAPM se establece con el siguiente cálculo:

$$Y_e = Y_f + \beta(MRP) + PRP \quad (\text{Ecuación 2})$$

Tabla 30. Cálculo de la tasa de descuento.

Yf	1.35%	US treasury notes
MRO	4.45%	Damodaran data
PRP	4.94%	EMBI

Ye_fleetservice

9.2%

 Tasa mínima esperada sin deuda

Notas:

- a. La tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos corresponde a bonos a 5 años.
- b. La tasa de Damodaran corresponde a la industria automotriz que cotiza en bolsa de Estados Unidos.
- c. La tasa de riesgo país fue obtenida del Banco Central del Ecuador.

Adicional a la tasa calculada por la fórmula teórica (CAPM) se determina incluir el porcentaje de inflación y una tasa adicional esperada de rentabilidad esperada de los accionistas, una vez que todas las condiciones del país e industria han sido incluidas.

Ye_fleetservice	9.23%
+ % inflación	4.14%
+ % rendimiento adicional	2.00%
= Tasa de descuento final	15.4%

Se debe considerar como referencia que empresas multinacionales invierten localmente en proyectos con una tasa mínima del 25%, por lo cual dadas las condiciones del país una tasa del 15.4% para inversionistas menores es bastante acertado.

Dado que el WACC (Coste medio ponderado de capital) es la tasa promedio ponderada entre los costos y una rentabilidad exigida, en este proyecto no aplica dado que para la inversión inicial no se requiere de una estructura de financiamiento. No se descarta la posibilidad de calcularlo en el futuro cuando la empresa requiera de capital adicional para su expansión o por creación de un escudo fiscal.

Nota: Tomando como referencia la clasificación CIU rev4 de la Superintendencia de Compañías (M7020.04) sobre empresas generales de consultoría con indicadores positivos de rentabilidad, se encuentra que dicho segmento de empresas en el cantón Quito reportan un porcentaje de endeudamiento sobre patrimonio inferior a 0.5 entre el año 2011 y 2013. Dicho valor refuerza la consistencia de mantener un bajo nivel de financiamiento en este tipo de empresas (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015).


6.4.2. Flujos del proyecto a 5 años

Una vez calculada la tasa mínima esperada con la que se trabajará y tomando con fuente de información el estado de resultados, a continuación se muestra en la siguiente tabla de flujos del proyecto:

Tabla 31. Flujos del proyecto

		AÑOS					
Flujo de Caja		0	1	2	3	4	5
Ingresos y egresos afectos a impuestos	Ingresos		240,308	300,654	374,165	474,234	607,958
	Gasto administrativos		-164,883	-207,424	-241,561	-281,857	-348,970
	Gasto de Servicios Externos		-54,289	-56,162	-90,612	-100,061	-123,495
	Gasto de Arriendo		-12,000	-12,480	-12,942	-13,446	-13,984
	Gastos de Servicios Basicos		-3,780	-4,493	-5,241	-6,051	-7,552
	Gasto materiales y suministros		-2,400	-2,853	-3,328	-3,842	-4,795
Gastos no desembolsables	Gasto depreciación		-2,373	-2,658	-2,952	-3,259	-3,896
Cálculo de impuestos	Utilidad		582	14,585	17,527	65,717	105,266
	Participación Trabajadores 15%		-87	-2,188	-2,629	-9,858	-15,790
	Impuesto a la Renta 25%		-124	-3,099	-3,725	-13,965	-22,369
	Utilidad neta		371	9,298	11,174	41,895	67,107
Ajustes por gastos no desembolsables	Gasto depreciación		2,373	2,658	2,952	3,259	3,896
	IR y participación trabajadores		211	5,287	6,354	23,822	38,159
Ingresos y egresos no afectos a impuestos	Maquinaria y equipos	-6,233		-1,421	-1,474	-1,531	-3,185
	Muebles y enseres	-5,633					
	Gastos de constitución	-7,970					
	IR y participación trabajadores			-211	-5,287	-6,354	-23,822
	Valor Residual Activos						2,170
Flujo del proyecto		-19,837	2,955	15,610	13,719	61,090	84,325
Flujo descontado		-19,837	2,562	11,728	8,935	34,486	41,262

Nota: Para el valor residual de activos se realiza el cálculo correspondiente, sin embargo se toma un escenario de valor de mercado como se muestra a continuación:

Concepto	Recupero activos
(+) Costo Adquisición	19,479
(+) Dep. Acumulada	-15,138
(=) Valor en Libros	4,341
	Valor de desecho
	
Valor Mercado	2,170

6.4.3. Indicadores de rentabilidad del proyecto.

En base a los flujos calculados se establecen los siguientes indicadores financieros que confirman la rentabilidad del proyecto:

Tabla 32. Indicadores de rentabilidad

Indicador		Proyecto rentable?
VAN	\$79,136	SI
TIR	54%	SI
PRI (descontado)	3	SI
Beneficio/Costo	5.75	SI

Nota: El PRI es el periodo de recuperación de la inversión medido en años.

