



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**TEMA:**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE  
TRANSFER EN EL ÁREA DE ALQUILER DE VEHÍCULOS DE LA  
EMPRESA ECUARCADIS S.A. EN LAS CIUDADES DE PORTOVIEJO Y  
MANTA.

**AUTOR:**

Mancilla Moreno, Dax Felipe

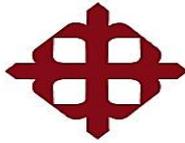
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**13 de septiembre del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Mancilla Moreno, Dax Felipe como requerimiento para obtención del Título de Ingeniero en Administración de Ventas.

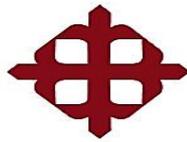
**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Salazar Santander, Janett María, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Mancilla Moreno, Dax Felipe**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Plan de negocios para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos de la empresa ECUARCADIS S.A. en las ciudades de Portoviejo y Manta** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

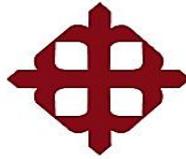
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **MODELO DE NEGOCIO** referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Mancilla Moreno, Dax Felipe**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mancilla Moreno, Dax Felipe**

Autorizo a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Plan de negocios para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos de la empresa ECUARCADIS S.A. en las ciudades de Portoviejo y Manta**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_

**Mancilla Moreno, Dax Felipe**

## **AGRADECIMIENTO**

Tengo la dicha de poder demostrar el enorme agradecimiento a todos aquellos seres, que se constituyen en un apoyo fundamental en mi vida y en mi carrera académica y que sin ellos no se hubiera llevado a cabo este documento y la realización de mi formación profesional, por tal motivo hago mención de los siguientes:

A Dios quien día a día hace proliferar en mí una férrea voluntad para seguir hasta la consecución de la meta trazada.

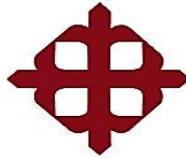
A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su Facultad de Especialidades Empresariales, institución que no ha escatimado esfuerzos para brindar a mí y a mis compañeros una formación académica que claramente cumple con los más altos estándares de calidad y excelencia institucional.

A los docentes de la carrera de administración y ventas por compartir su conocimiento y dirección en cada una de las asignaturas abordadas en el plan de estudios de la carrera.

A mi tutor quien con infinita paciencia y dedicación, (características de un verdadero profesional ha sabido guiarme oportunamente en la realización del presente documento.

A mis familiares, amigos y compañeros por hacer posible la culminación de mis estudios profesionales.

*Dax Felipe Mancilla Moreno*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_

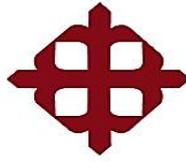
**LCDA. JANETT MARÍA SALAZAR SANTANDER, MGS.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MAGALY NOEMÍ GARCÉS SILVA, MSC.**  
COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. \_\_\_\_\_

**WALTER CESAR ANDRADE VITERI, MGS**  
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**Modalidad Semipresencial**

**CALIFICACIÓN**

---

f. \_\_\_\_\_  
**MAXIMILIANO BOLÍVAR, PEREZ CEPEDA MGS.**  
**TUTOR**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	7
1.1. Actividad de la empresa.....	7
1.2. Misión, visión.....	9
Descripción del producto o servicio.....	10
1.2.1. Características del servicio.....	10
1.2.2. Ventajas del servicio.....	10
1.2.3. Horarios de atención.....	11
1.2.4. Procedimiento para contratación del servicio.....	12
1.2.5. Servicio pos venta.....	13
CAPÍTULO II.....	14
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	14
2.1. Población, muestra.....	14
2.2. Selección del método muestral.....	17
“En la referencia estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística.” (Tamayo, 2014).....	17
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	17
2.4. Presentación de los resultados.....	18
Pregunta N° 1.- ¿Ciudad de residencia?.....	18
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	32
2.6. Análisis externo.....	34
2.6.1. Análisis PESTA.....	37
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	42
2.6.3. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.....	43

2.6.4.	<i>Estimación del mercado potencial y demanda global.</i>	46
2.6.5.	<i>Mercado Meta.</i>	47
2.6.6.	<i>Perfil del consumidor.</i>	48
2.7.	<i>Análisis interno.</i>	49
2.7.1.	<i>Cadena de Valor.</i>	52
2.7.2.	<i>Benchmarking.</i>	55
2.8.	<i>Diagnóstico.</i>	58
2.8.1.	<i>Análisis CAME.</i>	60
2.8.2.	<i>Matriz de crecimiento de ANSOFF.</i>	61
2.8.3.	<i>Mapa estratégico de objetivos.</i>	62
2.8.4.	<i>Conclusiones.</i>	62
<b>CAPÍTULO III.</b>		<b>64</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO.</b>		<b>64</b>
3.1.	<i>Objetivos comerciales.</i>	64
3.2.	<i>Plan comercial y de marketing.</i>	64
3.2.1.	<i>Estrategias de ventas.</i>	64
3.3.	<i>Función de la dirección de ventas.</i>	65
3.4.	<i>Organización de la estructura de ventas.</i>	67
3.5.	<i>Previsiones y cuotas de ventas.</i>	67
3.5.1.	<i>Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones.</i>	67
3.5.2.	<i>Procedimiento para las previsiones.</i>	70
3.5.3.	<i>Cuotas de venta.</i>	73
3.5.4.	<i>Presupuestos de ventas.</i>	78
3.6.	<i>Organización del territorio y de las rutas.</i>	79
3.6.1.	<i>Establecimiento de los territorios.</i>	79
3.6.2.	<i>Gestión rentable y gestión de los territorios.</i>	79
3.7.	<i>Realización de las estrategias de ventas.</i>	80

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	80
3.8. Remuneración de los vendedores.....	83
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	83
3.8.2. Gastos de viaje.....	85
3.8.3. Delimitación de los gastos del vendedor.....	85
3.9. Control de ventas y de vendedores.....	86
3.9.1. Control del volumen de ventas.....	86
3.9.2. Evaluación de vendedores.....	87
3.9.3. Cuadro de mando del director de ventas.....	90
3.10. Ventas especiales.....	90
3.11. Marketing Mix.....	91
3.11.1. Producto.....	91
3.11.2. Precio.....	91
3.11.3. Plaza.....	92
3.11.4. Promoción.....	93
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>94</b>
<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....</b>	<b>94</b>
4.1. Hipótesis de partida.....	94
4.1.1. Capital inicial.....	94
4.1.2. Política de financiamiento.....	96
4.1.3. Costo de capital.....	97
4.2. Presupuesto de ingresos.....	97
4.2.1. Volúmenes.....	97
4.2.2. Precios.....	98
4.2.3. Ventas esperadas.....	98
4.3. Presupuesto de costos.....	100

4.3.1. <i>Materia Prima</i> .....	100
4.3.2. <i>Mano de Obra Directa</i> .....	101
4.3.3. <i>Costos Indirectos de Fabricación</i> .....	102
4.3.4. <i>Costos esperados</i> .....	102
4.4. <i>Análisis de Punto de Equilibrio</i> .....	103
4.5. <i>Factibilidad Financiera</i> .....	104
4.5.1. <i>Análisis de ratios</i> .....	104
4.5.2. <i>Valoración del plan de negocios</i> .....	110
4.5.3. <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	112
<i>CAPÍTULO V</i> .....	113
<i>RESPONSABILIDAD SOCIAL</i> .....	113
5.1. <i>Base Legal</i> .....	113
5.2. <i>Medio Ambiente</i> .....	115
5.3. <i>Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir</i> .....	116
5.4. <i>Política de Responsabilidad Corporativa</i> .....	117
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> .....	118
<i>CONCLUSIONES</i> .....	118
<i>RECOMENDACIONES</i> .....	119
<i>REFERENCIAS</i> .....	120
<i>ANEXO</i> .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Rutas y horarios</i> .....	11
Tabla 2: <i>Población de Portoviejo y Manta</i> .....	14
Tabla 3: <i>Segmentación por sexo</i> .....	15
Tabla 4: <i>Población económicamente activa</i> .....	15
Tabla 5: <i>Ciudad de residencia</i> .....	18
Tabla 6: <i>Ocupación</i> .....	19
Tabla 7: <i>Vehículo propio</i> .....	21
Tabla 8: <i>Utilización de servicios de renta car</i> .....	22
Tabla 9: <i>Frecuencia de uso de los servicios de renta car</i> .....	23
Tabla 10: <i>Conocimiento de servicios de transfer</i> .....	24
Tabla 11: <i>Conocimiento de empresas que brinden servicio de transfer</i> .....	25
Tabla 12: <i>Aceptación para la oferta del servicio de transfer</i> .....	26
Tabla 13: <i>Frecuencia de uso de los servicios de transfer</i> .....	27
Tabla 14: <i>Destino para el uso de servicios de transfer</i> .....	29
Tabla 15: <i>Preferencia vehicular para viaje en servicio de transfer</i> .....	30
Tabla 16: <i>Número de pasajeros en servicio de transfer</i> .....	31
Tabla 17: <i>Matriz EFE (Factores externos) Empresa ECUARCADIS S.A.</i> .....	35
Tabla 18: <i>Análisis PESTA</i> .....	39
Tabla 19: <i>Segmentación empleados privados y cuenta propia</i> .....	46
Tabla 20: <i>Mercado potencial</i> .....	47
Tabla 21: <i>Segmentación geográfica del mercado</i> .....	47
Tabla 22: <i>Mercado meta</i> .....	48
Tabla 23: <i>Segmentación por destino</i> .....	48
Tabla 24: <i>Segmentación de acuerdo a la frecuencia de uso</i> .....	49
Tabla 25: <i>Matriz EFI Factores internos Empresa ECUARCADIS S.A.</i> .....	49
Tabla 26: <i>Caracterización de los competidores</i> .....	56
Tabla 27: <i>Análisis del servicio</i> .....	57
Tabla 28: <i>Análisis DAFO</i> .....	59
Tabla 29: <i>Matriz de análisis CAME</i> .....	60
Tabla 30: <i>Viajes anuales de acuerdo a la población</i> .....	74
Tabla 31: <i>Viajes anuales por demanda</i> .....	75
Tabla 32: <i>Viajes anuales por capacidad vehicular</i> .....	76

Tabla 33: <i>Requerimiento de unidades</i> .....	76
Tabla 34: <i>Cuotas de ventas (número de pasajeros)</i> .....	77
Tabla 35: <i>Proyección total de ventas de acuerdo al potencial de mercado.</i> .....	78
Tabla 36: <i>Ventas por sector en dólares y cantidad.</i> .....	78
Tabla 37: <i>Presupuesto de ventas</i> .....	79
Tabla 38: <i>Sueldos y salarios del personal de ventas.</i> .....	83
Tabla 39: <i>Sueldos y salarios del personal operativo.</i> .....	84
Tabla 40: <i>Presupuesto para gastos de viajes.</i> .....	86
Tabla 41: <i>Categorización de resultados de la evaluación de desempeño.</i> .....	88
Tabla 42: <i>Parámetros de la evaluación de desempeño.</i> .....	88
Tabla 43: <i>Parámetros de la evaluación de desempeño.</i> .....	89
Tabla 44: <i>Precios</i> .....	92
Tabla 45: <i>Inversión inicial</i> .....	94
Tabla 46: <i>Presupuesto para vehículos.</i> .....	94
Tabla 47: <i>Presupuesto para muebles y enseres.</i> .....	95
Tabla 48: <i>Presupuesto para equipos de oficina</i> .....	95
Tabla 49: <i>Presupuesto para equipos de computación</i> .....	95
Tabla 50: <i>Tabla de depreciación.</i> .....	96
Tabla 51: <i>Tabla de amortización de crédito</i> .....	96
Tabla 52: <i>Costo de capital</i> .....	97
Tabla 53: <i>Viajes anuales por capacidad vehicular</i> .....	97
Tabla 54: <i>Precios</i> .....	98
Tabla 55: <i>Proyección ruta Portoviejo - Manta</i> .....	98
Tabla 56: <i>Proyección ruta Quito.</i> .....	99
Tabla 57: <i>Proyección ruta Guayaquil</i> .....	99
Tabla 58: <i>Proyección ruta Esmeraldas (Decámeron)</i> .....	99
Tabla 59: <i>Proyección ruta Arenillas (Hilary Resort)</i> .....	100
Tabla 60: <i>Proyección total de ventas del servicio (consolidado).</i> .....	100
Tabla 61: <i>Costos de mantenimiento</i> .....	100
Tabla 62: <i>Costos de viaje</i> .....	101
Tabla 63: <i>Sueldos y salarios de personal operativo (2017)</i> .....	101
Tabla 64: <i>Sueldos y salarios de personal operativo (2018)</i> .....	101
Tabla 65: <i>Presupuesto para gastos de publicidad</i> .....	102
Tabla 66: <i>Presupuesto para capital de trabajo operativo</i> .....	102

Tabla 67: <i>Presupuesto para capital de trabajo no operativo</i> .....	103
Tabla 68: <i>Punto de equilibrio</i> .....	103
Tabla 69: <i>Balance General</i> .....	104
Tabla 70: <i>Estado de resultados proyectado</i> .....	106
Tabla 71: <i>Estado de flujo de efectivo proyectado</i> .....	107
Tabla 72: <i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i> .....	110
Tabla 73: <i>Flujos de efectivo</i> .....	111
Tabla 74: <i>Período de recuperación de la inversión</i> .....	111
Tabla 75: <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Ciudad de residencia .....	18
<i>Figura 2:</i> Ocupación.....	20
<i>Figura 3:</i> Vehículo propio .....	21
<i>Figura 4:</i> Utilización de servicios de renta car.....	22
<i>Figura 5:</i> Frecuencia de uso de los servicios de renta car .....	23
<i>Figura 6:</i> Conocimiento de servicios de transfer .....	24
<i>Figura 7:</i> Conocimiento de empresas que brinden servicio de transfer .....	25
<i>Figura 8:</i> Aceptación para la oferta del servicio de transfer .....	26
<i>Figura 9:</i> Frecuencia de uso de los servicios de transfer .....	28
<i>Figura 10:</i> Destino para el uso de servicios de transfer .....	29
<i>Figura 11:</i> Preferencia vehicular para viaje en servicio de transfer.....	30
<i>Figura 12:</i> Número de pasajeros en servicio de transfer .....	31
<i>Figura 13:</i> Amenazas.....	36
<i>Figura 14:</i> Oportunidades .....	36
<i>Figura 15:</i> Amenazas y oportunidades .....	37
<i>Figura 16:</i> Elementos del análisis PEST o PESTA .....	37
<i>Figura 17:</i> Elementos del análisis PEST o PESTA .....	38
<i>Figura 18:</i> Oportunidades.....	41
<i>Figura 19:</i> Amenazas.....	41
<i>Figura 20:</i> Elementos del análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	43
<i>Figura 21:</i> Debilidades .....	51
<i>Figura 22:</i> Fortalezas .....	51
<i>Figura 23:</i> Fortalezas y debilidades .....	52
<i>Figura 24:</i> Esquema de la cadena de valor .....	53
<i>Figura 25:</i> Matriz de crecimiento de ANSOFF .....	61
<i>Figura 26:</i> Mapa estratégico de objetivos .....	62
<i>Figura 27:</i> Diagrama de flujo para previsiones de ventas.....	72
<i>Figura 28:</i> Proceso de reclutamiento de personal.....	81
<i>Figura 29:</i> Proceso de selección de personal.....	82
<i>Figura 30:</i> Cuadro de mando propuesto.....	90
<i>Figura 31:</i> Gráfica del punto de equilibrio .....	104

## RESUMEN

Este trabajo de titulación se desarrolla en base a la necesidad de la empresa ECUARCADIS S.A. de establecer un plan de negocios mediante el cual se incremente su nivel de ventas a través de la implementación de un nuevo servicio dentro del área de alquiler de vehículos, el cual se refiere al servicio de transfer, como primer punto se estableció la descripción de la empresa y las características del servicio a brindarse, para efectos de comprender la efectividad de la implementación del plan de negocios, se desarrolló el respectivo estudio de mercado, estableciendo el mercado meta al cual se planea llegar con la oferta del mismo, y a su vez las estrategias de marketing a ser utilizadas para llegar al público objetivo, de esto se pudo establecer el respectivo estudio financiero determinando el nivel de ingresos, costos y gastos que se generarían a través de la implementación del servicio; dando como resultado la construcción de las respectivas conclusiones y recomendaciones para la correcta ejecución de este plan de negocios.

**Palabras Clave:** Plan de negocios, servicio de transfer, estrategias de marketing, estudio de mercado, alquiler de vehículos, estudio financiero.

## ABSTRACT

This work of titulación is developed based on the necessity of the company ECUARCADIS S.A. To establish a business plan through which to increase its sales level through the implementation of a new service within the area of rental of vehicles, which refers to the transfer service, as the first point was established the description of the Company and the characteristics of the service to be provided, in order to understand the effectiveness of the implementation of the business plan, the respective market study was developed, establishing the target market to which it is intended to arrive with the offer of the same, and in turn the Marketing strategies to be used to reach the target audience, from this it was possible to establish the respective financial study determining the level of income, costs and expenses that would be generated through the implementation of the service; Resulting in the construction of the respective conclusions and recommendations for the correct execution of this business plan.

**Keywords:** Business plan, transfer service, marketing strategies, market study, car rental, financial study.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial los servicios de transfer se ofrecen principalmente como un complemento de los servicios hoteleros, cuando llega un visitante de otro país y previamente realiza la reservación en un hotel, éste le ofrece el servicio de transfer desde su llegada al aeropuerto hasta ser trasladado a su lugar de hospedaje, de igual manera se puede hacer extensivo para su traslado durante el tiempo de su estadía hasta que requiere regresar hasta el aeropuerto para retornar a su lugar de origen.

Se pueden dar servicio más complejo, como en el caso de Argentina que la empresa *“Mercedes Benz Argentina”* contrata los servicios de *“Merco Bus”* para el traslado del personal administrativo, jerárquico y de planta, desde los diversos puntos donde se encuentren sus residencias hasta las instalaciones de la empresa en mención, luego de culminada la jornada laboral realiza los mismo recorridos de retorno.