6.4.4. Evolución de indicadores

Tabla 33. Indicadores de rentabilidad

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	240,308	300,654	374,165	474,234	607,958
Incremento en ventas	0.0%	25.1%	24.5%	26.7%	28.2%
Total gastos	219,172	263,586	332,174	381,919	472,466
Gastos sobre ventas	91.2%	87.7%	88.8%	80.5%	77.7%
Utilidad neta	371	9,298	11,174	41,895	67,107
Utilidad neta vs. ventas	0.2%	3.1%	3.0%	8.8%	11.0%
Utilidad neta vs. gastos	0.2%	3.5%	3.4%	11.0%	14.2%

Notas:

- El incremento en ventas es constante y con tendencia al crecimiento. Mientras pasan los años el crecimiento requiere de un mayor esfuerzo y estabilidad.
- El gasto sobre ventas indica una mejora igualmente constante en la eficiencia de la empresa a pesar del incremento de personal.
- La utilidad sobre ventas y sobre gastos nos indica un crecimiento estable para ambos conceptos.
- Tomando como referencia la clasificación CIIU rev4 de la Superintendencia de Compañías (M7020.04) sobre empresas generales de consultoría con indicadores positivos de rentabilidad, se encuentra que dicho segmento de empresas en el cantón Quito reportan un margen promedio de utilidad neta sobre ventas del 11.93% entre el año 2011 y 2013. Dicho valor refuerza la consistencia de la cifra proyectada para el cuarto y quinto año de

operación de la empresa donde empieza a adquirir madurez y estabilidad (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015).

- e. No es posible realizar una referencia sobre porcentajes de incremento de ventas dado que no existe un código CIUU rev4 exclusivo para el segmento (Supercias-Portal de información-Sector Societario, 2015).

6.4.5. Peor escenario

Asumiendo que se mantiene el 10% de penetración anual, 0% de renovación de cliente, cero incremento el número de asesores comerciales (se mantienen tres) y cero gastos en estrategias de alto costo como *contact center* y *software*, se presenta el siguiente escenario pesimista.

Tabla 34. Peor escenario

		AÑOS					
Flujo de Caja		0	1	2	3	4	5
Ingresos y egresos afectos a impuestos	Ingresos		240,308	257,418	274,950	294,244	346,713
	Gasto administrativos		-164,883	-184,416	-191,903	-200,091	-211,046
	Gasto de Servicios Externos		-54,289	-50,144	-53,178	-56,588	-87,881
	Gasto de Arriendo		-12,000	-12,480	-12,942	-13,446	-13,984
	Gastos de Servicios Basicos		-3,780	-3,931	-4,077	-4,236	-4,405
	Gasto materiales y suministros		-2,400	-2,496	-2,588	-2,689	-2,797
Gastos no desembolsables	Gasto depreciación		-2,373	-2,658	-2,952	-3,259	-3,896
Cálculo de impuestos	Utilidad		582	1,292	7,310	13,935	22,704
	Participación Trabajadores 15%		-87	-194	-1,097	-2,090	-3,406
	Impuesto a la Renta 25%		-124	-275	-1,553	-2,961	-4,825
	Utilidad neta		371	824	4,660	8,884	14,474
Ajustes por gastos no desembolsables	Gasto depreciación		2,373	2,658	2,952	3,259	3,896
	IR y participación trabajadores		211	468	2,650	5,051	8,230
Ingresos y egresos no afectos a impuestos	Maquinaria y equipos	-6,233		-1,421	-1,474	-1,531	-3,185
	Muebles y enseres	-5,633					
	Gastos de constitución	-7,970					
	IR y participación trabajadores			-211	-468	-2,650	-5,051
	Valor Residual Activos						2,170
Flujo del proyecto		-19,837	2,955	2,317	8,320	13,012	20,533
Flujo descontado		-19,837	2,562	1,741	5,419	7,346	10,047

Indicador	Proyecto rentable?
VAN	\$7,278 SI
TIR	9% SI
PRI (descontado)	5 SI
Beneficio/Costo	0.99 SI

Tasa de descuento

15.4%**15.4%**

6.4.6. Mejor escenario

Asumiendo un incremento de 2 puntos anuales en la penetración del mercado (llegando a un 70% del mercado objetivo), 10% de renovación anual de clientes y manteniendo el número de asesores y estrategias, se presenta el siguiente escenario optimista:

Tabla 35. Mejor escenario

		AÑOS						
Flujo de Caja		0	1	2	3	4	5	
Ingresos y egresos afectos a impuestos	Ingresos		240,308	333,893	442,880	570,994	720,523	
	Gasto administrativos		-164,883	-206,746	-238,895	-274,423	-332,575	
	Gasto de Servicios Externos		-54,289	-59,486	-97,484	-109,737	-134,752	
	Gasto de Arriendo		-12,000	-12,480	-12,942	-13,446	-13,984	
	Gastos de Servicios Basicos		-3,780	-4,493	-5,241	-6,051	-7,552	
	Gasto materiales y suministros		-2,400	-2,853	-3,328	-3,842	-4,795	
Gastos no desembolsables	Gasto depreciación		-2,373	-2,658	-2,952	-3,259	-3,896	
Cálculo de impuestos	Utilidad		582	45,178	82,038	160,235	222,970	
	Participación Trabajadores 15%		-87	-6,777	-12,306	-24,035	-33,446	
	Impuesto a la Renta 25%		-124	-9,600	-17,433	-34,050	-47,381	
	Utilidad neta		371	28,801	52,299	102,150	142,144	
Ajustes por gastos no desembolsables	Gasto depreciación		2,373	2,658	2,952	3,259	3,896	
	IR y participación trabajadores		211	16,377	29,739	58,085	80,827	
Ingresos y egresos no afectos a impuestos	Maquinaria y equipos		-6,233	-1,421	-1,474	-1,531	-3,185	
	Muebles y enseres		-5,633					
	Gastos de constitución		-7,970					
	IR y participación trabajadores			-211	-16,377	-29,739	-58,085	
	Valor Residual Activos						2,170	
Flujo del proyecto			-19,837	2,955	46,203	67,139	132,224	167,766
Flujo descontado			-19,837	2,562	34,714	43,725	74,642	82,091

Indicador	Proyecto rentable?
VAN	\$217,897 SI
TIR	109% SI
PRI (descontado)	2 SI
Beneficio/Costo	14.44 SI

Tasa de descuento

15.4%**15.4%**

6.4.7. Perpetuidad del proyecto.

En la siguiente tabla se muestra el flujo del proyecto a perpetuidad, es decir más allá de los 5 años:

Tabla 36. Flujo e indicadores a perpetuidad

		AÑOS					
Flujo de Caja		0	1	2	3	4	5
Ingresos y Egresos afectos a impuestos	Ingresos		240,308	300,654	374,165	474,234	607,958
	Gasto administrativos		-164,883	-207,424	-241,561	-281,857	-348,970
	Gasto de Servicios externos		-54,289	-56,162	-90,612	-100,061	-123,495
	Gasto de arriendo		-12,000	-12,480	-12,942	-13,446	-13,984
	Gastos de servicios básicos		-3,780	-4,493	-5,241	-6,051	-7,552
Gastos no desembolsables	Gasto materiales y suministros		-2,400	-2,853	-3,328	-3,842	-4,795
	Gasto depreciación		-2,373	-2,658	-2,952	-3,259	-3,896
Cálculo de Impuestos	Utilidad		582	14,585	17,527	65,717	105,266
	Participación Trabajadores 15%		-87	-2,188	-2,629	-9,858	-15,790
	Impuesto a la Renta 25%		-124	-3,099	-3,725	-13,965	-22,369
	Utilidad neta		371	9,298	11,174	41,895	67,107
Ajustes por gastos no desembolsables	Gasto depreciación		2,373	2,658	2,952	3,259	3,896
	IR y participación trabajadores		211	5,287	6,354	23,822	38,159
Ingresos y Egresos no afectos a impuestos	Maquinaria y equipos	-6,233		-1,421	-1,474	-1,531	-3,185
	Muebles y enseres	-5,633					
	Gastos de constitución	-7,970					
	IR y participación trabajadores			-211	-5,287	-6,354	-23,822
	Valor Perpetuidad						590,368
	Flujo del proyecto	-19,837	2,955	15,610	13,719	61,090	672,523
	Flujo descontado	-19,837	2,562	11,728	8,935	34,486	329,078

Indicador	Proyecto rentable?
VAN	\$366,952 SI
TIR	95% SI
PRI (descontado)	3 SI
Beneficio/Costo	27.18 SI

15.4%

7. CAPÍTULO VII. IMPACTOS.

7.1. Impacto económico.

La influencia económica que generará FleetServices Cía. Ltda. en el segmento corporativo corresponderá básicamente a la optimización de costos en la administración de flotas de vehículos.

Así también la creación de FleetServices Cía. Ltda. como empresa innovadora, contribuirá al segmento de Pymes (Pequeñas y medianas empresas), las cuales, según la revista de investigación económica Ekos en su edición XI de oro, son “un tipo de negocios que juegan un papel de gran relevancia en el desarrollo de la economía del Ecuador ya que por su versatilidad, dinamismo y creatividad inciden directamente en la generación de empleo y el crecimiento sostenido.....” (Ekos, 2014, p. 118). Lo cual también lo ratifica el portal del SRI (Servicio de Rentas Internas) en donde se califica a las Pymes como la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos como añadiendo valor agregado, y además constituyéndose en actores fundamentales para la generación de riqueza y empleo (SRI, 2015).

En cuanto al desarrollo tecnológico se gestionará en los siguientes años el desarrollo de un software propio, elemento que permitirá el uso de la creatividad tecnológica de manos ecuatorianas.

7.2. Impacto regional

De acuerdo a lo investigado, los países vecinos de Colombia y Perú cuentan con empresas dedicadas a actividades similares a las desarrolladas por Fleetservices Cia Ltda. Por lo cual como país es importante destacarse en esta actividad para igualarnos rápidamente a la región y no dejar este segmento a expensas de la llegada de una empresa extranjera con más experiencia que podría mostrar interés en el mismo.

Una vez que FleetServices Cía. Ltda. alcance el posicionamiento a nivel nacional, no se descarta la posible expansión a países de la Región Andina, debido a que se contará con la suficiente experiencia y solidez que permita competir con dichos mercados.

7.3. Impacto social.

La generación de empleo y subempleo es la principal característica del impacto social que generará Fleetservices Cía. Ltda., por lo cual debe mantener su sostenibilidad financiera en el tiempo, siendo responsable del desarrollo de sus propios colaboradores y de los terceros que mantendrán relaciones como clientes o proveedores.

De acuerdo a los procesos estructurales bien llevados en cuanto a selección y mínima rotación, se podrá generar el compromiso laboral con un excelente ambiente laboral que mostrará a FleetServices Cía. Ltda. como un modelo a seguir para el resto de empresas de tipo Pymes.

7.4. Impacto ambiental.

Fleetservices Cía. Ltda. al desarrollarse en el ámbito técnico automotriz, interviniendo en fases de renovación de flotas y mantenimiento, trabajará en base a políticas y recomendaciones congruentes para la disminución de contaminación ambiental y sus consecuentes costos. Se enfocará principalmente en el consumo eficiente de combustible y en la reposición de neumáticos en periodos más extensos.

De acuerdo a publicación emitida en El Comercio el 14 de mayo de 2015, el primer factor de contaminación del aire en Quito proviene de los automotores (56% del dióxido de carbono enviado al ambiente), principalmente de aquellos que utilizan diésel. El indicador de contaminación según la Remmaq (Red de Monitoreo Atmosférico de Quito) se encuentra por el momento en condiciones

deseables, sin embargo el crecimiento del parque automotriz a 518,000 vehículos aproximadamente hasta el cierre del 2015, confirma que las recomendaciones de uso eficiente del combustible que Fleetservices Cía. Ltda. emitirá a sus clientes será de aspecto trascendental para la contribución responsable al medio ambiente.