En el caso de Ecuador existen empresas hoteleras que presta el servicio de transfer de manera exclusiva para el traslado desde el aeropuerto hasta el hotel y viceversa, estos servicios son ofrecidos principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta; los hoteles que cuentan con dicho servicio son La cadena de hoteles Hilton Colón, Oro Verde, Sheraton, Howard Johnson, entre otros.

Los servicios de transfer se presentan como una solución a las necesidades inmediatas de movilización de las personas, que comúnmente se dan en ejecutivos que requieren trasladarse de un lugar a otro sin preocuparse por el cuidado del vehículo.

La empresa ECUARCADIS S.A. actualmente realiza la actividad comercial de alquiler de vehículos sin chofer; lo que significa que sus servicios se encuentran direccionados a un segmento del mercado, por tanto para tener una mayor cobertura es importante obtener información sobre las

tendencias del mercado; para lo cual es necesario realizar un estudio para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos.

Para la ejecución del presente Trabajo de Titulación se ha procedido a determinar los aspectos generales de la empresa, como es la misión y visión, así como la actividad comercial a la cual se desempeña la compañía en el mercado, y por último la descripción del servicio o producto del cual trata la presente investigación.

El estudio de mercado que se desarrolla es muy importante ya que a través de éste se brinda el conocimiento necesario sobre las rutas, frecuencia de uso, nivel de demanda para el servicio, los factores tanto internos como externos que deben ser considerados para la ejecución de la propuesta, además de las tendencias del mercado con respecto a los servicios de transfer.

A través del desarrollo de la investigación se propone el establecimiento de un plan estratégico a seguir, mismo que dentro de sus lineamientos se encuentra la promoción en ventas para el servicio de transfer, el personal indicado para la colocación de los servicios, el presupuesto requerido para dicha acción, la organización territorial para la oferta, los controles aplicados a las ventas realizadas, las ventas especiales y por último el marketing mix.

Dentro del trabajo de titulación se determinan las condiciones financiera requeridas para la implementación del servicio de transfer, como la inversión inicial para su ejecución, los costos que la oferta del servicio demandará a la empresa, el precio de venta al público, el punto de equilibrio, y los indicadores financieros necesarios para conocer el nivel de rentabilidad que representaría a la empresa una vez iniciadas las actividades en relación al servicio de transfer.

Así mismo es indispensable un estudio detallado sobre la base legal en la que constan todos los requisitos que deben ser cumplidos para el funcionamiento del servicio de transfer; el impacto ambiental que generaría ésta implementación, y los beneficiarios tanto directos como indirectos de la ejecución del plan de negocios y las políticas de responsabilidad corporativa.

Como último punto se estructuran las conclusiones a las cuales se han podido llegar luego del desarrollo del Trabajo de Titulación y por consiguiente las recomendaciones con las que se llevará a cabo la realización del plan de negocios, que permitirán aumentar el nivel de ventas de la empresa en estudio a través de la diversificación de los servicios dirigiendo las estrategias hacia un nuevo segmento del mercado.

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La empresa ECUARCADIS S.A. dentro sus actividades comerciales registradas ante los entes reguladores como son la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas, se encuentra como principal, actividades de ingeniería civil y arquitectura, es decir todo lo relacionado a construcciones, y como actividades secundarias se encuentran el alquiler de automóviles y el asesoramiento y gestión combinados.

Actualmente la empresa brinda el servicio de alquiler de vehículo a personas que lo requieran sin chofer, es decir, el cliente se responsabilizan de la conducción y cuidado del automotor durante el tiempo contratado de alquiler.

El presente proyecto de investigación es importante porque permitirá a la empresa ECUARCADIS S.A. diversificar sus servicios en el área de alquiler de vehículos, analizando los factores económicos y las tendencias del mercado para dicha implementación.

Los beneficiarios directos con el presente análisis serán la empresa y sus accionistas o inversionistas ya que con el estudio se identificará la demanda del mercado con respecto a éste tipo de servicio, con lo que se podrán tomar las mejores decisiones en la gestión de ventas para obtener los mejores resultados y generar una mayor rentabilidad.

Los beneficiarios indirectos con la ejecución del presente proyecto serán los clientes ya que estos podrán tener mejores ofertas con respecto al servicio de alquiler de vehículos y aumentaría su frecuencia de demanda para el área de renta car de la empresa ECUARCADIS S.A.

La ejecución del presente Plan de Negocios es importante ya que se dirigirá a un sector del mercado que no tiene mayor competencia, conforme se ha demostrado mediante el desarrollo del respectivo estudio de mercado, que se encuentra expresado en el capítulo II de este documento, además representa un alto grado de ingresos para la empresa por la comodidad y calidad del servicio que se preste.

### **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Implementar una línea servicio de transfer en la empresa ECUARCADIS S.A. de la ciudad de Portoviejo y Manta para el incremento de ventas en el período 2018.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la demanda existente para el servicio de transfer mediante un estudio de mercado.

Diseñar el plan estratégico para la implementación del servicio de transfer.

Analizar mediante un estudio financiero el nivel de inversión necesaria para la ejecución del proyecto y la rentabilidad que ésta generará a la empresa.

Establecer la responsabilidad social de la empresa con la implementación del servicio de transfer.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.**

El presente trabajo de investigación titulado “Plan de negocios para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos de la empresa ECUARCADIS S.A. de la ciudad de Portoviejo período 2017.”, se encuentra enmarcado en la línea de investigación de las tendencias del mercado de consumo final, debido a que se trata del estudio de una necesidad de los clientes.

Mediante el estudio de mercado se espera identificar la tendencia del consumidor final, que al ser segmentado el análisis sería dirigido a la Población Económicamente Activa (PEA), mismas que requieren trasladarse de puerta a puerta, despreocupándose del cuidado del vehículo en el que se moviliza, ya que éste sería conducido por personal de la empresa.

El servicio que se brindará a través de la ejecución del presente plan de negocios, no es complementario por tanto se dirige exclusivamente al consumidor final, es decir, se trata de un nuevo servicio a implementarse dentro de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes y abordar un nuevo segmento de mercado relacionado con el área de alquiler De vehículos.

## **CAPÍTULO I.**

### **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

#### **1.1. Actividad de la empresa.**

La compañía ECUARCADIS, se constituyó en la ciudad de Portoviejo mediante escritura pública otorgada ante el Notario Primero del cantón Santa Ana, provincia de Manabí, el 13 de marzo del 2012 e inscribió el 17 de abril del 2012 en el Registro Mercantil del cantón Portoviejo.

Esta empresa se constituyó con un capital social de \$400,00 (CUATROCIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS) con un total de 3 accionistas, y su número de identificación tributaria conocido como registro único de contribuyente es 1391792891001.

De acuerdo a la Escritura de constitución de la empresa (ECUARCADIS S.A., 2012) se establecen las actividades registradas y autorizadas a realizar:

Uno.- La explotación total y en todas sus fases de las áreas relacionadas al campo de la Ingeniería Civil, Arquitectura, especialmente promover, proyectar y desarrollar urbanizaciones, lotizaciones, parcelaciones, construcción y administración de edificios comerciales y programas de viviendas familiares o multifamiliares, tanto en la zona urbana como en la rural. Dos.- Dedicarse al cálculo, diseño, construcción y montaje de obras de Ingeniería Civil, elaboración de proyectos, asesoramiento, mantenimiento, estudio, inspección, supervisión y fiscalización de obras de ingeniería civil y/o arquitectura, tanto en las fases preliminares, perfectibilidad, factibilidad y definitivos o diseños, anteproyectos, investigaciones, planificaciones, consultas, asesorías, mediciones, análisis de suelo, especificaciones, control de producción, establecimiento de métodos y asistencia de planificación, presupuestos, avalúos y asesorías en obras civiles y trabajos de ingeniería y/o arquitectura. (pág. 2)

De igual forma en referencia a la actividad de la construcción de acuerdo con (ECUARCADIS S.A., 2012) se manifiestan las siguientes actividades específicas:

Tres.- La construcción, operación y/o mantenimiento de obras de Ingeniería Civil y/o Arquitectura, especialmente: a) e dedicará a la construcción toda clase de vivienda, ya sean propiedad individual o propiedad horizontal; b) También podrá construir centros comerciales, carretera, puentes, pistas, para la navegación aérea y aeropuertos, asa como puertos navieros, construcción de carácter público o privado, como obras viales de apertura, mejoras y pavimentación de calles y rutas, la construcción de urbanizaciones, alcantarillados, acueductos, redes de distribución de agua potable, caminos vecinales, puentes y obras de vialidad en general, también diques embalses, canalización, purificación y potabilización del agua, desagües, obras de electrificación, tendido de líneas, eléctricas y redes de alta tensión, instalaciones de protección contra incendios e inundaciones; impermeabilización y en síntesis obras civiles, obras viales, edificios y todo otro tipo de obras de ingeniería y arquitectura. (pág. 3)

Así mismo (ECUARCADIS S.A., 2012) dentro del referido documento legal establece que:

Cuatro.- Intervenir en la construcción de casas, edificios, ciudadelas, locales comerciales, industriales y de recreación, centros turísticos y toda clase de inmuebles y/o raíces en general para rentarlos o venderlos integralmente o bajo el sistema de propiedad horizontal o para administrarlos directamente y darles mantenimiento. Cinco.- La importación, compra, venta distribución, comercialización y alquiler de toda clase de vehículo livianos sin chofer pesados y de área especial el alquiler de toda clase de equipos camineros y maquinaria pesada para la realización de toda clase de obras civiles y viales. (pág. 4)

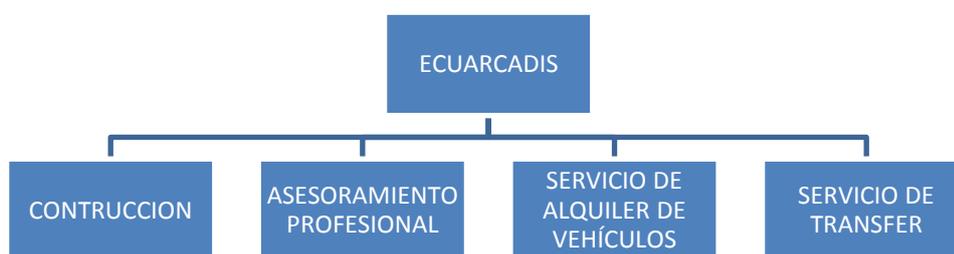
“Seis.- La explotación en todas sus fases de locales para fines de comercio, educación, salud, recreación, escenarios deportivos, viviendas unifamiliares, urbanizaciones, instalaciones para servicios.” (ECUARCADIS S.A., 2012, pág. 24).

Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá asociarse e intervenir como socia o accionista en la constitución y/o aumentos de capital, por pago en numerarios descrito en las leyes ecuatorianas. Así mismo podrá

celebrar convenios de asociación con empresas de similar objetos en cualquier país del mundo.

Además como actividad complementaria a las descritas en el ámbito de la construcción se encuentra también el de alquiler de vehículos livianos con capacidad de ejercer dichas actividades en todo el territorio nacional estableciendo las sucursales que para el efecto fueran necesarias, es preciso indicar que el año 2016 cerrando el periodo las ventas fueron de 78.420,56 DOLARES AMERICANOS.

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**



*Figura 1: Organigrama*

#### **1.2. Misión, visión.**

La empresa ECUARCADIS S.A. por las actividades que maneja dentro de sus recursos posee una misión y visión por cada área de trabajo, por lo cual para efectos del presente trabajo de investigación se detallan las correspondientes al área de alquiler de vehículos.

**Misión:** Nuestra misión es brindar un servicio de calidad para que nuestros clientes puedan recorrer las carreteras del Ecuador con total tranquilidad y la certeza de que manejan vehículos nuevos y asegurados. Además, pueden contar con asistencia total y bilingüe durante el tiempo que dura su renta.

**Visión:** Ser los líderes nacionales en cobertura del mercado, con estructura de valor que garantice la rentabilidad esperada y asegurando la plena satisfacción de los clientes y colaboradores.

### **Descripción del producto o servicio.**

#### **1.2.1. Características del servicio.**

- Servicio ejecutivo de traslado puerta a puerta.
- De 1 a 4 ocupantes por vehículo.
- Reserva de turno vía telefónica.
- Eficiencia en atención al cliente y cumplimiento de contrato.
- Traslados entre Manta, Portoviejo, Guayaquil, Quito, Mompiche y Arenillas.

#### **1.2.2. Ventajas del servicio.**

- Vehículos con altos niveles de confort para comodidad de los clientes.
- Diversidad en los tipos de vehículos para satisfacer la demanda.
- Conductores profesionales para seguridad de los clientes.
- Amplio conocimiento de las rutas a seguir de acuerdo a los puntos de traslados ofrecidos.
- Eficiencia en el cumplimiento del recorrido contratado.
- El servicio se brinda aun cuando no se encuentre el máximo de capacidad del vehículo.
- Cuidado del vehículo a cargo del conductor evitando preocupaciones al cliente.

- Dentro del contrato del servicio se consideran los gastos en que se incurren por el servicio ofrecido.
- Unidades en perfecto estado para evitar contratiempos en la oferta del servicio.

### 1.2.3. Horarios de atención.

Los horarios de atención serán ininterrumpidamente de lunes a domingo con turnos para traslados desde las 06:00 hasta las 22:00 de acuerdo al tipo de ruta que sea requerido, mientras que la atención en oficina será de lunes a sábado y los domingo será exclusivamente vía telefónica la atención; como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 1

#### *Rutas y horarios*

<b>Ruta</b>	<b>Horario inicio labores</b>	<b>Horario última salida</b>
Manta – Portoviejo	06:00	22:00
Portoviejo – Manta		
Manta – Guayaquil	06:00	20:00
Portoviejo – Guayaquil		
Guayaquil – Manta		
Guayaquil – Portoviejo		
Manta – Quito	06:00	17:00
Portoviejo – Quito		
Guayaquil – Quito		
Quito – Manta		
Quito – Portoviejo		
Quito – Guayaquil		
Manta – Mompiche	06:00	12:00
Portoviejo – Mompiche		
Mompiche – Manta		
Mompiche – Portoviejo		
Manta – Arenillas	06:00	12:00
Portoviejo – Arenillas		
Guayaquil – Arenillas		
Arenillas – Manta		
Arenillas – Portoviejo		
Arenillas – Guayaquil		
<b>Atención en oficina</b>		
Lunes a Sábado	06:00	20:00
Domingos	Atención telefónica	

Cabe detallar que los horarios descritos en la columna que se refiere a los horarios de última salida son desde el punto de partida considerando que se llegará al destino requerido hasta las 23:00, cerrando así la jornada laboral de la empresa.

#### **1.2.4. Procedimiento para contratación del servicio.**

Para la contratación del servicio existirán dos formas de contratar, las cuales se detallan a continuación:

##### **Presencial:**

- El cliente se acerca a la oficina para realizar la respectiva reserva, misma que se efectiviza mediante el pago anticipado del servicio.
- La recepcionista toma los datos del cliente entre estos se detallan nombres y apellidos, número de cédula, teléfono convencional y/o celular, nombres y número de referencia para comunicaciones en caso de no responder a los números principales, correo electrónico, y por último se solicita al cliente la graficación del croquis de ubicación donde deberá ser recogido por la unidad designada, adicional deberá informar cuantos cupos requiere para el traslado.
- Ingresado el cliente a la base de datos, se solicita el destino hasta donde este requiere ser trasladado, pudiendo encontrarse dentro del itinerario normal de rutas Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Mompiche, Arenillas; y la fecha y hora en que necesita iniciar su viaje, ajustándose al itinerario establecido en la empresa.
- Luego de registrados los datos se procede a la cancelación anticipada del servicio con lo cual el cliente asegura su cupo o los cupos solicitados.

### **Vía telefónica**

- El cliente realiza la respectiva llamada donde será atendido por una operadora.
- La operadora tomará los datos del cliente (número de cédula, nombres y apellidos completos, teléfono convencional y/ celular, referencias con número telefónico, correo electrónico) y precisará de manera exacta la ubicación del punto de partida del solicitante con el mayor número de referencias para que la unidad llegue sin problemas, y por último especificar la hora en que requiere del traslado.
- En el caso de las llamadas telefónicas, el cliente tendrá dos opciones de pago, pudiendo ser transferencia bancaria o pago directo al conductor del móvil en que será trasladado.

#### **1.2.5. Servicio pos venta.**

El servicio de pos venta consiste en mantener un contacto cercano con el cliente y determinar el nivel de satisfacción que este ha percibido mediante el servicio contratado mediante una encuesta de no más de cinco preguntas que se realizará vía telefónica, solicitando antes de finalizar la llamada una recomendación que pudiera intensificar los niveles de eficiencia de la empresa en cuanto al servicio de transfer.

A través del correo electrónico se emitirán publicidades a los clientes registrados de tal manera que se mantendrá al tanto del servicio y promociones que pudieran existir sobre las diferentes rutas ofertadas al público.

## CAPÍTULO II.

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.

#### 2.1. Población, muestra.

La población de estudio serán los habitantes de Manta por ser una ciudad turística, comercial e industrial y Portoviejo por tratarse de la capital en la cual se concentran las delegaciones provinciales de las entidades públicas con un amplio movimiento comercial y además es la ciudad donde se encuentran las instalaciones de la empresa ECUARCADIS S.A., por lo tanto se describe a continuación la población total mediante la siguiente tabla:

Tabla 2

*Población de Portoviejo y Manta*

Portoviejo	303.034
Manta	226.477
<b>Total</b>	<b>529.511</b>

*Fuente* (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Con base en la información planteada de acuerdo a los datos obtenidos del INEC, (2010) se desglosa la población económicamente activa por ser la población a quien se dirigiría principalmente la oferta del servicio debido a que posee un nivel adecuado de capacidad adquisitiva para solicitar el traslado de acuerdo a las necesidades de cada individuo, quedando la información de la siguiente manera:

Tabla 3

*Segmentación por sexo*

Ciudad	Población total	Hombres		Mujeres	
		%	M	%	F
Portoviejo	303.034	49,30%	149.396	50.70%	153.638
Manta	226.477	49,20%	111.427	50,80%	115.050
<b>Total</b>	<b>529.511</b>		<b>260.822</b>		<b>268.688</b>

*Fuente* (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Tabla 4

*Población económicamente activa*

Ciudad	Población total	Segmentación porcentual	Total PEA
Portoviejo	303.034	48,40%	146.668
Manta	226.477	51,60%	116.862
<b>Total</b>	<b>529.511</b>		<b>261.436</b>

*Fuente* (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Para la selección de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

**Manta**

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Dónde: n = ?

e = 0,05

N = 116.862

$\sigma$  = 0,50

Z = 1,96

$$n = \frac{(116.862)(0,50)(1,96)}{(0,05)^2(116.862 - 1) + (0,50)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{114.524,76}{(0,0025)(116.861) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{114.524,76}{292,16 + 0,9604}$$

$$n = \frac{114.524,76}{293,12}$$

$$n = 390,7189 \approx 391$$

De acuerdo con la fórmula desarrollada, la muestra a ser aplicada para la presente investigación será de 391 en la ciudad de Manta, con la finalidad de conocer el nivel de aceptación que tendría el servicio, y la demanda del mercado meta que representaría para la empresa.