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La industria automotriz en el Ecuador es altamente apreciada por los consumidores, siendo que su constante crecimiento solamente ha sido relegado por medidas impositivas del gobierno.
- Si bien es cierto que las ventas de vehículos han descendido a niveles de hace 4 años atrás, existe un parque automotor importante que proviene de las ventas record de los años anteriores donde la industria superó la comercialización de más de 100,000 unidades en cada periodo. Todos estos vehículos serán conservados por más tiempo antes de ser renovadas y requerirán administración adecuada de sus operaciones y mantenimiento.
- Los servicios relacionados a la industria automotriz se mantienen principalmente enfocados en aquellos tradicionales como son los talleres o las tiendas de repuestos.
- Los servicios relacionados no tradicionales se encuentran en crecimiento pero únicamente enfocados a la compra de franquicias de tecnología extranjera. Casi no se cuenta con desarrollos locales de servicios o tecnología.
- Las empresas privadas se encuentran muy interesadas en reducir su carga operativa y costos en base a la contratación de proveedores de servicios especializados. Actualmente está ocurriendo con mayor incidencia en las áreas financieras donde se trasladan servicios de cuentas por pagar o cobrar hacia proveedores externos ubicados dentro o incluso fuera del país.
- La situación ideal de contar con un cargo exclusivo para administración de flotas, que forme parte de la nómina de la empresa, es un hecho cada vez más difícil debido a la constante optimización de estructuras y costos.
- El estudio de mercado demuestra un interés promedio del 60% en adquirir los servicios que FleetService Cía. Ltda. desea comercializar, con lo cual se comprueban los objetivos específicos número uno y dos del presente estudio.
- El objetivo específico número dos se confirma con el plan de ventas que responde directamente al interés del mercado y también se demuestra su

factibilidad al analizar su rentabilidad una que se ha determinado detalladamente sus costos de operación.

- El objetivo específico número tres se cumple al analizar los servicios de telemática y el uso de software especializado, los cuales son las herramientas de última tecnología que el negocio de flotas posee hoy en día.
- La calidad de las soluciones que se presenten a cada cliente irá incrementándose cada vez más con el tiempo dada la consecuente experiencia que adquirirá la fuerza de ventas.
- El servicio posventa será un factor clave diferenciador de posibles competidores dado que el cliente no solamente contrata una consultoría sino un apoyo externo operacional que le permitirá reducir su carga operativa.
- Debido a que se trata de una empresa que adquirirá su posicionamiento en el mercado en base a los resultados que obtenga con cada cliente, se debe asegurar un crecimiento sostenido y planificado para no caer en la tentación de una expansión sin antes haber cosechado los resultados.
- Se recomienda el análisis permanente de la carga operativa de cada asesor comercial para determinar la calidad del servicio entregado, siendo que cada empresa será un caso distinto sujeto a dificultades e imprevistos.
- La estrategia de contar con sueldos cercanos al promedio del mercado y manteniendo una política transparente de reparto de utilidades contribuirá a mantener el compromiso y lealtad del personal, así como del ambiente laboral.
- Los distintos escenarios financieros, desde el conservador hasta el optimista muestran que el mercado reaccionará a la cantidad de servicios y herramientas que se brinden a los clientes ya que el interés de las empresas y la cantidad de vehículos se encuentran en niveles altamente apreciables.
- Finalmente, y basando la respuesta en todos los aspectos del plan de negocios aquí desarrollado, se contesta la pregunta de investigación con una afirmación. La creación de una empresa rentable de administración de flotas privadas en el cantón Quito sí es factible. Los argumentos fundamentales son un estudio de mercado con alto interés, bajos costos operativos y de inversión, que son complementados con ventas que proyectan un crecimiento de rentabilidad aceptable para el escenario actual ecuatoriano.

REFERENCIAS

- AEADE (s.f.). *Cifras*. Asociación Ecuatoriana de Empresas Automotrices del Ecuador). Recuperado el 9 de septiembre de 2015 de http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=80
- Análisis del sector Automotriz (s.f.). *Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones PRO ECUADOR*. (2013). Recuperado el 29 de julio de 2015 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf
- Anderson, R., & Fagerberg, J. (2014). *Fleet Management in the Americas*. Recuperado el 17 de marzo de 2015 de <http://www.berginsight.com/ReportPDF/Summary/bi-fmam4-sum.pdf>
- Autocheck Ecuador (s.f.). *Convenios Corporativos*. Recuperado el 29 de julio de 2015 de <http://www.autocheckecuador.com/beneficios.html>
- Chevrolet Ecuador (s.f.), *Chevrolet Ecuador Market Review Abril 2015*. Publicación interna.
- Chevrolet (s.f.). *Concesionarios*. Recuperado el 20 de agosto de 2015 de <http://www.chevrolet.com.ec/concesionarios.html>
- El Universo (s.f.). *El alquiler de flotas de autos o 'renting' ingresa a Ecuador*. Recuperado el 28 de julio de 2015 de <http://www.eluniverso.com/2008/06/09/0001/9/886B20364F054C73B6BEBB517E965960.html>
- El Universo (s.f.). *Vehículos con peor caída en ventas*. Recuperado el 2 de agosto de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/08/03/nota/5051425/vehiculos-peor-caida-ventas>
- Enciclopedia Financiera (s.f.). *Elasticidad de la demanda*. Recuperado el 5 de agosto de 2015 de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-elasticidad-de-la-demanda.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (s.f.), *Mirador Empresarial..* Recuperado el 21 de mayo de 2015 de www.uam.es/personal_pdi/economicas/.../n_optimo.xls