### Portoviejo

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

Dónde: n = ?

e = 0,05

N = 146.668

$\sigma$  = 0,50

Z = 1,96

$$n = \frac{(146.668)(0,50)(1,96)}{(0,05)^2(146.667 - 1) + (0,50)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{143.734,64}{(0,0025)(146.667) + (0,25)(3,8416)}$$

$$n = \frac{143.734,64}{366,64 + 0,9604}$$

$$n = \frac{143.734,64}{368}$$

$$n = 390,97328 \approx 391$$

De acuerdo con la fórmula desarrollada la muestra a ser aplicada para la presente investigación será de 391 en la ciudad de Portoviejo, el motivo por el cual se selecciona también a Portoviejo, es por ser la ciudad donde se encuentra la matriz de la compañía, además de tratarse de la capital de la provincia y posee un atractivo mercado en el cual mediante el análisis respectivo contenido en el presente documento se mostrará la aceptación del servicio.

## **2.2. Selección del método maestral.**

*“En la referencia estadística se conoce como muestreo a la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística.”(Tamayo, 2014)*

*“Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones: el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio (que incorpora el azar como recurso en el proceso de selección).”(Cegarra Sánchez, 2011)*

Conforme la teoría descrita, para el desarrollo de este trabajo se ha utilizado el método muestra para la recolección de la información, el aleatorio simple, con el cual se conocerá la opinión de la población con respecto a la implementación del servicio de transfer por parte de la empresa Ecuarcadis S.A., la encuesta será dirigida de forma indistinta a la población debido a que los servicios de transfer pueden ser utilizados por cualquier persona que figure dentro del segmento del PEA (población económicamente activa).

## **2.3. Técnicas de recolección de datos.**

*“La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.”(Calderón Saldana, 2010)*

Entrevista.- Dirigida a autoridades de la empresa Ecuarcadis S.A. la cual se utilizará para recabar información cualitativa en base a los objetivos planteados en la investigación, y así obtener información clara y precisa sobre las condiciones en las cuales se desarrollaría el presente proyecto.

*“La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.”(Zamora Carranza, 2016)*

Encuesta.- Se formularán una serie de preguntas idénticas para los habitantes de la ciudad de Portoviejo con el fin de recolectar información de acuerdo a los objetivos propuestos, determinando los niveles de demanda que se tendría para el servicio de transfer en la empresa.

#### 2.4. Presentación de los resultados.

##### Pregunta N° 1.- ¿Ciudad de residencia?

Tabla 5

*Ciudad de residencia*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Manta	391	64,75%
Portoviejo	391	35,25%
<b>Total</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

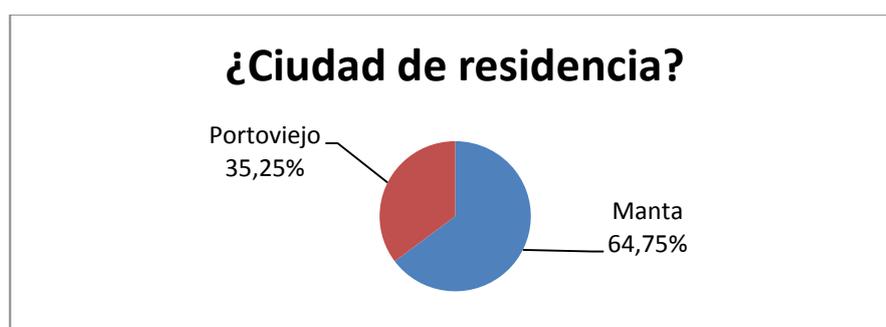


Figura1: Ciudad de residencia

## **Análisis e interpretación.**

De acuerdo con los datos obtenidos de la población en estudio el 64,75% pertenece a la ciudad de Manta, mientras que el 35,25% son de la ciudad de Portoviejo.

La mayoría de los pobladores analizados pertenecen a la ciudad de Manta, debido a que ésta ciudad posee un movimiento comercial e industrial mayor que la ciudad de Portoviejo, mientras que en ésta última existe una mayor concentración de delegaciones provinciales de las entidades del estado además de ser la ciudad donde se encuentra la matriz de la empresa para la cual se realiza el presente análisis.

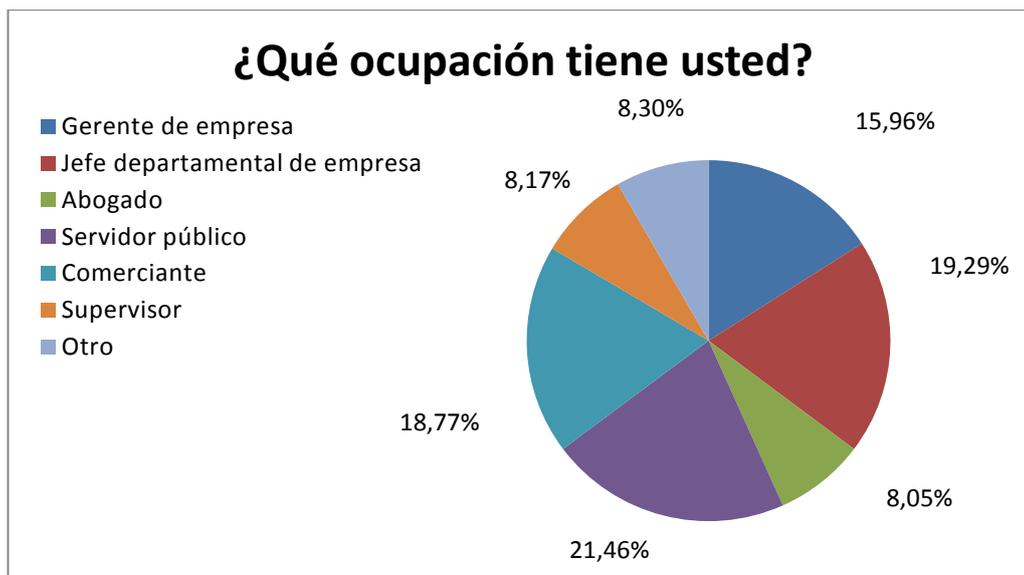
### **Pregunta N° 2.- ¿Qué ocupación tiene usted?**

Tabla 6

#### *Ocupación*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>			<b>Porcentaje</b>
	<b>Manta</b>	<b>Port</b>	<b>Total</b>	
Gerente de empresa	49	76	125	15,96%
Jefe departamental de empresa	84	67	151	19,29%
Abogado	25	37	63	7,93%
Servidor público	63	105	168	21,46%
Comerciante	92	55	147	18,77%
Supervisor	35	29	64	8,17%
Otro	43	22	65	8,30%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



**Figura 2:** Ocupación

Fuente Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

### **Análisis e interpretación.**

De acuerdo con la información recogida a través de las encuestas el 21,46% de la población en estudio es servidor público, es decir empleado del Estado; el 19,29% tienen un cargo como jefe departamental de alguna empresa; el 18,77% se dedica al comercio en general; el 15,96% es gerente de una empresa; el 8,30% se dedica a otras ocupaciones diferentes a las descritas dentro de las opciones o es un trabajador bajo relación de dependencia; el 8,17% tiene un cargo de supervisor; y por último el 7,93% es de ocupación abogado en libre ejercicio. Es oportuno recalcar que, los diferentes profesiones o actividades económicas presentadas como alternativa en la tabla 6, fueron determinadas con base a la historial de los clientes que han utilizado los servicios de alquiler de vehículos de Ecuacardi.S.A

La mayoría de la población en estudio tiene como ocupación servidor público, convirtiéndose éste en el principal mercado a donde se dirigiría la oferta del servicio, para el caso de los gerentes de empresas o jefes departamentales sus funciones se rigen de acuerdo a las exigencias de su puesto o de las necesidades de la empresa según sea el caso, lo que

permite establecer el tipo de clientes con los que podría contar la empresa para los servicios de transfer, y lo que corresponde a los comerciantes no se rigen a un horario por tanto el uso del servicio sería más variable en cuanto al horario de cualquiera de las rutas.

**Pregunta N° 3.- ¿Tiene usted vehículo propio?**

Tabla 7

Vehículo propio

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Si	184	197	381	48,72%
No	207	194	401	51,28%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

Fuente Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

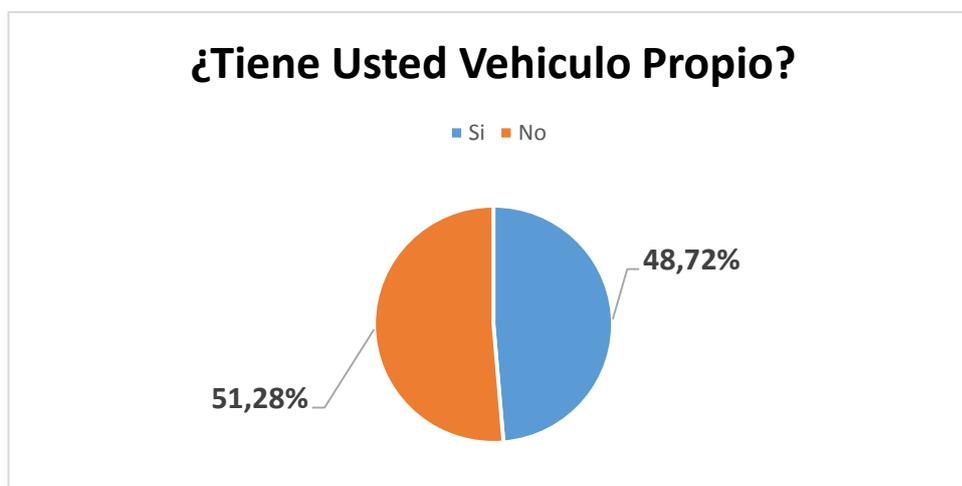


Figura 3: Vehículo propio

Fuente Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

**Análisis e interpretación.**

Mediante los datos obtenidos se determinó que el 48,72% de la población en estudio si posee vehículo propio; mientras que el 51,28% no tiene vehículo propio.

La mayoría de la población no posee un vehículo propio para poder movilizarse según las necesidades que se presentaran mediante sus ocupaciones o profesiones; de acuerdo con el tipo de servicio que se ofrece aunque el cliente tuviera vehículo propio pudiera hacer uso de los servicios de transfer dependiendo de la necesidad o circunstancias que sea requerido.

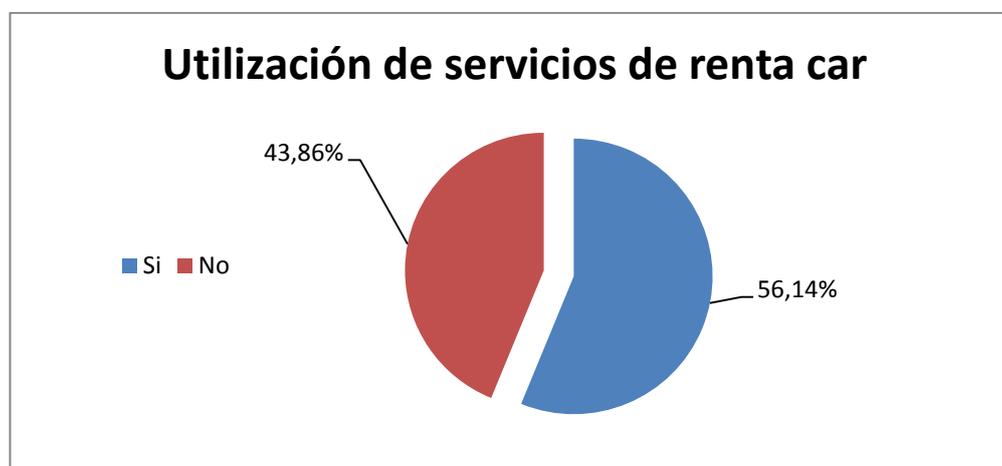
**Pregunta N° 4.-** ¿Usted ha utilizado alguna vez los servicios de una empresa de alquiler de vehículos?

Tabla 8

*Utilización de servicios de renta car*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Si	232	207	440	56,14%
No	159	184	343	43,86%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



*Figura4:* Utilización de servicios de renta car

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

### **Análisis e interpretación.**

A través de la información recolectada el 56,14% de la población en estudio si ha realizado la utilización de los servicios de una empresa de alquiler de vehículos (renta car); mientras que el 43,86% no ha requerido de dichos servicios.

La mayoría de la población ha requerido hacer uso de los servicios de una empresa de alquiler de vehículos, cabe destacar que el hecho de poseer vehículo no exime de la necesidad de hacer uso de dichos servicios, puesto que por diversas razones son requeridos, entre estos motivos se puede encontrar, vehículo en el taller, impedimento mecánico o legal para circular, etc.

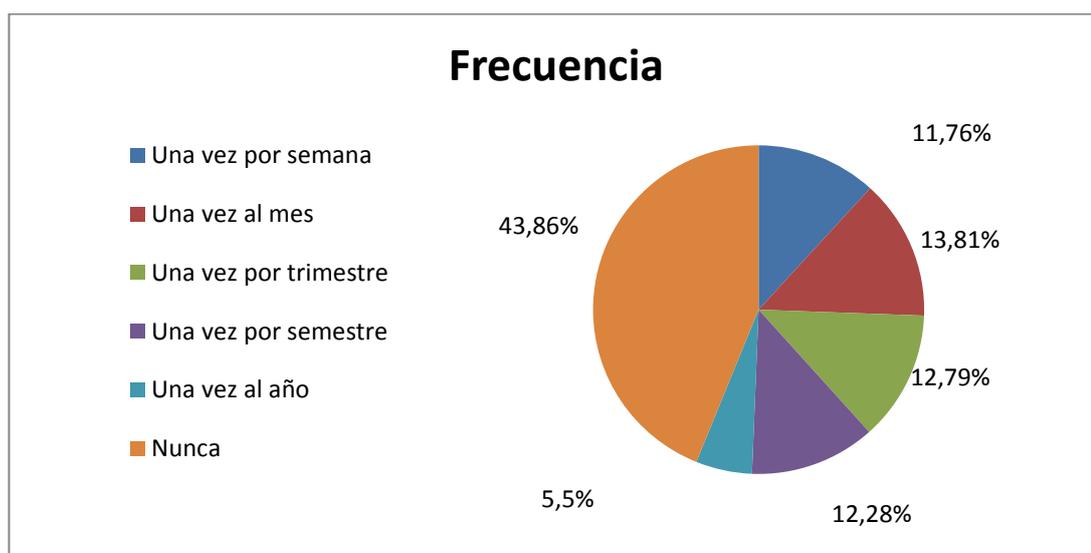
**Pregunta N° 5.-** ¿Cada qué tiempo ha requerido utilizar los servicios de alquiler de vehículo?

Tabla 9

*Frecuencia de uso de los servicios de renta car*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Una vez por semana	49	43	92	11,76%
Una vez al mes	52	56	108	13,81%
Una vez por trimestre	58	42	100	12,79%
Una vez por semestre	45	51	96	12,28%
Una vez al año	28	15	43	5,50%
Nunca	159	184	343	43,86%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



*Figura 5:* Frecuencia de uso de los servicios de renta car

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo.

## Análisis e interpretación.

De acuerdo con los datos obtenidos el 43,86% de la población en estudio no ha requerido hacer uso de los servicios de una empresa de alquiler de vehículos; mientras que aquellos que si han hecho uso de los servicios, el 13,81% ha tenido una frecuencia de una vez al mes; el 12,79% una vez cada trimestre; el 12,28% una vez por semestre; el 11,76% lo realizada una vez cada semana; y por último el 5,50% una vez por año.

Mediante el análisis realizado se ha podido determinar que la mayoría de la población ha hecho uso de los servicios de una empresa de alquiler de vehículos, la misma que tiene alternabilidad en cuanto a la frecuencia de uso, lo cual depende de la necesidad que se presente para acceder a dicho servicio.

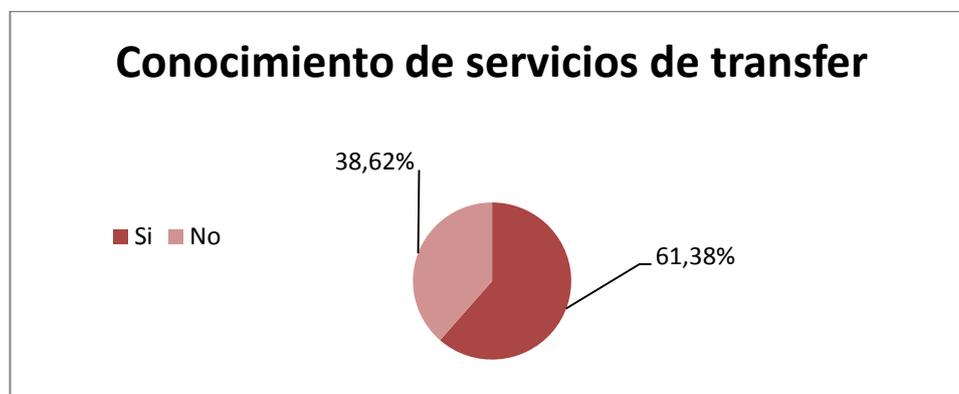
**Pregunta N° 6.-** ¿Conoce usted el concepto de los servicios de transfer?