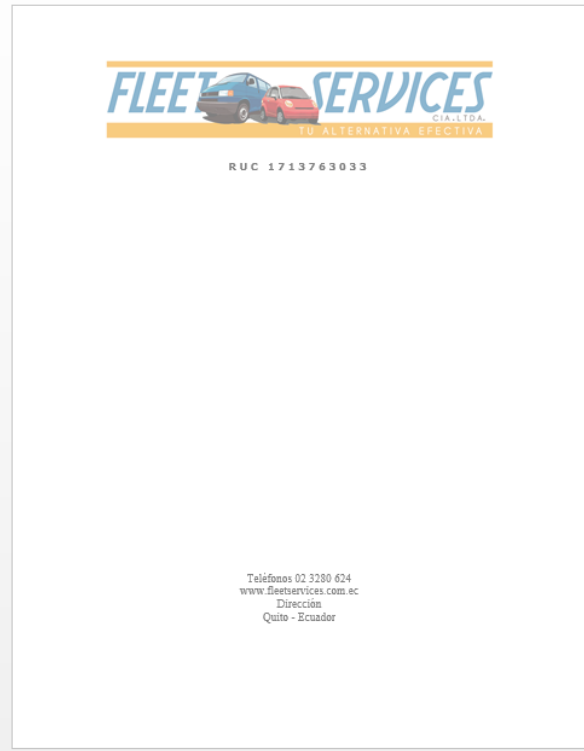
- Muñoz, Marta (2008). *Deslocalización y fragmentación Productiva internacional: Offshoring y outsourcing*. Revista de Estudios Empresariales. 1, 1-3. Recuperado el 10 de abril de 2015 de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/422/365>
- Narvárez (2014). *PRONTEC Innovation*. Recuperado el 15 de junio de 2015 de http://www.promtec.mx/?attachment_id=100
- Negocios I (2015). *Qué es Offshoring o Deslocalización*. Negocios Inteligentes. Recuperado el 10 de abril de 2015 de <http://negociosi.com/que-es-offshoring-o-deslocalizacion.html>
- Pasos para crear una empresa en Ecuador (s.f). *Cuida tu futuro*. Recuperado el 10 de abril de 2015 de <http://cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- Presidencia del Ecuador. *Decreto No. 1515*. Boletín oficial del Estado de 16 de mayo de 2013.
- Puente, Diego (2015). *Contaminación del aire de Quito se mantiene en niveles 'deseables'*. El Comercio.com/Actualidad. Recuperado el 5 de octubre de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/contaminacion-quito-automoviles-niveles-deseables.html>
- Registro Oficial No. 22, de la Asamblea Nacional del Ecuador. Boletín oficial del Estado, de 25 de junio de 2013.
- Resolución No. 011-2015, del Comité de Comercio Exterior. Boletín oficial del Estado, de 6 de marzo de 2015.
- Resolución No. 029-2014, del Comité de Comercio Exterior. Boletín oficial del Estado, de 29 de diciembre de 2014.
- Resolución No. RE-INCOP-2013-085, del Instituto Nacional de Contratación Pública. Boletín oficial del Estado, de 16 de mayo de 2013.
- Resolución No. RE-INCOP-2013-090, del Instituto Nacional de Contratación Pública. Boletín oficial del Estado, de 5 de julio de 2013.

- Revista Líderes (s.f.) *La velocidad del sector automotor se frena nuevamente*. Sin número de volumen, 1. Recuperado el 29 de mayo de 2015 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-automotriz-desacelera-pais.html>
- Revista EKOS (s.f.), *Pymes análisis*. Recuperado el 29 de septiembre de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=5036&c=1#completo>
- Serrano, Humberto (2014). *Análisis Interno*. Material no publicado. Recuperado el 3 de abril de 2015 de http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/35234/mod_folder/content/0/Material%20MBA313-VII%20Estrategia%20Corporativa%20-%20Nov%202014/003%20-%20An%C3%A1lisis%20Interno.pdf?forcedownload=1
- Serrano, Humberto (2014). *Estrategia Competitiva Genérica*. Material no publicado. Recuperado el 3 de abril de 2015 de http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/35234/mod_folder/content/0/Material%20MBA313-VII%20Estrategia%20Corporativa%20-%20Nov%202014/009%20-%20Estrategia%20Competitiva%20Generica.pdf?forcedownload=1
- Serrano, Humberto (2014). *Estrategias de Posicionamiento y Mix*. Material no publicado. Recuperado el 3 de abril de 2015 de http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/35234/mod_folder/content/0/Material%20MBA313-VII%20Estrategia%20Corporativa%20-%20Nov%202014/014%20-%20Estrategias%20de%20Posicionamiento%20y%20mix.pdf?forcedownload=1
- Sina & Jaina (2010). *Fleet Management*. Recuperado el 16 de marzo de 2015 de <http://www.slideshare.net/valencialogistics/fleet-management>
- SRI. (2015), *Pymes*. Recuperado el 5 de octubre de 2015 de <http://www.sri.gob.ec/de/32>