Tabla 10

Conocimiento de servicios de transfer

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Si	293	187	481	61,38%
No	98	204	302	38,62%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



*Figura 6:* Conocimiento de servicios de transfer

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

## Análisis e interpretación.

Mediante la información obtenida, el 61,38% de la población en estudio mencionó que sí conoce el concepto de los servicios de transfer; mientras que el 38,62% dice no tener conocimiento.

Se ha podido determina a través de los datos que la mayoría de la población tiene conocimiento de lo que concierne a los servicios de transfer, por tanto la información proporcionada a ésta investigación será eficaz para que se establezca el nivel de rentabilidad de la implementación de dicho servicio en la empresa ECUARCADIS S.A., de igual manera a quienes no tienen conocimiento de lo que es el servicio de transfer se les dará una breve explicación para que puedan brindar un criterio razonable sobre el tema investigado.

**Pregunta N° 7.-** ¿Conoce usted alguna empresa en la ciudad de Portoviejo o Manta que brinde el servicio de transfer?

Tabla 11

Conocimiento de empresas que brinden servicio de transfer

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Si	239	189	428	54,73%
No	152	202	354	45,21%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

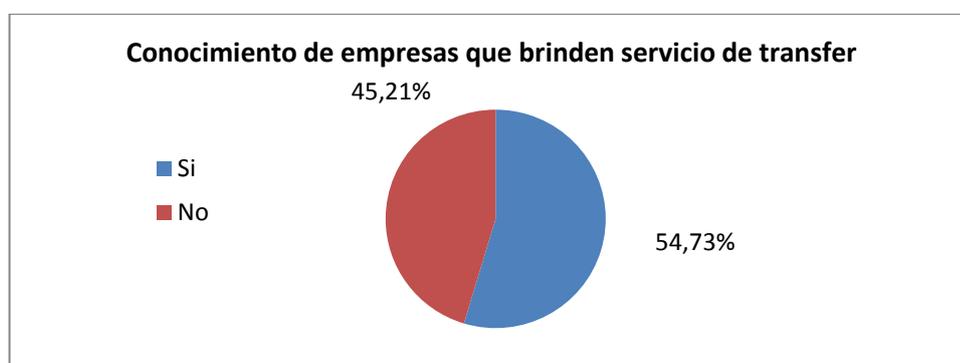


Figura 7: Conocimiento de empresas que brinden servicio de transfer

## Análisis e interpretación.

A través de la encuesta aplicada se ha podido determinar que el 54,73% de la población en estudio si conoce empresas que brinden el servicio de transfer; mientras que el 45,21% no tiene conocimiento de empresas que den el servicio.

El conocimiento acerca de las empresas de transfer que se refleja en la población estudiada, determina la oferta existente del servicio, principalmente en la ciudad de Manta, donde las empresas que ofrecen servicios de este tipo se encuentran relacionadas con el sector turístico hotelero, el cual se da como complemento al servicio global que brindan, cuya ruta específica es desde el aeropuerto hasta las instalaciones del hotel y viceversa.

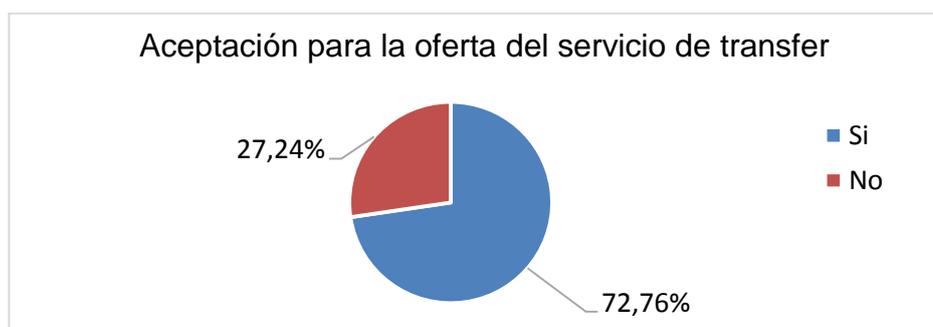
**Pregunta N° 8.-** ¿Está usted de acuerdo en que se ofrezca el servicio de transfer?

Tabla 12

*Aceptación para la oferta del servicio de transfer.*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Si	295	274	569	72,76%
No	96	117	213	27,24%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



*Figura 8:* Aceptación para la oferta del servicio de transfer

## Análisis e interpretación.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 72,76% de la población en estudio se encuentra de acuerdo en que se ofrezca el servicio de transfer; mientras que el 27,24% no está de acuerdo con la oferta.

Debido a las respuestas obtenidas a la presente pregunta se determina la aceptación de la ciudadanía al nuevo servicio, principalmente por las nuevas plazas de trabajo que se abrirían y las oportunidades de satisfacer las necesidades de nuevos segmentos de mercado.

**Pregunta N° 9.-** De acuerdo a su ocupación, ¿Cada qué lapso de tiempo requeriría hacer uso de los servicios de transfer? (Si la respuesta es nunca concluye la encuesta)

Tabla 13

*Uso de los servicios de transfer.*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Diario (lunes a viernes)	125	97	222	28,39%
Una vez por semana	63	66	129	16,50%
Una vez al mes	32	34	66	8,44%
Una vez por trimestre	52	49	101	12,92%
Una vez al año	22	28	50	6,39%
Nunca	97	117	214	27,37%
<b>Total</b>	<b>391</b>	<b>391</b>	<b>782</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

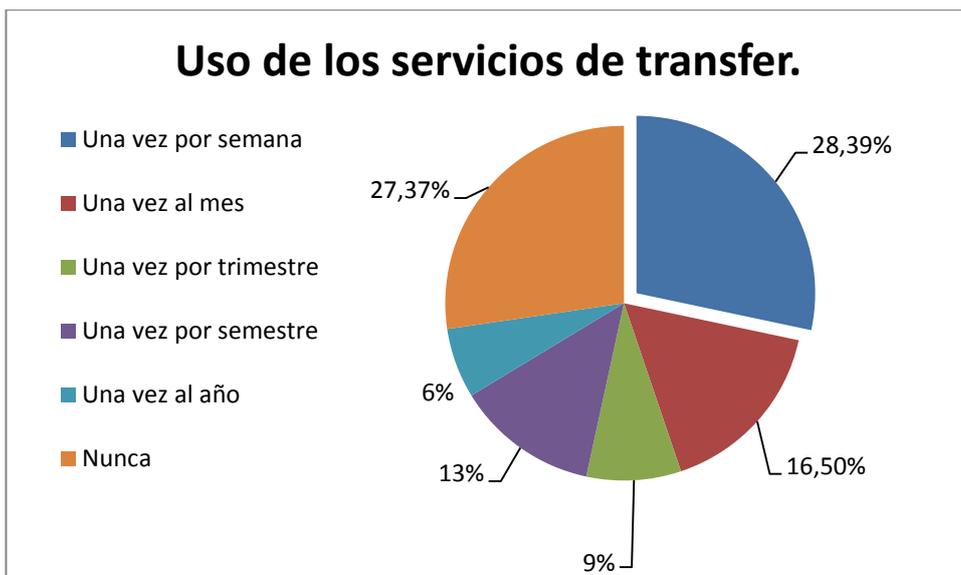


Figura 9: *Frecuencia de uso de los servicios de transfer*  
Fuente Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

#### **Análisis e interpretación.**

En base a la información obtenida, se establece que el 28,39% haría uso de los servicios de transfer una vez por semana; el 27,37% refirió que nunca utilizaría los servicios de transfer; el 16,50% manifestó que requeriría de estos servicios una vez al mes; el 12,92% determinó que usaría el servicio una vez por semestre; mientras que el 8,44% una vez por trimestre; y por último el 6,39% una vez al año.

De acuerdo con las respuestas obtenidas a la presente pregunta se establece que el servicio tendría una aceptación por parte de la mayoría de la población, teniendo diversidad en su frecuencia de uso lo que permitirá organizar la disponibilidad de unidades y personal necesario para la oferta del mismo.

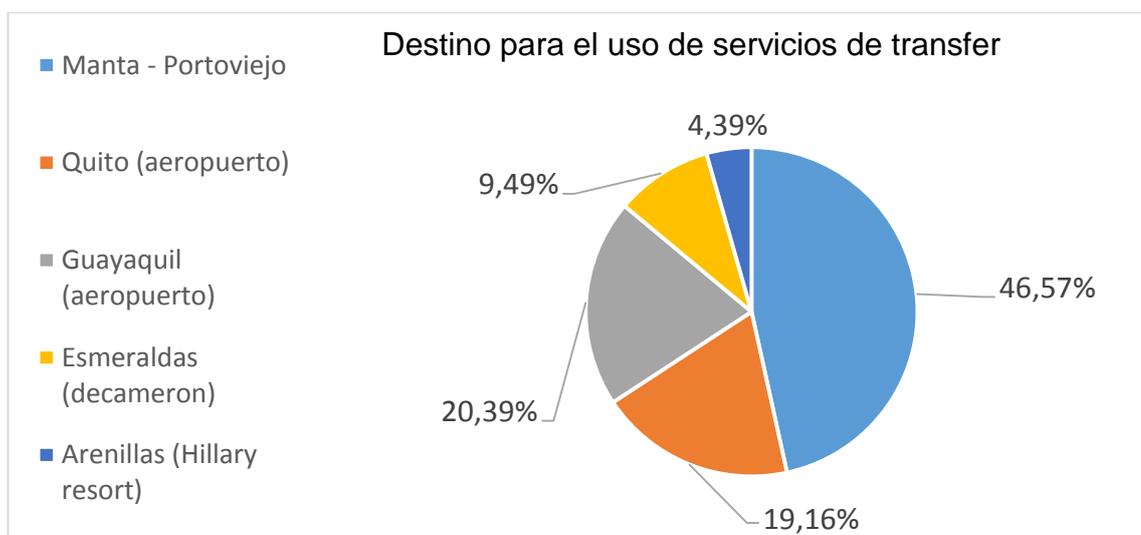
**Pregunta N° 10.-** Al existir la oferta de servicio de transfer ¿Cuáles serían los destinos que visitaría?

Tabla 14

*Destino para el uso de servicios de transfer.*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Portoviejo – Manta	136	129	265	46,57%
Quito (aeropuerto)	42	67	109	19,16%
Guayaquil (aeropuerto)	71	45	116	20,39%
Esmeraldas (decameron)	33	21	54	9,49%
Arenillas (Hillary resort)	13	12	25	4,39%
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>274</b>	<b>569</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



**Figura10:** Destino para el uso de servicios de transfer

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

### **Análisis e interpretación.**

Dentro de la información obtenida se establece que el 46,57% de la población en estudio optaría por viajar entre las ciudades de Manta y Portoviejo; el 20,39% lo haría a Guayaquil hasta el aeropuerto; el 19,16% se dirigiría a Quito teniendo como destino principal el aeropuerto; el 9,49% tiene

preferencia por viajar hasta Esmeraldas al resort Royal Decameron; y por último el 4,39% hasta Arenillas con destino específico al resort Hillary.

De acuerdo con los datos obtenidos el mayor número de viajes que serían requeridos mediante el servicio de transfer es con destino entre las ciudades de Manta y Portoviejo por la cercanía que existe entre estos puntos y la actividad que desarrolla la población en cada uno; además el servicio se vería diversificado por las demás opciones escogidas por la población como son Guayaquil, Quito, Esmeraldas y Arenillas.

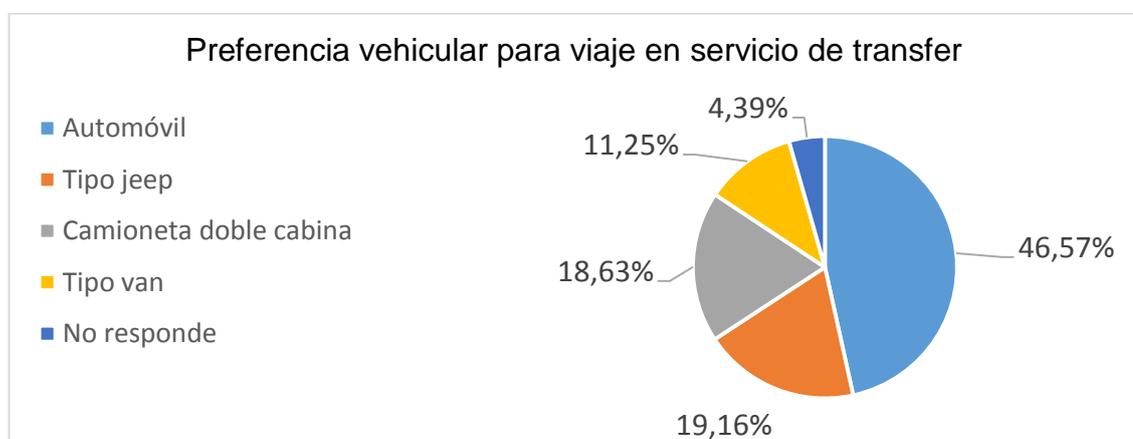
**Pregunta N° 11.-** Al realizar su viaje, ¿En qué tipo de vehículo le gustaría ser movilizado?

Tabla 15

*Preferencia vehicular para viaje en servicio de transfer*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Automóvil	146	119	265	46,57%
Tipo jeep	42	67	109	19,16%
Camioneta doble cabina	61	45	106	18,63%
Tipo van	33	31	64	11,25%
No responde	13	12	25	4,39%
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>274</b>	<b>569</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



**Figura 11:** Preferencia vehicular para viaje en servicio de transfer

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

## Análisis e interpretación.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se establece que el 47,83% tiene preferencia por viajar en un automóvil; el 20,08% opta por viajar en vehículos tipo jeep; el 18,80% en camioneta doble cabina; el 9,46% en tipo van; y por último el 3,84% no responde.

La información recolectada a través de la presente pregunta ha permitido establecer las preferencias de los clientes en cuanto al tipo de vehículo, que para el presente caso se trataría de los automóviles los cuales son de mayor demanda.

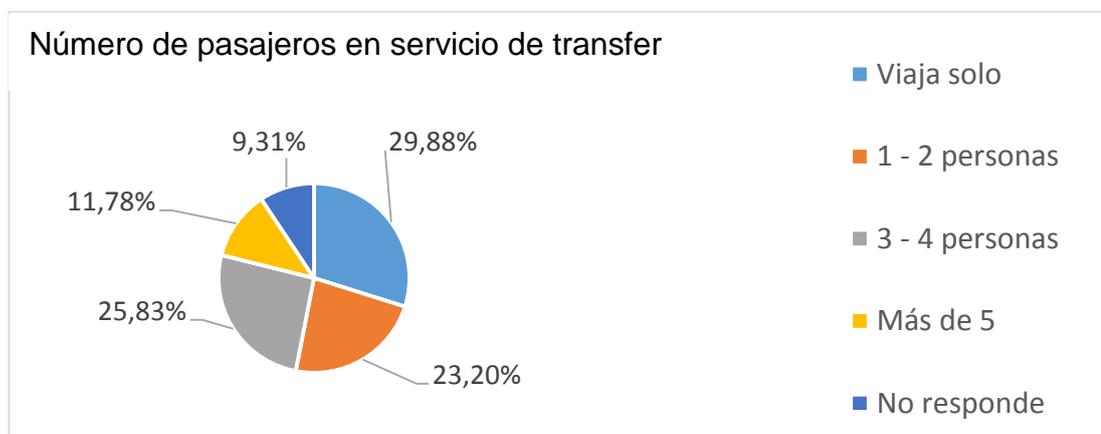
### Pregunta N° 12.- ¿Por lo general con cuántas personas suele viajar?

Tabla 16

*Número de pasajeros en servicio de transfer*

Alternativa	Frecuencia			Porcentaje
	Manta	Port	Total	
Viaja solo	94	76	170	29,88%
1 – 2 personas	73	59	132	23,20%
3 – 4 personas	86	61	147	25,83%
Más de 5	25	42	67	11,78%
No responde	17	36	53	9,31%
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>274</b>	<b>569</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo



*Figura 12:* Número de pasajeros en servicio de transfer

*Fuente:* Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

## **Análisis e interpretación.**

A través de la información recogida se establece que de la población en estudio el 29,88% realizaría los viajes solo; el 25,83% considera que el viaje sería realizado con entre 3 y 4 personas; el 23,20% determinó que serían entre 1 y 2 personas; mientras que el 11,78% más de 5 personas; y por último el 9,31% optó por no responder.

La mayoría de la población en estudio manifestó que su viaje sería de preferencia solo, seguido por aquellos cuyos viajes son realizados con un rango entre 2 y 3 personas, lo cual se relaciona a la pregunta anterior y se permite una debida segmentación por la utilización del tipo de vehículo.

### **2.5. Análisis e interpretación de los resultados.**

De acuerdo con el estudio realizado se ha podido determinar entre la población de Manta y Portoviejo, que una gran proporción de estos representado por el 21,46% pertenecen al sector público, seguidos por el 19,29% que pertenecen al sector privado cuya jerarquía se encuentra entre los jefe departamentales de empresa, además se tienen a los comerciantes que representan el 18,77% de la población en estudio, de esta manera se conforma el 59,52% que es poco más de la mitad de la población.

Concerniente a la segmentación por posesión de vehículo, el 48,66% tiene automotor propio, aunque dicho rubro no se considera en su totalidad como segmentación, debido a que de acuerdo con la pregunta N° 4 el 56,19% ha hecho uso de los servicio de una empresa de renta car, debido a situaciones que impiden la utilización de sus vehículos.

En lo que respecta al conocimiento del servicio de transfer, la mayoría de la población en estudio determinó que si conoce el concepto de los mismos, por tanto se facilita la transferencia de información con respecto a la oferta del servicio, permitiendo el empleo de eficientes estrategias de

marketing para la captación de clientes a los cuales se direcciona el presente plan de negocios.

Al consultar mediante la pregunta N° 7 sobre la existencia de empresas que brinden el servicio de transfer, el 45,34% manifestó que no las conoce, motivada dicha respuesta por el hecho que este servicio es ofrecido dentro de la ciudad de Manta, como complementario a la estadía en determinados hoteles que ofrecen el servicio en rutas cortas como es Aeropuerto – Hotel / Hotel – Aeropuerto.

A través de la pregunta N° 8 se establece la amplia aceptación del servicio por parte del 72,67% de la población, dentro de este grupo social se encuentran incluso personas que poseen vehículo propio, debido a que por ejemplo debido a las ocupaciones propias que corresponden a sus actividades deben realizar viajes hasta un aeropuerto y el hecho de guardar el vehículo en un lugar ajeno a su domicilio representa un alto costo y riesgo del bien, por lo tanto resulta beneficioso el uso del servicio de transfer para el traslado personal sin preocupación alguna con respecto a la seguridad del vehículo.

Mediante la pregunta N° 9 se establece la frecuencia de utilización del servicio de transfer el cual en su mayoría sería requerido una vez por semana lo cual representa un alto beneficio para la empresa, considerando en volumen de población a la cual está dirigida la propuesta.

La importancia que se muestra a través de la pregunta N° 10 radica en el establecimiento de las rutas a ser empleadas mediante el servicio de transfer el cual en su mayoría escoge Manta – Portoviejo y viceversa por motivo de las ocupaciones de la población, en vista de que muchas personas cuyos domicilios se encuentran en Manta tienen sus lugares de trabajo en Portoviejo así como al contrario los domiciliados en Portoviejo laboran en Manta por tanto esta se encontraría para la empresa como la principal ruta a ofrecer.

Mediante la pregunta N° 11 se determina el tipo de vehículo que la empresa deberá invertir de acuerdo al gusto de los clientes, mismos que han determinado en su mayoría que prefieren la comodidad de los automóviles; de igual manera según la pregunta N° 12 de acuerdo al número de personas que viajarían dentro de las unidades se determina el tipo de automotor el cual debe disponer la empresa.

## **2.6. Análisis externo.**

El análisis externo de una empresa, sea esta nueva en el mercado o una existente, que planea el lanzamiento de un nuevo producto o servicio debe realizar un análisis externo para conocer las oportunidades y amenazas que se pudieran presentar durante el proceso de inserción en el mercado.

Este análisis externo comprende factores que la compañía no puede controlar tanto a nivel nacional como sectorial, es decir existen variaciones que pudieran afectar de manera positiva o negativa al servicio, como por ejemplo para el caso específico de la empresa ECUARCADIS S.A. y el servicio de transfer, una variación que afectaría de manera negativa sería la variación en los precios del combustible, el incremento de los sueldos, e incluso el aumento en los costos de mantenimiento y repuestos vehiculares, ya que estos provocarían un aumento en el precio al consumidor final, y podría verse afectada la demanda del servicio.

Cuando las variables del análisis externo se denotan como positivas para el funcionamiento de la empresa y en específico para la oferta del servicio, serán denominadas como oportunidades, mientras que cuando dichas variables son identificadas como negativas la descripción administrativa será como amenazas.

De acuerdo con (Vázquez Blomer, 2016) se determina que:

*La importancia del análisis externo nacional y sectorial radica en la capacidad para reconocer oportunidades y amenazas, basada en: 1) El impacto que puedan tener en corto, mediano y largo plazo para la empresa; 2) La trascendencia que puedan tener en el sector del negocio; 3) El interés o riesgo que pueda generar para negocios conexos o complementarios; y, 4) La tendencia histórica y futura del indicador y/o variable. (pág. 52)*

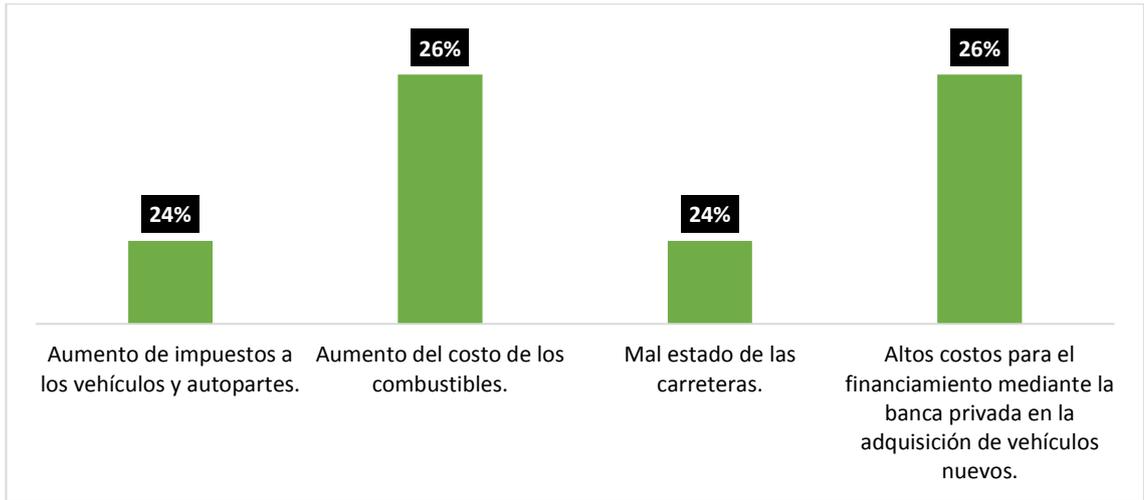
Para la realización del análisis externo que corresponde a la implementación del presente plan de negocio en la empresa ECUARCADIS S.A. se procede con el desarrollo de los parámetros que se presentan a continuación:

Tabla 17

*Matriz EFE (Factores externos) Empresa ECUARCADIS S.A.*

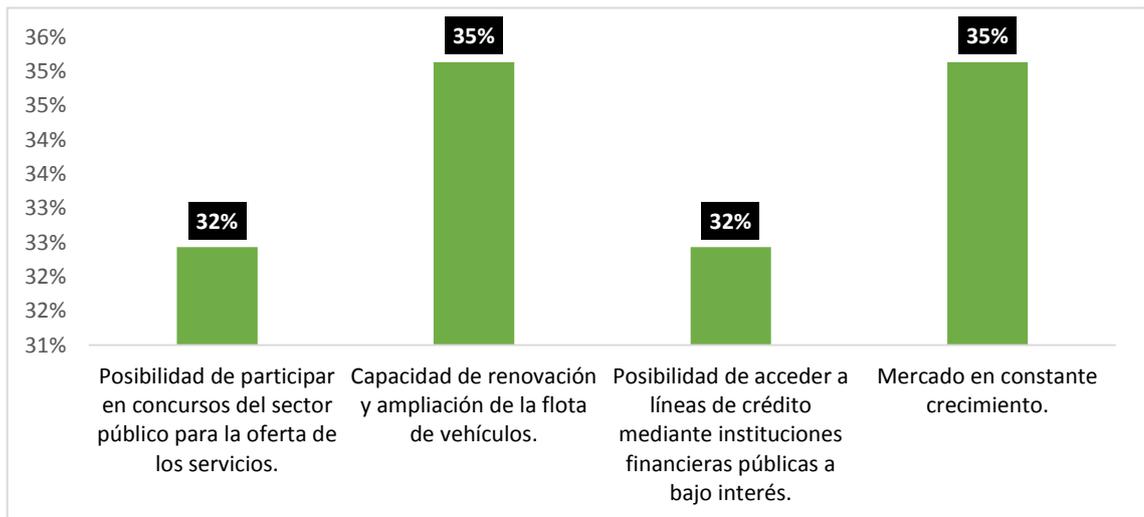
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Pond.</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>50%</b>		<b>2</b>
1 Aumento de impuestos a los vehículos y autopartes.	0,12	4	0,48
2 Aumento del costo de los combustibles.	0,13	4	0,52
3 Mal estado de las carreteras.	0,12	4	0,48
4 Altos costos para el financiamiento mediante la banca privada en la adquisición de vehículos nuevos.	0,13	4	0,52
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>50%</b>		<b>2</b>
1 Posibilidad de participar en concursos del sector público para la oferta de los servicios.	0,12	4	0,48
2 Capacidad de renovación y ampliación de la flota de vehículos.	0,13	4	0,52
3 Posibilidad de acceder a líneas de crédito mediante instituciones financieras públicas a bajo interés.	0,12	4	0,48
4 Mercado en constante crecimiento.	0,13	4	0,52
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2</b>
<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy Importante</b>	
	<b>3</b>	<b>Importante</b>	
	<b>2</b>	<b>Poco Importante</b>	
	<b>1</b>	<b>Nada Importante</b>	

*Fuente: ECUARCADIS S.A.*



**Figura13: Amenazas**

Fuente: ECUARCADIS S.A.



**Figura14: Oportunidades**

Fuente: ECUARCADIS S.A.

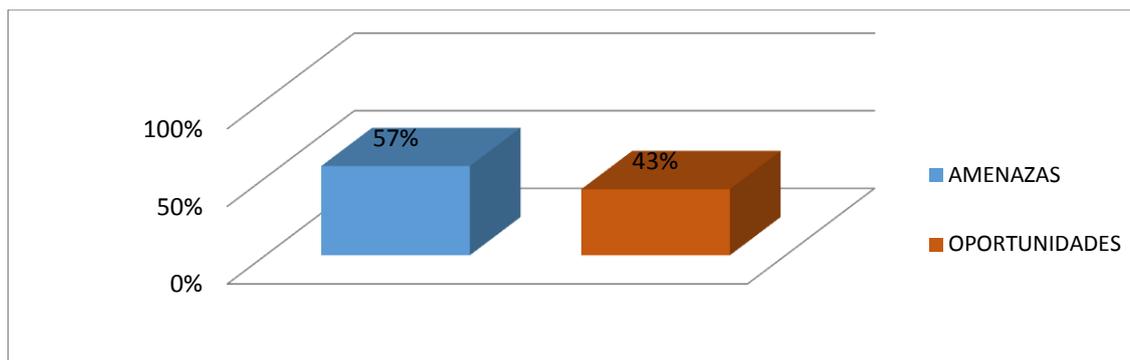


Figura15: Amenazas y oportunidades

Fuente ECUARCADIS S.A.

### 2.6.1. Análisis PESTA.

Ventura Victoria, (2015) manifiesta que:

*La realización del análisis PESTA es necesaria antes de la implementación del análisis DAFO o FODA, ya que estudia elementos que podrían afectar a la planificación estratégica de la empresa, previa a la ejecución de un nuevo proyecto. Las siglas en inglés identifican los parámetros a ser analizados como son: político, económico, social y tecnológico. (pág. 76)*



Figura16: Elementos del análisis PEST o PESTA

Fuente:(Escribano Ruiz, 2014)

Para la determinación del análisis PESTA se presenta a continuación la figura 17 en la cual se detallan los parámetros establecidos para el mismo.



*Figura17: Elementos del análisis PEST o PESTA*

*Fuente (Ventura Victoria, 2015)*

Tabla 18

*Análisis PESTA*

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNI DADES	AMENAZ AS
	MP	PO	IN	NE	MN		
<b>POLÍTICOS</b>							
Eliminación progresiva del subsidio a los combustibles.					15		<b>A</b>
Carga impositiva sobre la adquisición de vehículos.					15		<b>A</b>
Carga tributaria sobre la adquisición de repuestos automotrices.					15		
Impuesto a la propiedad vehicular.				10			<b>A</b>
Carencia de políticas gubernamentales que exijan calidad en el estado vial a los ministerios y organismos correspondientes.				10			<b>A</b>
<b>ECONÓMICO</b>							
Elevación de los costos de producción.					15		<b>A</b>
Aumento progresivo de sueldos.					15		<b>A</b>
Recesión económica.					15		<b>A</b>
Variación del precio del petróleo.					15		<b>A</b>
<b>SOCIAL</b>							
Tendencia del mercado de consumo.	15					<b>O</b>	
Relaciones comerciales internacionales.	15					<b>O</b>	
Crecimiento empresarial.	15					<b>O</b>	
Alto índice de crecimiento poblacional.	15					<b>O</b>	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Avance tecnológico en el rendimiento de los motores.	15					<b>O</b>	
Optimización del consumo de los combustibles.	15					<b>O</b>	
Aplicación de navegación en ruta por GPS.	15					<b>O</b>	
<b>AMBIENTAL</b>							
Emisión de gases contaminantes por el consumo de combustibles.				10			<b>A</b>
Utilización de agua para el aseo de las unidades.				15			<b>A</b>

Dentro de los aspectos **político / legal** descritos en la tabla 17, se encuentra como una afectación la eliminación progresiva del subsidio al combustible, de igual forma el aumento de los impuestos tanto a las unidades vehiculares como sus repuestos ya que se incrementa el costo de mantenimiento y la adquisición de los vehículos que servirán para ofrecer el servicio, lo que aumenta el precio al consumidor final; por último la carencia de políticas de estado que permitan un mejor mantenimiento vial afecta los ingresos de la empresa a través del servicio de transfer, ya que durante los viajes a realizarse los automotores sufren averías por el mal estado de las vías lo que provoca gastos adicionales.

Con respecto a los aspectos **económicos** se destacan los altos costos que se producen por las políticas implementadas en cuanto a las cargas impositivas emitidas por el *Servicio de Rentas Internas (SRI)*, además los sueldos y beneficios sociales de los trabajadores, mismo que se encuentran regulados por el *Ministerio del Trabajo*, que afectan directamente a los costos de producción y por último *“la recesión económica que atraviesa el país por la variación negativa del precio del petróleo tiene su incidencia en la circulación de capitales y por consiguiente la reducción de los índices de consumo de la población.”*(Val Pardo, 2015, pág. 39)

En referencia al aspecto **social / cultural**Quinn, (2012) describe que *“las tendencias del mercado en cuanto a las preferencias de los consumidores son un aspecto de suma importancia para la definición del producto o servicio a ofrecer”* con respecto al servicio de transfer, se puede incluir el tipo de vehículo para viajar, el destino del viaje, entre otros, de igual forma se encuentran las relaciones comerciales internacionales y el crecimiento empresarial que van de la mano puesto que el servicio se direccionará principalmente a este segmento por aquellos que requieren viajar hasta los aeropuertos pudiendo ser el de Quito o Guayaquil; y con respecto al alto índice de crecimiento poblacional, Quinn, (2012) establece que *“éste provoca un aumento en el mercado consumidor y por consiguiente en demanda del servicio.”*

*“A través del aspecto **tecnológico** se definen exclusivamente las reformas tecnológicas a los automotores en cuanto a rendimiento y optimización del consumo de combustible”*(García Secades, 2014), lo cual podría ser aprovechado como oportunidad para reducir los costos que se generan en la oferta del servicio; adicional es importante la incorporación de la navegación en ruta a través de los sistemas GPS, para obtener mayor eficiencia en las trayectorias de los viajes.

Mediante el aspecto **ambiental** se considera como negativo la emisión de gases producidos por la combustión interna de los motores de los

vehículos que utilizan combustibles fósiles para su funcionalidad; de igual forma el consumo de dicho hidrocarburos que son recursos no renovables; y por último se tiene el consumo de agua para el aseo de las unidades.

De igual manera la calificación otorgada a cada uno de los aspectos encontrados dentro del análisis PESTA permite el desarrollo de las siguientes ilustraciones.

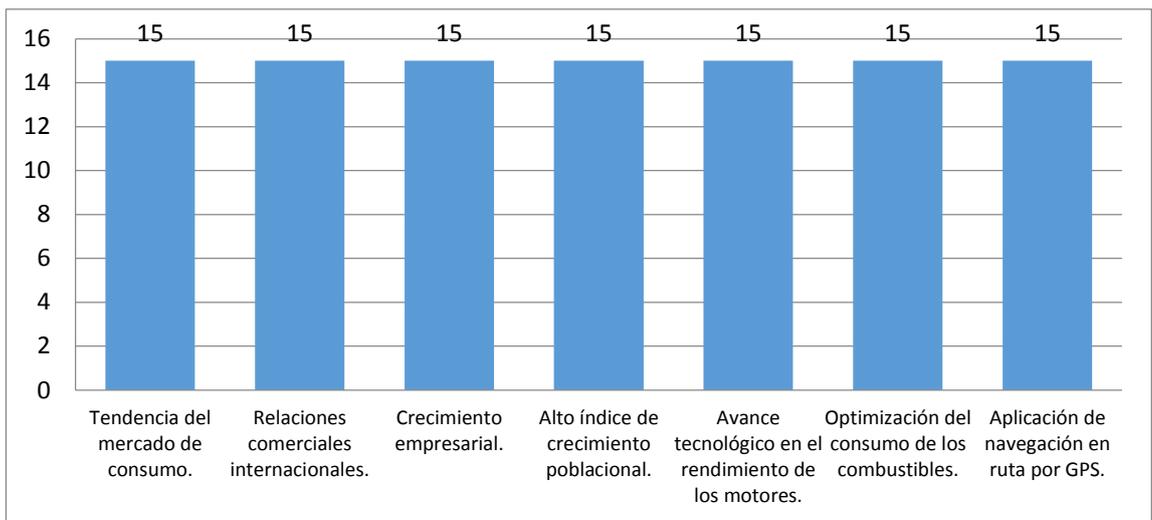


Figura 18: Oportunidades.

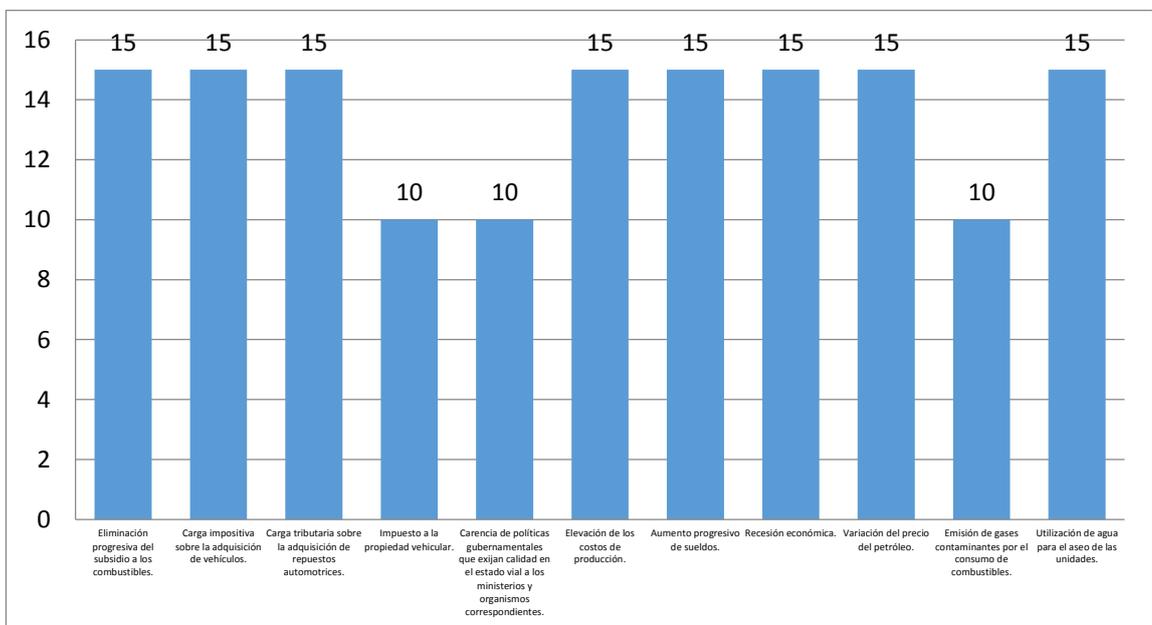


Figura 19: Amenazas.