- Strategyzer AG (s.f). *Business Model Generation*. Recuperado el 18 de agosto de 2015 de <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Superintendencia de compañías (s.f.). *Directorio de compañías*. Recuperado el 21 de mayo de 2015 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true
- TECSUP (s.f.), *Administración de flota vehicular*. Recuperado el 16 de septiembre de 2015 de <http://www.tecsup.edu.pe/home/curso-y-programas-de-extension/cursos-y-programas-de-extension/?sede=L&padre=3014&detail=5101>
- TIMON (s.f.), *TIMON – El camino correcto*. Recuperado el 16 de septiembre de 2015 de <https://www.timon.com.co/>
- Universidad Autónoma de Madrid (s.f). *Matriz de tamaños muestrales*. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de www.uam.es/personal_pdi/economicas/.../n_optimo.xls
- Uribe, Fabián (2014). *Informe sectorial. Ecuador: Sector Automotriz. Sin número de volumen, 1-8*. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_automotriz.pdf
- Villamar, Diego (2012). *El Arrendamiento Mercantil o Leasing, alternativa para la financiación industrial*. Falconí Puig Abogados. Recuperado el 28 de julio de 2015 de <http://www.falconipuig.com/cyberlex/el-arrendamiento-mercantil-o-leasing-alternativa-para-la-financiacion-industrial/>
- VINITY SOFT INC. (2015), *Vehicle Fleet Manager 4.0*. Recuperado el 1 de septiembre de 2015 de <http://www.vinitysoft.com/es/vehicle-fleet-manager-4-0/>

ANEXOS

Anexo 1: Imagen corporativa



Andres Saltos
Gerente General
andres.saltos@fleetservices.com.ec
+ 593 (2) 3280624 ext. 40
+ 593 (9) 99294418
Av. Eloy Alfaro N29-325 y Alemania – Edificio **Fortune** Plaza
Quito - Ecuador



Anexo 2. Estudio de mercado

El estudio de mercado fue realizado a través de correo electrónico en formato Excel. A continuación se muestra a manera de ejemplo las respuestas de 3 empresas.

No.	Pregunta	Opciones de respuesta	Ideal alambrec	Banco del Austro	CATERPILLAR
1	¿Cuál es la cantidad de vehículos que dispone la flota de su empresa? (Total)	Escriba el número exacto	90	94	50
2	¿Cuál es la forma de adquisición de sus vehículos?	Seleccionar de las opciones desplegadas	renting	compra financiada	compra al contado
3	¿Estaría interesado/a en recibir asesoría profesional e imparcial en el proceso de compra o renovación de sus vehículos para seleccionar la opción más adecuada del mercado de acuerdo a su negocio, propósito y presupuesto siendo que va a realizar compras o renovación de vehículos en el 2015 o 2016?	SI ó NO	SI	NO	NO
4	¿Qué porcentaje de su inversión en compra o renovación de sus vehículos estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría que le brinde la máxima optimización a dicha inversión?	Escriba el número en porcentaje	0.5%	0.0%	3.0%
5	En su contrato actual de compra de vehículos se considera.....	Seleccionar de las opciones desplegadas	Sólo la compra de los vehículos	Compra de vehículos + servicio de talleres y/o repuestos	Sólo la compra de los vehículos
6	Los servicios de talleres lo realiza actualmente en.....	Seleccionar de las opciones desplegadas	Concesionarios de marca	Talleres propios	Talleres particulares
7	¿Estaría interesado en recibir asesoría profesional e imparcial en el proceso de contratación de Talleres y/o Repuestos para seleccionar la opción más adecuada del mercado en mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a su presupuesto y necesidades?	SI ó NO	SI	NO	NO
8	¿Qué porcentaje de su inversión anual en mantenimiento de sus vehículos estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría que le brinde la máxima optimización a dicha inversión?	Escriba el número en porcentaje	0.5%	0.0%	0.0%
9	¿Estaría interesado en recibir asesoría profesional en la operación de la flota en cuanto a diseño y tarifa de cada ruta, análisis de tráfico, horarios de entrega, tiempos de espera, alertas de mantenimientos/requerimientos de circulación, control de combustible y gastos de mantenimiento?	SI ó NO	SI	NO	NO
10	¿Qué porcentaje de gasto de combustible de su flota estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría de operaciones?	Escriba el número en porcentaje	0.5%	0.0%	0.0%
11	¿Cuál es su política para el manejo de vehículos usados que van a ser renovados?	Seleccionar de las opciones desplegadas	Se vende a empleados	Se vende a concesionarios	Se vende a compra-venta

No.	Pregunta	Opciones de respuesta	IDEAL ALAMBREC				Banco del Austro				CATERPILLAR			
			P	C	SYT	R	P	C	SYT	R	P	C	SYT	R
12	Ordene los siguientes criterios que utiliza para la compra de unidades de su flota (1 el más importante, 4 el menos importante)	Ordenar del 1 al 4	1	4	3	2	4	4	4	4	1	3	4	2
			AÑOS / KM				AÑOS / KM				AÑOS / KM			
13	¿Luego de cuántos años o kilómetros de recorrido, su empresa inicia el análisis de renovación de vehículos?	Escriba el número de años y/o el número de kilómetros de recorrido	5				3				10			
			200000				No definido				No definido			
14	¿Cuál/es serían otros servicios no mencionados de asesoría que desearía recibir su empresa en la administración de la flota de vehículos?	Pregunta abierta (Texto libre)	Conducción eficiente y relacionada al análisis de tráfico; TPM				Sin comentarios				Sin comentarios			

El archivo con la totalidad de encuestas realizadas en se encuentra en formato digital.

Archivo: "Consolidado encuestas Julio 2015.xlsx".

Anexo 3. Cálculo de precios.

Paquete 1 - Asesoría para adquisición/renovación de vehículos

El Chevrolet Market Review de Abril 2015 indica que cada empresa privada gasta anualmente en promedio US \$ 94,587 en adquisición de vehículos nuevos.

Servicios	Promedio de inversión por empresa
Paquete 1	\$ 94,587

Paquete 2 - Asesoría en mantenimiento y reparación.

El Chevrolet Market Review de Abril 2015 indica que el costo promedio de mantenimiento preventivo y correctivo de un vehículo de flota es US \$ 341.60. Entonces si multiplicamos dicha cantidad el número promedio de ingresos anuales al taller y el número promedio de unidades de flota por empresa, determinados por el estudio de mercado, se obtiene el valor promedio anual que cada empresa invierte en mantenimiento.

Veh. Total muestra	# muestra	promedio autos x empresa	costo mantem. Promedio	ingresos año	total año
3601	150	24	\$ 341.60	5	\$ 41,003.39

Paquete 3 - Asesoría operativa.

El estudio de mercado indica el recorrido promedio anual de cada vehículo al considerar su periodo y kilometraje de renovación (27948 km.). Entonces si multiplicamos dicho recorrido por el número promedio de vehículos por empresa, el costo del galón promedio de combustible (entre precios de diésel y gasolina) y el consumo de combustible promedio de un vehículo (entre livianos y pesados), se obtiene el valor promedio anual que cada empresa invierte en combustible.

Vehiculos	Km anual recorrido	Galón promedio	km/galón	US\$ anuales combustible X Veh.	US \$ anuales x empresa
24	27948	\$ 1.25	35	\$ 998.14	\$ 23,962.08

Estimación de precios: Finalmente si multiplicamos la cantidad promedio invertida por cada empresa, en cada operación relacionada a cada paquete de servicio, por el porcentaje de disposición de pago, determinado por el estudio de mercado, se obtiene el valor promedio que cada empresa estaría dispuesta a invertir en cada paquete de FleetServices Cía. Ltda.

Servicios	Promedio de inversión por empresa	% dispuesto a pagar	Precio por empresa
Paquete 1	\$ 94,587	1.80%	\$ 1,703
Paquete 2	\$ 41,003	1.60%	\$ 656
Paquete 3	\$ 23,962	4.90%	\$ 1,174

Anexo 4. Software especializado (pantallas ejemplo).

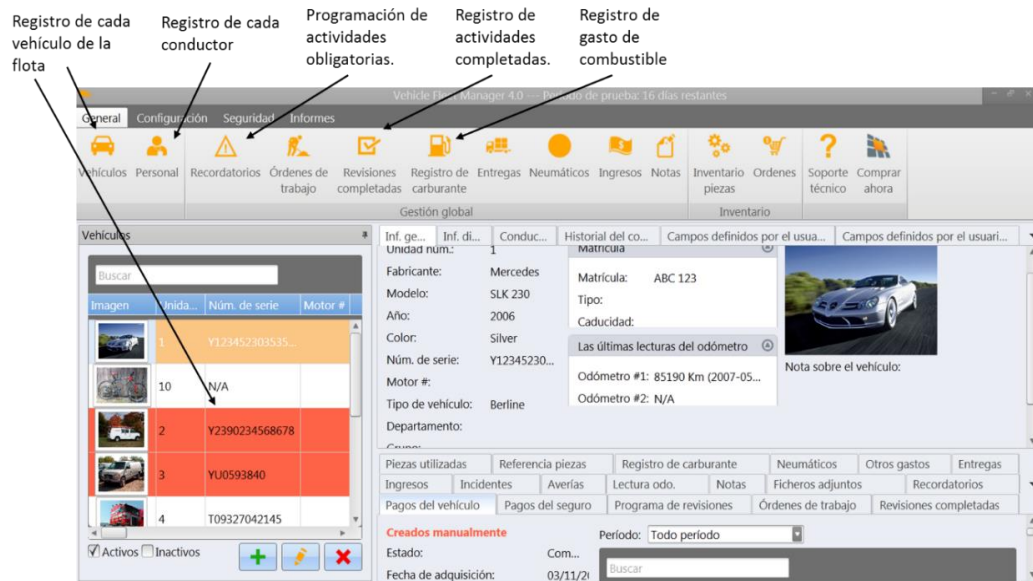

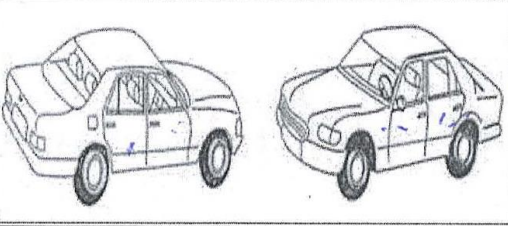


Figura 15. Software de administración de operaciones de flota. Adaptado del software "Vehicle Fleet Manager 4.0" de Vinity Soft, recuperado el 1 de septiembre de 2015 de <http://www.vinitysoft.com/es/vehicle-fleet-manager-4-0/>. El software "Vehicle Fleet Manager 4.0" en su edición Pro Manager Edition permite ingresar un número ilimitado de vehículos de forma clasificada, incluyendo su programación y cumplimiento efectivo de actividades obligatorias (mantenimientos, renovación de matrícula y seguro, y licencia del conductor), gastos de combustible, y registro de conductores asignados. FleetServices Cía. Ltda. adquirirá la licencia para uso del software en la gestión de sus clientes que adquieran el paquete 2. Los clientes no tendrán ningún tipo de acceso al software para evitar inconvenientes con los derechos de autor, los clientes recibirán informes y alertas vía correo electrónico.

Anexo 5. Formato de evaluación de estado de vehículos (Ejemplo).