## **2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.**

El sector donde se desarrolla el presente plan de negocio de forma global es el automotriz, y de manera específica en el área de alquiler de vehículos brindando el valor agregado del servicio de chofer para trasladar al cliente de un punto a otro y recogerlo en un tiempo determinado previamente mediante contrato de servicios.

Dentro del mercado automotriz específicamente en lo que concierne al alquiler de vehículos sin chofer, en la ciudad de Portoviejo se encuentran los siguientes oferentes de dicho servicio: JB renta car, Star fincas renta car, Orlando Álava renta car, Julexi renta car, entre otros; en relación al servicio de transfer dentro del cantón no se encuentra empresa alguna que brinde este servicio.

En lo que respecta a la ciudad de Manta, el servicio es ofrecido por empresas propietarias de marcas hoteleras con presencia a nivel nacional e internacional exclusivamente a los clientes que se hospedan en sus instalaciones cuya movilización requerida es del aeropuerto de Manta hasta el hotel y viceversa; entre estas empresas se encuentran: Hotel Oro Verde, Hotel Howard Johnson, Hotel Cabañas Balandra.

Es decir que para el servicio ofertado mediante el presente plan de negocio no cuenta con una competencia que obstaculice la oferta hacia el consumidor final.

La dimensión del mercado en términos geográficos se encuentra delimitado en las ciudades de Manta y Portoviejo, la empresa ECUARCADIS S.A. cuenta con su oficina principal en Portoviejo, por tanto los clientes primordialmente serán de esta ciudad además que en el cantón se encuentran concentradas las delegaciones provinciales de las entidades gubernamentales lo que indica servidores públicos de alto rango que requerirían de los servicios de transfer.

Asimismo la ciudad de Manta es un elemento importante a ser considerado dentro de la dimensión del mercado debido a que se trata de la ciudad puerto con un alto índice de crecimiento industrial donde existe variedad de empresas que se dedican a las negociaciones internacionales y requieren realizar traslados de personal de un punto a otro sin un retorno inmediato, como sería el caso de aquellos que requieren movilizarse a los aeropuertos de Quito y Guayaquil.

### 2.6.3. Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter pueden ser consideradas un modelo holístico, por medio de que se podrá analizar cualquier industria en lo que respecta a la rentabilidad que esta pueda presentar dentro del mercado, se convierte en una estrategia de gestión por medio de la que se podrá analizar el mercado meta de la empresa.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

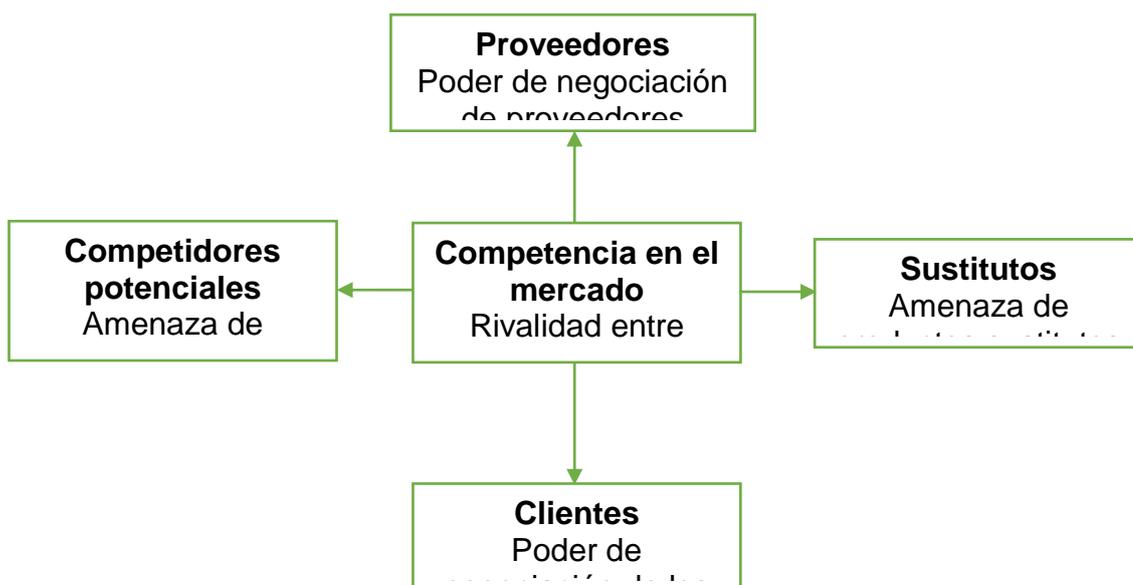


Figura19: Elementos del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuente(Escribano Ruiz, 2014)

### **2.6.3.1. Competidores potenciales; Amenaza de nuevos participantes**

En lo referente a la ciudad de Portoviejo los competidores potenciales son las rentadoras de vehículos de la localidad que podrían implementar servicios similares a los que se pretende generar dentro de la empresa; entre estas empresas se consideran las cuatro con mayor trayectoria dentro del cantón, las cuales son.

- JB renta car,
- Star fincas renta car,
- Orlando Álava renta car,
- Julexi renta car.

En el caso del cantón Manta, los principales competidores potenciales son:

**Budget Rent A Car** con cobertura en 4 ciudades y 7 oficinas a nivel nacional, en ciudades como Guayaquil, Quito, Manta y Machala, contando con una flota de aproximadamente 220 vehículos, entre los que se puede escoger autos económicos, compactos, intermedios, camionetas cabina simple, doble cabina, jeep de 3 y 5 puertas, furgonetas y jeep 4x4.

**Avis Rent a Car** con cobertura en la ciudad de Guayaquil cuenta con la matriz y sucursales en diferentes ciudades como es Manta, cuenta con una flota de aproximadamente 200 vehículos, entre los que se encuentran autos, camionetas y diversos modelos accesibles al usuario, entregando un servicio de alto nivel.

### **2.6.3.2. Proveedores: Poder de negociación de los proveedores**

Dada a las características del servicio que se va a desarrollar (servicio de transfer) con proveedores para el servicio se presentan los ofertantes de piezas y refacciones para el mantenimiento de los vehículos, además de

combustibles, aceites y demás elementos que permitan un adecuado funcionamiento de la flota; debido a la amplia gama de ofertantes de estos productos, es posible generar acuerdos a largo plazo para una disminución de costos con el fin de no afectar la balanza de precios institucional y poder competir en el mercado al que se desea ingresar; en base a la diversidad de ofertas por parte de proveedores el poder negociación es alto, de manera que se puede conseguir precios competitivos y elevado índice de calidad en los productos requeridos para el buen funcionamiento de las unidades.

#### **2.6.3.3. Sustitutos: Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.**

Como servicios sustituto al que el cliente puede acceder son los taxis fletados, los cuales no cuentan con una tabla específica de costos según la distancia, duración y ruta seleccionada por el cliente, por lo que dichos precios pueden ser modificados a preferencia y ser ampliamente negociados con el usuario, lo que significaría una desventaja en la competencia de precios; como ventaja ante este producto sustituto es la trayectoria de la institución, calidad de las unidades y responsabilidad empresarial en caso de accidentes o percances que se presenten en ruta.

#### **2.6.3.4. Competencia en el mercado: Rivalidad entre competidores.**

En lo que respecta a la competencia directa en el cantón de Portoviejo, no se presenta alguna empresa que brinde este tipo de servicios; mientras que en la ciudad de Manta el servicio es brindado por empresas que cuentan con marcas hoteleras cuya presencia es tanto a nivel nacional como internacional; en especial sus clientes directos, como principal competidor de mercado se presentan los hoteles

- Hotel Oro Verde,
- Hotel Howard Johnson,
- Hotel Cabañas Balandra.

Como ventaja ante dicha competencias es que únicamente brindan este servicio a sus huéspedes y no a los clientes en general, lo que deja fuera una amplia sección de mercado al que la institución puede ingresar.

#### **2.6.3.5. Clientes: Poder de negociación de los clientes**

Debido a que el servicio en las ciudades de Manta y Portoviejo no se encuentra monopolizado y no existe una competencia directa, se cuenta con un amplio margen de negociación con los clientes de los cuales se pueden considerar la totalidad de la población económicamente activa como mercado potencial para derivar las correspondientes segmentaciones y desarrollar los respectivos análisis que permitan obtener la viabilidad del presente plan de negocios; por tanto el poder adquisitivo de los clientes se define como medio con tendencia hacia alto por los niveles a los cuales se dirige el tipo de servicio.

#### **2.6.4. Estimación del mercado potencial y demanda global.**

La población en estudio se estima en 261.436 habitantes, los cuales de acuerdo con el (INEC, 2010) conforman la población económicamente activa, quienes serían aquellos que tienen posibilidad de acceder al servicio planteado mediante el plan de negocio.

Tabla 19

*Segmentación empleados privados y cuenta propia*

<b>Ocupación</b>	<b>Porcentaje a segmentar</b>	<b>Mercado</b>
Empleado privado	22,85%	59.738
Cuenta propia	24,49%	64.026
Empleado del Estado	10,42%	27.242
Patrono	2,61%	6.823
Socio	0,86%	2.248
<b>Total segmentado</b>		<b>157.080</b>
<b>Total PEA</b>		<b>261.436</b>

*Fuente:(INEC, 2010)*

Para la estimación del mercado se utilizan las preguntas establecidas mediante la respectiva encuesta a la población, y de estas mediante los datos suministrados por el INEC se determina el segmento de población a la cual se encuentra direccionado el servicio, como se muestra en la tabla N° 19 a través de la cual se han clasificado el sector de la población a la cual se dirige la presente propuesta obteniendo así los siguientes resultados.

Tabla 20

*Mercado potencial*

Alternativa	Porcentaje	Población
Si	72,76%	114.150
No	27,24%	42.930
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>157.080</b>

*Fuente* Pregunta N° 8 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

De esta estimación se realiza la respectiva segmentación para conocer la procedencia de cada integrante del mercado que afirma aceptaría la utilización del servicio propuesto:

Tabla21

*Segmentación geográfica del mercado*

Alternativa	Porcentaje	Población
Manta	51,60%	82.600
Portoviejo	48,40%	77.477
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>160.077</b>

*Fuente* Pregunta N° 1 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

Al no existir una competencia directa con respecto a los servicios de transfer se puede considerar la totalidad de la población que mediante la encuesta afirmaron la utilización del mismo como mercado potencial de acuerdo a las especificaciones de las tablas 20 y 21, de acuerdo con éstas la mayoría de los clientes serían de la ciudad de Manta que como se ha descrito en apartados anteriores es una ciudad con un alto índice de crecimiento empresarial, comercial e industrial lo que permite en mayor medida la posibilidad de acceder al servicio.

## **2.6.5. Mercado Meta.**

Tabla 22

*Mercado meta*

<b>Alternativa</b>	<b>Mercado potencial</b>	<b>Estimación porcentual</b>	<b>Mercado meta</b>
Manta	57.143	5,00%	2.857
Portoviejo	57.007	5,00%	2.851
<b>Total</b>	<b>114.150</b>	<b>5,00%</b>	<b>5.708</b>

Mediante la tabla 22 se determina que el mercado meta será de 8.004 usuarios a los que se llegaría con el servicio, a través de esta tabla se considera apenas un 5% del mercado potencial debido al tamaño que tiene el mismo, lo cual procede de acuerdo al nivel de inversión que podría ser requerido tanto en unidades vehiculares como en personal para satisfacer la demanda.

#### **2.6.6. Perfil del consumidor.**

Para la definición de los perfiles de los usuarios del servicio o consumidor final son las siguientes tablas, con las cuales se determinará el destino requerido, frecuencia de uso del servicio y el tipo de vehículo.

Tabla 23

*Segmentación por destino*

<b>Destinos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Población</b>
Portoviejo – Manta	46,57%	2.658
Quito (aeropuerto)	19,16%	1.094
Guayaquil (aeropuerto)	20,39%	1.164
Esmeraldas (Decamerón)	9,49%	542
Arenillas (Hillary resort)	4,39%	501
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.708</b>

*Fuente* Pregunta N° 10 Encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

A través de la tabla 23 se determina la frecuencia de uso que tendrían los servicios de transfer según la información suministrada por la población

en estudio, al tratarse de población tanto de Portoviejo como Manta, el punto de partida podrá ser cualquiera de estas dos localidades, sin que influya en los costos, puesto que las rutas desde ambos puntos poseen distancias similares a cualquiera de los destinos que se muestran como alternativas en el respectivo estudio de mercado.

Tabla 24  
Segmentación de acuerdo a la frecuencia de uso

Frecuencia de viaje	Porcentaje	Población
Diario (lunes a viernes)	28,35%	1.618
Una vez por semana	16,48%	941
Una vez al mes	8,56%	489
Una vez por trimestre	12,90%	736
Una vez al año	6,38%	364
Nunca	27,33%	1.560
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.708</b>

De acuerdo con el análisis realizado dentro de los perfiles concernientes a los consumidores del servicio, la mayoría de estos son sector público, y un rubro muy importante también son los jefes departamentales y gerentes de empresa; de éstos la mayoría de los viajes serían realizados entre las ciudades de Manta y Portoviejo; y como segundo destino más solicitado se encuentra el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo ubicado en la ciudad de Guayaquil.

## 2.7. Análisis interno.

El análisis interno comprende el estudio sobre las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en cada una de sus áreas o departamentos, con la finalidad de conocerlos aspectos que se pueden aprovechar y aquellos que necesitan correctivos para obtener un mejor resultado de competitividad y rendimiento.

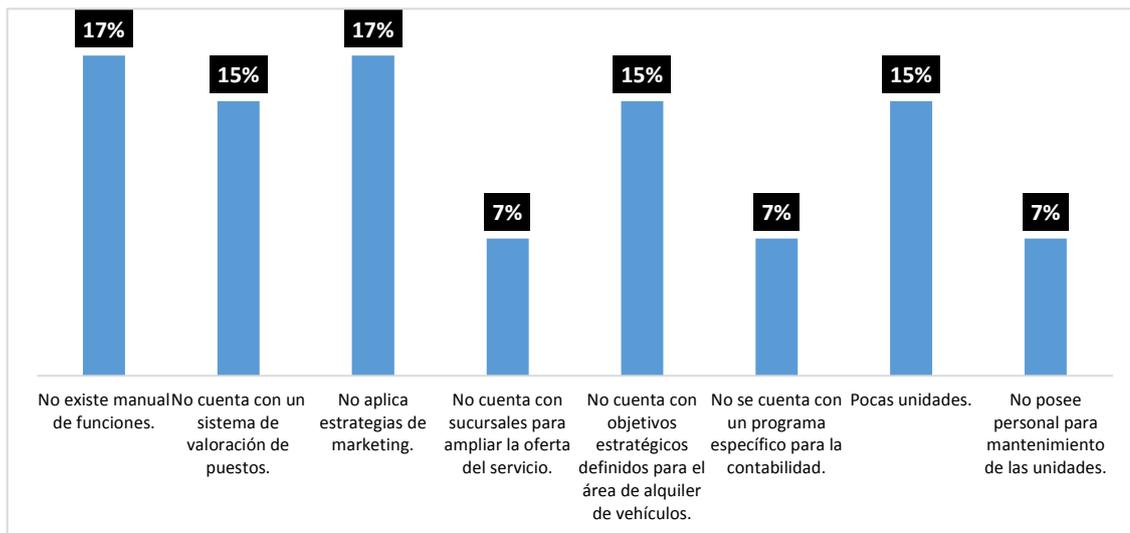
Es así que se presenta la siguiente tabla con las fortalezas y debilidades por departamento de la empresa ECUARCADIS S.A.:

Tabla 25

*Matriz EFI Factores internos Empresa ECUARCADIS S.A.*

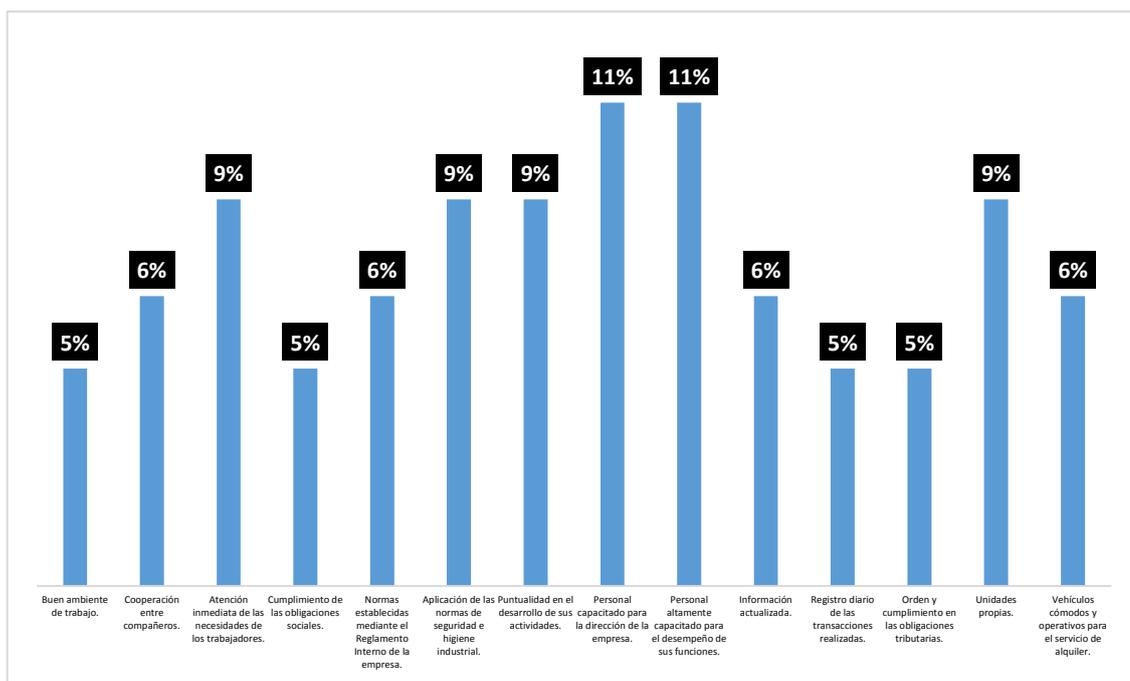
Factores		Peso	Calif.	Pond.
<b>Debilidades</b>		<b>50%</b>		<b>0,82</b>
1	No existe manual de funciones.	0,07	2	0,14
2	No cuenta con un sistema de valoración de puestos.	0,06	2	0,12
3	No aplica estrategias de marketing.	0,07	2	0,14
4	No cuenta con sucursales para ampliar la oferta del servicio.	0,06	1	0,06
5	No cuenta con objetivos estratégicos definidos para el área de alquiler de vehículos.	0,06	2	0,12
6	No se cuenta con un programa específico para la contabilidad.	0,06	1	0,06
7	Pocas unidades.	0,06	2	0,12
8	No posee personal para mantenimiento de las unidades.	0,06	1	0,06
<b>Fortalezas</b>		<b>50%</b>		<b>1,88</b>
1	Buen ambiente de trabajo.	0,03	3	0,09
2	Cooperación entre compañeros.	0,03	4	0,12
3	Atención inmediata de las necesidades de los trabajadores.	0,04	4	0,16
4	Cumplimiento de las obligaciones sociales.	0,03	3	0,09
5	Normas establecidas mediante el Reglamento Interno de la empresa.	0,03	4	0,12
6	Aplicación de las normas de seguridad e higiene industrial.	0,04	4	0,16
7	Puntualidad en el desarrollo de sus actividades.	0,04	4	0,16
8	Personal capacitado para la dirección de la empresa.	0,05	4	0,2
9	Personal altamente capacitado para el desempeño de sus funciones.	0,05	4	0,2
10	Información actualizada.	0,03	4	0,12
11	Registro diario de las transacciones realizadas.	0,03	3	0,09
12	Orden y cumplimiento en las obligaciones tributarias.	0,03	3	0,09
13	Unidades propias.	0,04	4	0,16
14	Vehículos cómodos y operativos para el servicio de alquiler.	0,03	4	0,12
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,70</b>
<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>		
	<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>		
	<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>		
	<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>		

Fuente ECUARCADIS S.A.



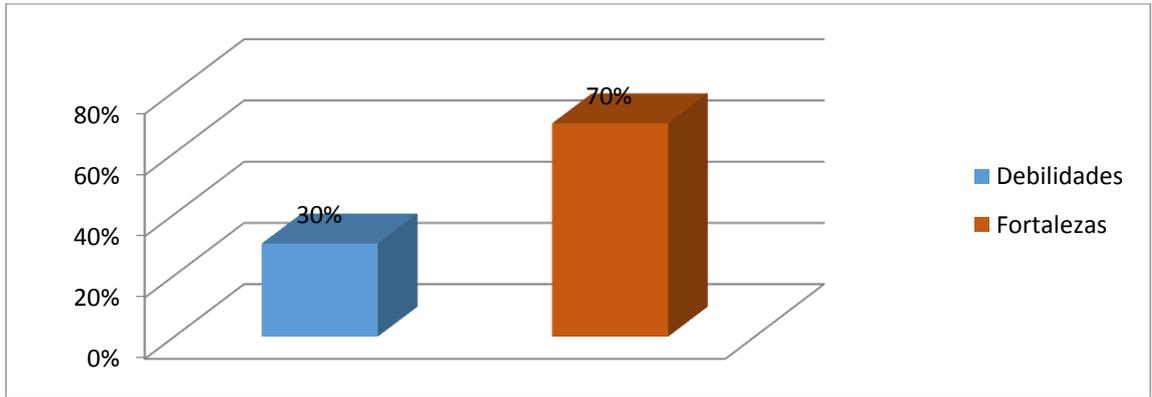
**Figura20** Debilidades

Fuente ECUARCADIS S.A.



**Figura21:** Fortalezas

Fuente ECUARCADIS S.A.



*Figura22: Fortalezas y debilidades*

*Fuente ECUARCADIS S.A.*

### **2.7.1. Cadena de Valor.**

*“La cadena de valor parte del concepto de que la empresa debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes, así que cabe preguntarse de qué se trata o a qué se refiere ese valor.”(Francés, 2014, pág. 29)*

Es así que tomando como referencia a Michael Porter, se determina que el margen es el valor que tienen los productos o servicios de una empresa desde la perspectiva de los clientes, menos el costo que se ha generado para producirlo, es así que determina que la cadena de valor conjuga los procesos necesarios para transformas los insumos en el producto final proporcionándole un valor adicional que resulte atractivo para el comprador.

Es entonces que se establece que el esquema de la cadena de valor para la prestación del servicio en la empresa ECUARCADIS S.A. es el siguiente:

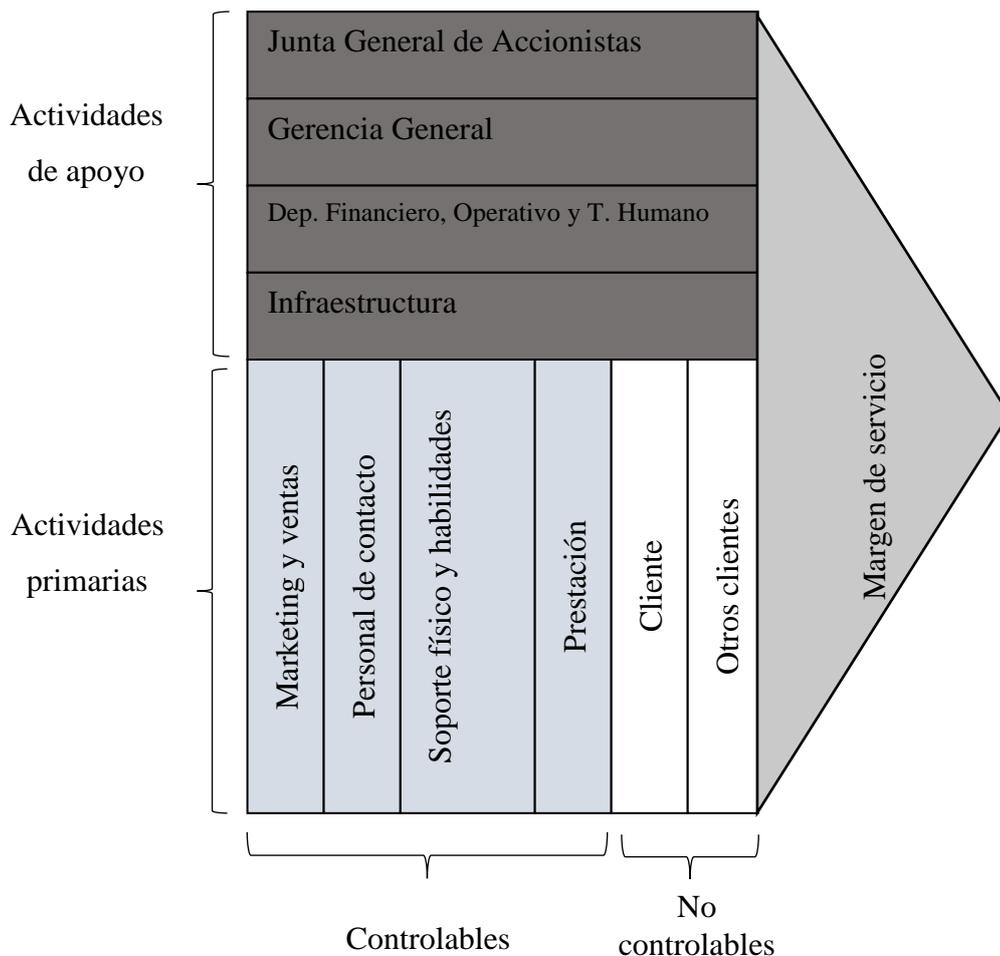


Figura23: Esquema de la cadena de valor

Fuente (Price Laudon, 2014)

En lo que concierne a las actividades de apoyo dentro de la cadena de valor de la empresa ECUARCADIS S.A. se establece fundamentalmente la Junta General de Accionistas, que es el soporte principal de la compañía donde se designan los administradores y directivos de la empresa para regular sus funciones.

La Gerencia General contribuye a la dirección de la empresa a través del liderazgo, plan estratégico planteamiento de objetivos y guía de los trabajadores que conforman la empresa para alcanzar las metas establecidas en la empresa, y de esta manera elevar el valor comercial del servicio ofrecido al consumidor final, obteniendo mayor rendimiento.

Los diferentes departamentos que conforman a la empresa, como son talento humano, financiero, y operativo tienen como finalidad la guía y organización de sus áreas según cada responsabilidad para que las operaciones de la empresa funcionen bajo estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

La infraestructura es importante para el buen desarrollo de las actividades de la empresa así como el poder brindar una excelente atención al cliente para satisfacer sus necesidades creando confianza y fidelidad en estos.

Las actividades primarias se encuentran enmarcadas con respecto a las actividades comerciales de la empresa, es decir con el área operativa y de ventas, conjuga el marketing aplicado al establecimiento de las estrategias de ventas que permitan formar en el cliente la necesidad de adquirir el servicio; el personal idóneo que se encargue de la atención directa del cliente y resolver las inquietudes que este tuviera con respecto a la contratación del servicio solicitado; el soporte físico y habilidades corresponde al mantenimiento y seguimiento de las unidades para brindar soporte en caso de algún inconveniente fortuito que se llegara a presentar durante el tiempo de uso del vehículo; y por último la prestación que corresponde al uso de la unidad por parte del cliente conforme al tipo de contratación realizada.

De esta manera, conforme a lo expuesto, el valor agregado que se da al servicio de transfer es la facilidad del cliente de contratar un servicio ágil, seguro, y que no requiere mayor esfuerzo para su utilización ya que es recogido en el sitio donde el cliente disponga y trasladado hasta donde desea llegar, además de contar con unidades cómodas, nuevas y con las seguridades del caso para otorgar un viaje placentero a los clientes con todas las medidas de seguridad que se requieren para llegar al destino propuesto.

Estos factores son considerados controlables debido a que se encuentran dentro de los lineamientos de la empresa cubriendo todo tipo de necesidades que se requieran con respecto a la prestación del servicio; por último de las actividades primarias no controlables se consideran a los clientes y otros clientes ya que son quienes toman la decisión con respecto a la contratación del servicio, para lo cual se debe emplear una estrategia de marketing que debata con cualquier inquietud que de estos se emita.

### **2.7.2. Benchmarking.**

El benchmarking aplicado a la empresa ECUARCADIS S.A. será específicamente el entorno competitivo, con la finalidad de analizar las características administrativas y de marketing de las demás empresas dedicadas al alquiler de vehículos para extraer lo mejor de su organización y adaptarlo a la compañía y engrandecer sus actividades a través de una mejor organización.

Tabla 26:

*Caracterización de los competidores*

<b>Rentadoras</b>	<b>Características</b>
Budget Rent a Car	Cobertura en 4 ciudades y 7 oficinas a nivel nacional, en ciudades como Guayaquil, Quito, Manta y Machala, contando con una flota de aproximadamente 220 vehículos, entre los que se puede escoger autos económicos, compactos, intermedios, camionetas cabina simple, doble cabina, jeep de 3 y 5 puertas, furgonetas y jeep 4x4.
Avis Rent a Car	Cobertura en la ciudad de Guayaquil cuenta con la matriz y sucursales en diferentes ciudades como es Manta, cuenta con una flota de aproximadamente 200 vehículos, entre los que se encuentran autos, camionetas y diversos modelos accesibles al usuario, entregando un servicio del alto nivel.
HertzRent a Car	Cobertura en tres ciudades y cuenta con 4 oficinas a nivel nacional, tales como Guayaquil, Quito y Cuenca, cuenta con un flota de aproximadamente 175 vehículos.
Expo Rent a Car	Empresa nacional con cobertura en dos ciudades y 5 oficinas, tales como en Guayaquil y Quito, maneja una flota aproximada de 80 vehículos, entre los que se encuentran autos, camionetas, Jeeps y furgonetas.
CarmaxRent a Car	Cobertura en la ciudad de Guayaquil, cuenta con una flota de 100 vehículos tales como autos económicos, camionetas, automáticos y furgonetas.

Tabla27:  
Análisis del servicio

Áreas	Servicio
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada a los clientes.</li> <li>- Área de espera amplia y cómoda.</li> <li>- Garantía retenida a través de tarjeta de crédito.</li> <li>- Cobertura en las ciudades principales del país, generalmente en los aeropuertos.</li> <li>- Aplicación de elementos del marketing mix.</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal altamente calificado en cada una de sus áreas.</li> <li>- Personal especializado en entrega y recepción de vehículos.</li> </ul>
Área Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia fotográfica del estado vehicular.</li> <li>- Atención mediante Call Center las 24 Horas.</li> <li>- Auxilio mecánico las 24 horas.</li> <li>- Reemplazo de unidad averiada en el instante de ocurrido el hecho.</li> <li>- Personal específico para reparación y mantenimiento de las unidades vehiculares.</li> <li>- Unidades nuevas con reemplazo cada 60.000Km de recorrido.</li> <li>- Amplia gama de vehículos para el servicio de alquiler.</li> </ul>

De acuerdo con el análisis previo de las cinco fuerzas de Porter, se determina que el tipo de servicio que se plantea a través del presente Plan de Negocios no tiene competencia directa, por tanto para la ejecución del Benchmarking se tomará de las empresas de alquiler de vehículos lo más

relevante para ser adaptado en el ejercicio de las actividades de a la empresa ECUARCADIS S.A.

Al no tratarse de una competencia directa de la empresa en cuanto al plan de negocios que se encuentra en desarrollo, es posible implementar determinados aspectos de seguridad y calidad que emplean las demás empresas de alquiler de vehículos para el óptimo desarrollo de las actividades de ECUARCADIS S.A. para brindar el servicio de transfer.

## **2.8. Diagnóstico.**

Para el respectivo diagnóstico de la empresa ECUARCADIS S.A. se procede con el desarrollo de los siguientes puntos, lo cuales permitirán obtener un enfoque claro de la situación actual de la compañía en todos los aspectos que engloba el ejercicio de sus actividades comerciales y agregar valor al servicio.

## Análisis DAFO.

Tabla 28:

Análisis DAFO.

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
<b>INTERNO</b>	1	Buen ambiente de trabajo.	1 No existe manual de funciones.	
	2	Cooperación entre compañeros.	2 No cuenta con un sistema de valoración de puestos.	
	3	Atención inmediata de las necesidades de los trabajadores.	3 No aplica estrategias de marketing.	
	4	Cumplimiento de las obligaciones sociales.	4 No cuenta con sucursales para ampliar la oferta del servicio.	
	5	Normas establecidas mediante el Reglamento Interno de la empresa.	5 No cuenta con objetivos estratégicos definidos para el área de alquiler de vehículos.	
	6	Aplicación de las normas de seguridad e higiene industrial.	6 No se cuenta con un programa específico para la contabilidad.	
	7	Puntualidad en el desarrollo de sus actividades.	7 Pocas unidades.	
	8	Personal capacitado para la dirección de la empresa.	8 No posee personal para mantenimiento de las unidades.	
	9	Personal altamente capacitado para el desempeño de sus funciones.		
	10	Información actualizada.		
	11	Registro diario de las transacciones realizadas.		
	12	Orden y cumplimiento en las obligaciones tributarias.		
	13	Unidades propias.		
	14	Vehículos cómodos y operativos para el servicio de alquiler.		
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
	1	Posibilidad de participar en concursos del sector público para la oferta de los servicios.	1	Aumento de impuestos a los vehículos y autopartes.
	2	Capacidad de renovación y ampliación de la flota de vehículos.	2	Aumento del costo de los combustibles.
	3	Posibilidad de acceder a líneas de crédito mediante instituciones financieras públicas a bajo interés.	3	Mal estado de las carreteras.
4	Mercado en constante crecimiento.	4	Altos costos para el financiamiento mediante la banca privada en la adquisición de vehículos nuevos.	

### 2.8.1. Análisis CAME.

Tabla 29:

*Matriz de análisis CAME*

Factores internos	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	Factores externos			
OPORTUNIDADES (O)	<b>Estrategia ofensiva (FO)</b>		<b>Estrategia de reorientación (DO)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzamiento de nuevos servicios.</li> <li>- Renovar la flota de vehículos para mayor confort de los clientes.</li> <li>- Participar en los concursos de compras públicas.</li> <li>- Diseñar posibles nuevas rutas a ser implementadas con el servicio de transfer.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de una línea de crédito gestionar la ampliación de la flota vehicular.</li> <li>- Participar en el mercado bursátil para adquirir nuevos medios de financiamiento.</li> <li>- Implementar un sistema contable para el manejo financiero de la empresa.</li> <li>- Desarrollar estrategias de marketing para captar una mayor porción del mercado.</li> <li>- Elaborar los respectivos manuales de funciones para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.</li> </ul>	
AMENAZAS (A)	<b>Estrategia defensiva (FA)</b>		<b>Estrategia de supervivencia (DA)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la adquisición de nuevas unidades cuyas especificaciones técnicas permitan una optimización del consumo de combustible.</li> <li>- La adquisición de vehículos tipo Jeep o camioneta deberá ser con motores a diésel, para reducir el consumo.</li> <li>- Realizar convenios con distribuidores de autopartes para el suministro de repuestos en el mantenimiento de las unidades vehiculares.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar convenios con distribuidoras de repuestos y autopartes con la finalidad de obtener el mayor beneficio en descuentos por su adquisición.</li> <li>- Identificar las rutas más idóneas para evitar el deterioro anticipado de las unidades.</li> <li>- Establecer convenio con talleres especializados para el mantenimiento preventivo y de reparación de las unidades con la finalidad de disminuir costos.</li> </ul>	

## 2.8.2. Matriz de crecimiento de ANSOFF.

“La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.” (Munuera Alemán, 2012, pág. 56)

De tal manera que se emplea la matriz de crecimiento para ejemplificar el proceso de inserción del servicio de transfer en la empresa ECUARCADIS S.A. como se muestra a continuación:

		Servicios	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado con los servicios de alquiler de vehículos	Desarrollo del servicio de transfer.
	Nuevos	Ampliar mediante la inversión de nuevas sucursales la oferta del servicio	Diversificación de los servicios ofertando a un nuevo segmento de mercado.