HOJA DE REVISION TECNICA / AVALUO										
				Marca:		CHEVROLET				
				Modelo/Año:		CAPTIVA SPORT 3.6L JA 2010				
VIN:		3GNFLHE70A5662550				Color:		NEGRA		
						Placa:		PBR-		
						Kilometraje:		56915		
	1	2	3	B	R	M		B	R	M
MOTOR							CARROCERIA			
Compresión	120	125	120	120	125	120	Guardachoque Delantero			
Bujías					✓		Guardachoque Posterior			✓
Bandas							Guardafangos Delanteros			✓
Soportes				✓			Guardafangos Posteriores			✓
Bomba de Agua				✓			Puertas			✓
Radiador				✓			Chapas/Manijas			✓
Mangueras (exteriores)				✓			Elevadores Vidrios			✓
Empaques y Retendores				✓			Niquelados			✓
Estado General							Molduras			✓
CAJA DE CAMBIOS				B	R	M	Parabrisas Delantero			✓
Bases de Motor					✓		Parabrisas Posterior			✓
Calidad de Aceite							Vidrios			✓
Juego Pedal de Embrague					✓		Emblemas			✓
Bombas Embrague							Espejos			✓
Estado General							Estado General			
SUSPENSION DELANTERA				B	R	M	SISTEMA ELECTRICO	B	R	M
Amortiguadores						✓	Bateria			
Terminales						✓	Carga Alternador			✓
Rótulas						✓	Motor Arranque			✓
Caja de Dirección TI						✓	Luces			✓
Brazos						✓	Estado General			
Estado General							ACCESORIOS EXTERIORES	B	R	M
SUSPENSION POSTERIOR				B	R	M	Plumas			✓
Amortiguadores						✓	Capot			✓
Bujes				✓			Puertas			✓
Paquetes							Tapa Baúl			✓
Espirales				✓			Pisos Auto			✓
Juego de Cruzetas				✓			Faros Delanteros			✓
Arbol de Propulsión				✓			Faros Posteriores			✓
Estado General							ACCESORIOS INTERIORES	B	R	M
SISTEMA DE FRENOS				B	R	M	Asientos			✓
Discos						✓	Alfombras			✓
Tambores				✓			Moquetas			✓
Pastillas						✓	Cauchos Pedales			✓
Zapatillas						✓	Tapizado Techo			✓
Bomba Principal				✓			Radio/Antena			✓
Estado General							Panel Instrumentos			✓
SISTEMA DE ESCAPE				B	R	M	Calefacción			✓
Estado General				✓			Aire Acondicionado			✓
MARCAS: EN EL GRAFICO SEÑALAR CON UNA X GOLPES Y CON UNA - RAYONES							Estado Baúl Tapacubos Llantas delanteras Llantas posteriores Aros			
							ASESOR COMERCIAL TECNICO			
							CHILUISA JUAN			
ATENCION: Esta revisión es realizada sobre partes visibles exclusivamente. Ecua Auto S.A. no es responsable por fallas no detectadas visualmente.							INFORMACION BASICA: Dirección Hidráulica ___ A/C ___ Vidrios Eléctricos ___ Bloqueo Central ___ Air Bag ___ Aros Magnesio ___ ACCESORIOS: Gata ___ Llaves Ruedas ___ Llanta Emergencia ___ Tapacubos ___ Plumas ___ Plumas ___ Encendedor ___ Moquetas ___ Espejos ___ Antena ___ Radio ___ CD ___ Marca ___			
VALOR COMERCIAL \$:							OBSERVACIONES: AMORTIGUADORES DE CAPOT DEFECTUOSOS - ESTA CONTENIENDO AFUCAR LIQUIDO DE DIRECCION X CREMALLERA -			

Anexo 6: Descriptivo de cargo – Asesor Comercial.

Definición:

Ejecutivo que realizará asesoría desde el primer acercamiento a un nuevo cliente hasta el permanente seguimiento de la cuenta en el proceso de post venta, el objetivo será lograr que el cliente perciba estar satisfecho con los resultados y que los objetivos de optimización de recursos destinados para la compra de flotas sean alcanzados.

Principales funciones:

Las funciones del equipo de asesores comerciales tendrán diferentes acciones establecidas de acuerdo a tres etapas del proceso de asesorías:

- Antes de la venta. Revisión de proyecciones, visitas comerciales coordinadas, descubrir nuevos sectores o industrias del segmento a abarcar, establecer contacto previo con cliente, preparar las rutas, preparar las visita con el dialogo respectivo de venta.
- Durante la venta. Generación de contrato. Presentación de avances en el proceso de desarrollo de la auditoría, tratamiento de objeciones, cierre de la venta. Emisión de informe con conclusiones y recomendaciones.
- Después de la venta, Seguimiento a cartera actual. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario, atender reclamaciones e incidencias o solicitudes de clientes. Permanente monitoreo de las cuentas y lograr que reincidan en procesos de adquisición de nueva flota. Seguimiento al cumplimiento de recomendaciones emitidas en el informe final.

Salario:

US \$ 1,000 más comisiones por venta.

Informes de ejecución:

Para el debido control y seguimiento de la labor de los asesores comerciales se realizará un informe de resultados que contendrá los siguientes ítems:

- Hoja de ruta de visitas.
- Resumen de nuevas empresas visitadas.
- Hoja de actividades en oficina.
- Resumen de cierre de ventas
- Resumen de seguimiento a clientes.
- Ficha técnica de evaluación preliminar de flota perteneciente a nuevos clientes.

Requisitos de educación y formación:

- Egresado o graduado de carreras en administración de empresas o afines
- Conocimiento básico de programas de Office
- Conocimiento básico de mecánica automotriz.
- Licencia de conducir tipo B

Experiencia requerida

2 años en empresas automotrices.

Ubicación en el mercado laboral

Asesores de servicio o flotas de Talleres o Concesionarios Automotrices.

Competencias personales basadas en Lominger.

- Negociación
- Orientación hacia el cliente
- Aprendizaje al vuelo
- Ética y valores
- Manejo de la ambigüedad.
- Empuje para obtener resultados.