Figura24: Matriz de crecimiento de ANSOFF

### 2.8.3. Mapa estratégico de objetivos.

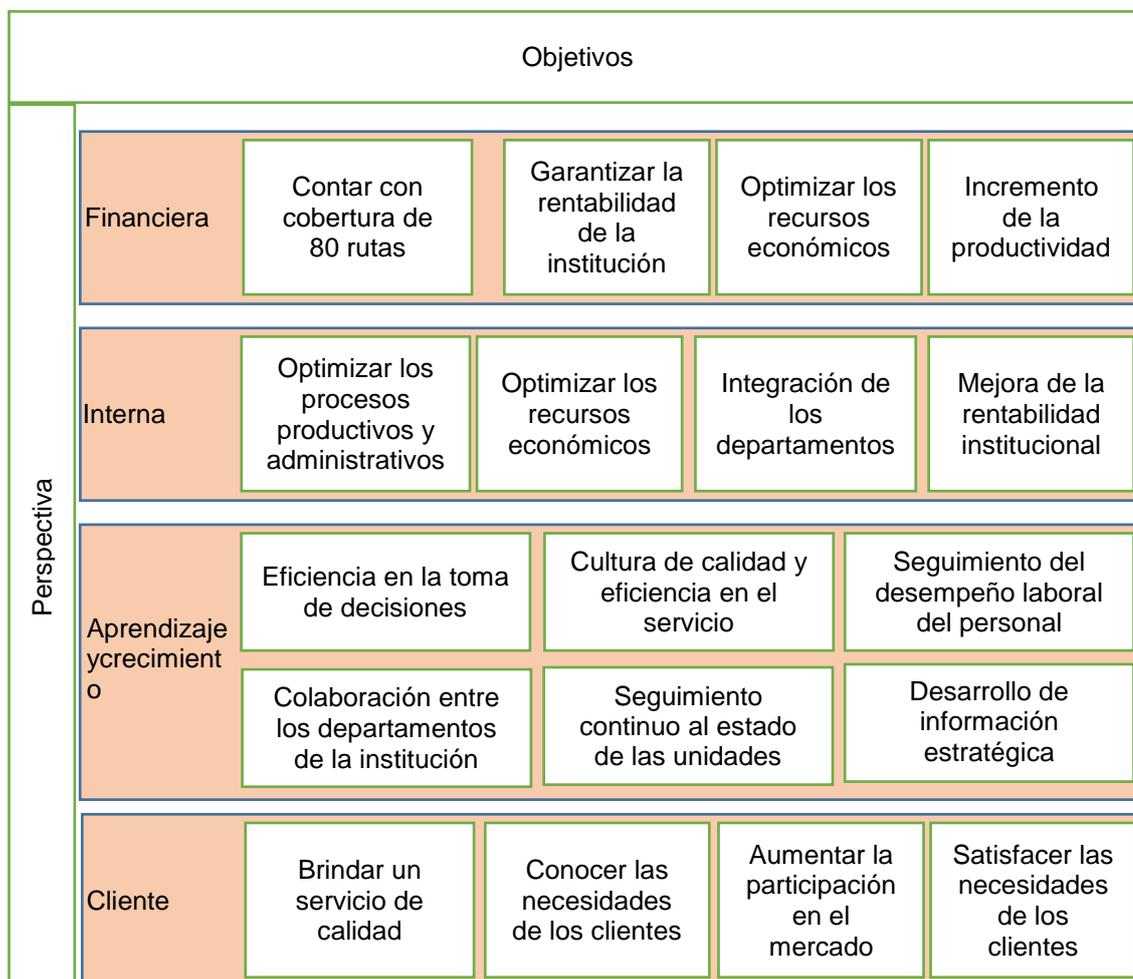


Figura 25: Mapa estratégico de objetivos

### 2.8.4. Conclusiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta se demuestra que para la implementación del servicio de transfer existe una amplia demanda tanto en el mercado de Portoviejo como en el de la ciudad de Manta, esto debido a que no existe competencia directa sobre este segmento de mercado al cual va dirigido el servicio a ofertarse por parte de la empresa.

Mediante el análisis externo desarrollado para la empresa Ecuarcadis S.A. en base al proyecto de implementación del servicio de transfer se ha determinado que en relación a competencia existen de manera indirecta por cuanto la presencia de empresas dedicadas al alquiler de vehículos en la ciudad de Portoviejo, y que podrían ingresar al mercado de transfer en un futuro convirtiéndose en competencia directa, de igual forma mediante el respectivo análisis PESTA se establecieron los parámetros que influyen en el área de negocio a ser implementada y por último se consiguió definir el perfil del cliente al cual sería dirigido el servicio, entre los cuales se tienen como principal segmento los comerciantes, jefes departamentales y gerentes de empresas.

A través del análisis interno de la empresa, se logró definir la cadena de valor, la cual como su nombre lo indica es el valor agregado para la oferta del servicio y por el cual el cliente está dispuesto a cancelar determina cantidad de dinero a cambio de la satisfacción de las necesidades presentadas al momento de adquirir el servicio de la compañía, de igual forma mediante la aplicación del Benchmarking se determinaron las medidas aplicables en la empresa que permitan un mejoramiento del servicio en cuanto a los sistemas de atención al cliente.

Con el diagnóstico realizado mediante el análisis DAFO, análisis CAME la matriz de crecimiento y el mapa estratégico de objetivos, se definieron las estrategias a ser implementadas para el correcto funcionamiento de la empresa en relación a la implementación del servicio de transfer fomentando las fortalezas detectadas así como el aprovechamiento de las oportunidades, disminuyendo las debilidades y disipando las amenazas que pudieran afectar el libre desenvolvimiento de las actividades comerciales de la empresa, principalmente todo lo relacionado al servicio motivo del presente trabajo de titulación.

## **CAPÍTULO III.**

### **PLAN ESTRATÉGICO.**

#### **3.1. Objetivos comerciales.**

Realizar de manera mensual mediante el servicio de transfer la cobertura de 80 rutas.

Diseñar una campaña publicitaria a través de medios impresos para que se incentive a la población de Manta y Portoviejo en la adquisición del servicio.

Determinar los precios más idóneos para la venta del servicio de transfer con la finalidad de que se obtenga un 20% de rentabilidad.

Alcanzar durante el lapso de un año una cuota del 10% del mercado meta establecido para el servicio de transfer.

#### **3.2. Plan comercial y de marketing.**

A través del plan comercial se determinarán las estrategias a seguir para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para el desarrollo del presente plan de negocio para lo cual se expresa el siguiente punto:

##### **3.2.1. Estrategias de ventas.**

**Estrategia 1:** Gestionar la adquisición de cinco unidades nuevas, las mismas que podrán realizar rutas durante 15 días cada mes que en conjunto completaría 80 rutas mensuales, para dicho servicio se contratará el personal calificado bajo la modalidad de servicios de prestados de esta manera se utilizará el personal necesario en el momento que sea requerido

sin necesidad de considerar gastos contemplados en los derechos del trabajador.

**Estrategia 2:** Definir a través del respectivo estudio financiero los rubros requeridos como inversión inicial para la ejecución del plan de negocios, de igual manera identificar los costos y gastos que se generarán a través del servicio de transfer y contabilizar la ganancia a obtener, aplicando las respectivas fórmulas financieras para determinar el nivel de rentabilidad producida.

**Estrategia 3:** Implementar las estrategias descritas con la finalidad de aumentar las frecuencias, considerando que el mercado meta se ha establecido en 10.480 usuarios donde el 10% para el primer año de acuerdo al objetivo planteado se define en 1.048 usuarios o rutas lo que significa aumentar un promedio aproximado de 8 frecuencias mensuales a las 80 establecidas mediante el primer objetivo y **la estrategia 1**.

### **3.3. Función de dirección de ventas.**

Es importante recalcar que, (a) el jefe de Marketing; (b) el asistente de Marketing (c) el jefe de operativo; y (d) los choferes; además de las actividades asignadas, realizarán la función de ventas. Dentro de las funciones de dirección de ventas encargada al jefe de marketing, se encuentra el establecimiento de objetivos, a través de una eficiente planificación que permita el logro de las metas institucionales y objetivos estratégicos mediante la colaboración de personal calificado que rinda a las expectativas de la empresa.

La organización es un punto clave dentro de la dirección de ventas, ya que de ésta depende la estructuración de las acciones comerciales con las que se puedan atender las necesidades de los clientes, para lo cual el servicio hacia este debe encontrarse bien definido en cuanto a las actividades a realizar previo a la venta del servicio de transfer.

De lo concerniente, para el caso de la empresa Ecuarcadis S.A. es necesario complementarlo al servicio de atención al cliente y recepción del mismo para que se pueda brindar la información necesaria en cuanto a la satisfacción de las necesidades del nuevo usuario y conseguir una venta satisfactoria del servicio de transfer.

El adiestramiento es muy importante dentro de la dirección de ventas, ya que se refiere al mejoramiento continuo de los trabajadores con la finalidad de innovar en las técnicas de ventas y crear en el cliente la necesidad, o acrecentar la ya existente en adquirir el servicio que ofrece la empresa, resolviendo cualquier inquietud o debatiendo alguna característica que el posible cliente considerase negativa previo a la compra.

A través de la dirección de ventas es fundamental determinar una sistema motivacional para los trabajadores involucrados con el área de ventas, de tal manera que exista la predisposición y esfuerzo por parte de éstos en conseguir los objetivos propuestos en cuanto al nivel de ventas dentro de un lapso de tiempo determinado, de tal manera que se aumente el rendimiento y la competitividad de la empresa.

Como punto final en lo concerniente a la director de Marketing se encuentra el control, que se trata de asegurarse de que los resultados obtenidos concuerden con el plan elaborado, comprende la recolección de información adecuada y actualizada con la finalidad de medir el rendimiento de las ventas y al detectarse una desviación importante tomar las decisiones correctivas del caso para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

### **3.4. Organización de la estructura de ventas.**

La estructura de ventas del presente plan de negocios se basa en el tamaño del territorio y en la función del mercado vale recalcar que la estructura de ventas está conformada por los colaboradores de actualmente conforma la empresa, como son: (a) el jefe de Marketing; (b) el asistente de Marketing (c) el jefe de operativo; y (d) los choferes;

Al hacer referencia al tamaño del territorio, se define como el potencial de ventas direccionado a un sector el cual para efecto del presente trabajo se trata de las ciudades de Portoviejo y Manta.

En función del mercado se establece la segmentación respectiva realizada a través del estudio de mercado, mediante el cual se designan como clientes específicos a los comerciantes, jefes departamentales y gerentes de empresa como principales usuarios del servicio de transfer, y a quienes irán direccionados los esfuerzos publicitarios emitidos desde la empresa a través del departamento de marketing atrayendo el interés de éste público para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto al margen de ventas necesario para obtener un buen rendimiento en cuanto a la rentabilidad del proyecto propuesto.

### **3.5. Previsiones y cuotas de ventas.**

#### **3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones.**

**Potencial de mercado y de ventas.-** El potencial de mercado hace referencia al volumen total de ventas que toda empresa espera vender en un determinado lapso de tiempo en un mercado bajo condiciones favorables, mientras que el potencial de ventas se determina como la estimación de ventas de un determinado producto o servicio que ofrece la empresa en estudio.

Con lo expuesto se determina que para el caso de Ecuarcadis S.A. el potencial de mercado es la estimación de las ventas a realizarse en un lapso de tiempo determinado conforme la demanda establecida mediante el respectivo estudio de mercado, como se muestra en la **tabla 20** que explica el mercado potencial, mientras que el potencial de ventas se refiere a la estimación de estas de acuerdo con el nivel de inversión y los ingresos que la empresa planea percibir con la venta de dicho servicio, tal y como se muestra en la **tabla 22** que hace referencia al mercado meta.

Al utilizar cualquiera de estas dos medidas sobre el potencial, el mercado puede referirse a un país o incluso internacionalizarse, así también se puede considerar un mercado más pequeño el cual pudiera estar subdividido por ingreso, área geográfica o cualquier otro criterio que se encuentre relacionado al producto o servicio que la empresa ofrece. El potencial de mercado y de ventas pose en el mismo concepto en el caso de compañías que ejercen un monopolio como por ejemplo el caso de la electricidad como servicio público.

En término potencial expresa un nivel máximo de ventas y se justifica bajo dos preceptos: 1) Todas las planificaciones de marketing poseen un alto nivel de eficiencia por tanto se ejecutan de forma debida para su cumplimiento; y, 2) todos los posibles clientes que tienen la capacidad y el deseo de adquirir el servicio o producto lo realizarán realmente.

Como es de esperarse son muy pocas las industrias o empresas que logran alcanzar la totalidad de su potencial, es así que el potencial total no debe ser el resultado final del pronóstico de la demanda, en todo caso debe referirse a un nivel intermedio, por lo tanto se puede pasar de ventas potenciales a ventas probables mismas que se estiman a través de pronósticos.

**Clases de previsiones de ventas.**-Las previsiones de ventas son el cálculo equivalente al volumen de ventas que se espera que la empresa

realice en un período determinado posterior al año en curso, con lo cual se determina el presupuesto de ingresos, costos, gastos y demás recursos a ser utilizados en el ejercicio de las actividades comerciales, que para el presente caso se trata del servicio de transfer y las rutas que se estima vender.

La importancia de las previsiones de ventas radica en que los departamentos que conforman la empresa al tener dicha información determinan los requerimientos y presupuestos para el siguiente período, de igual manera el departamento de ventas se basa en la previsión para su presupuesto lo que también influye en la cuota de ventas y la compensación de los vendedores.

Las dificultades presentes en las previsiones de ventas se suelen presentar por las variaciones según en la situación en que se realicen, en el caso de que dichas ventas se mantengan estables de un período a otro resulta fácil realizar dicha previsión para un futuro, pero en el caso de que las ventas disminuyan su flujo de forma notoria de un período a otro constituye una mayor dificultad para realizar las previsiones posteriores, de igual manera pasa con la introducción de nuevos productos o servicios ya que no se cuenta con un reporte histórico del comportamiento de las ventas.

En lo que respecta a las clases de previsiones de ventas se puede destacar:

*Previsiones de la economía en general:* Su concepto se centra en predecir el ambiente económico en que se va a desenvolver la empresa en un futuro, se prevén las posibilidades que tiene la compañía en cuanto al volumen de ventas, el total de unidades en el caso de productos, el período en que se realizarán las ventas a través de un cronograma establecido para tal efecto.

*Previsiones de las ventas a corto plazo:* Son realizables en un período corto de tiempo el cual podría tratarse de 3 meses o más siempre y cuando dichos períodos no superen el año calendario; a través de éste se pueden conocer las tendencias del mercado, es importante debido a que el mercado se encuentra en un constante cambio por tanto deben definirse los métodos específicos a ser usados en las previsiones principalmente en las de corto plazo.

De acuerdo con los antecedentes expuestos, la empresa Ecuarcadis S.A. para lo que respecta al servicio de transfer implementará la previsión de ventas a largo plazo, en base a que esta área operativa inicia sus actividades y deberá ganar espacio en el mercado las metas se fijan a largo plazo para que puedan ser realizables.

### **3.5.2. Procedimiento para las previsiones.**

Para la elaboración de las previsiones se ventas se desarrollará mediante los siguientes pasos:

1.-Recolección de datos por parte del departamento de marketing con respecto al historial de ventas de la empresa de los tres últimos años.

2.- Determinar la variación de ventas anuales y las causas que las motivaron, estableciendo los factores externos que influyen en la adquisición del servicio para que se elaboren los respectivos planes de contingencia en caso de existir influencia negativa de dichos factores.

4.- Una vez que se haya recopilado toda la información necesaria se procede a realizar el borrador del informe final donde conste el porcentaje en que se espera obtener un incremento de las ventas y las estrategias aplicables para conseguirlo, para que sea revisado por la Gerencia de la empresa.

5.-El Gerente de la empresa verificará los datos proporcionados por el departamento de marketing y en caso de no haber objeción alguna se procederá a emitir la aprobación de la previsión de ventas, caso contrario se deberá debatir con el departamento de marketing las cifras presentadas y determinar un equilibrio entre lo realizable y lo razonable.

6.- Una vez ratificada la previsión de ventas se procederá a la comunicación con el personal que se encuentra encargado de las ventas de los servicios y atención al cliente para informar sobre los volúmenes de ventas que se requieren y se expondrán también las motivaciones que la empresa ofrece para conseguirlas.

7.- Diseñar la estrategia publicitaria y publicarla mediante la empresa El Diario S.A. Ediasa para llegar al público objetivo que requiere de los servicios de transfer que ofrece la empresa mediante el presente plan de negocios.

### **Métodos de previsión de ventas.**

Dentro de los métodos establecidos para las previsiones de ventas se encuentran los siguientes:

**Método simple.-** Este método es aplicado para el año siguiente del que se encuentra en curso con el mismo porcentaje de crecimiento reportado durante el último período de actividad comercial, es comúnmente utilizado en sectores tradicionales donde la dinámica comercial tiene poco movimiento, así como también en los servicios públicos como el agua o la electricidad donde la variación de un año a otro es mínima.

**Método de consulta a la red de ventas.-** Los vendedores por su cercanía con el público son los que mejor conocen las tendencias del mercado y pueden aportar conocimiento eficiente para la estimación de la evolución de las ventas para el año siguiente.

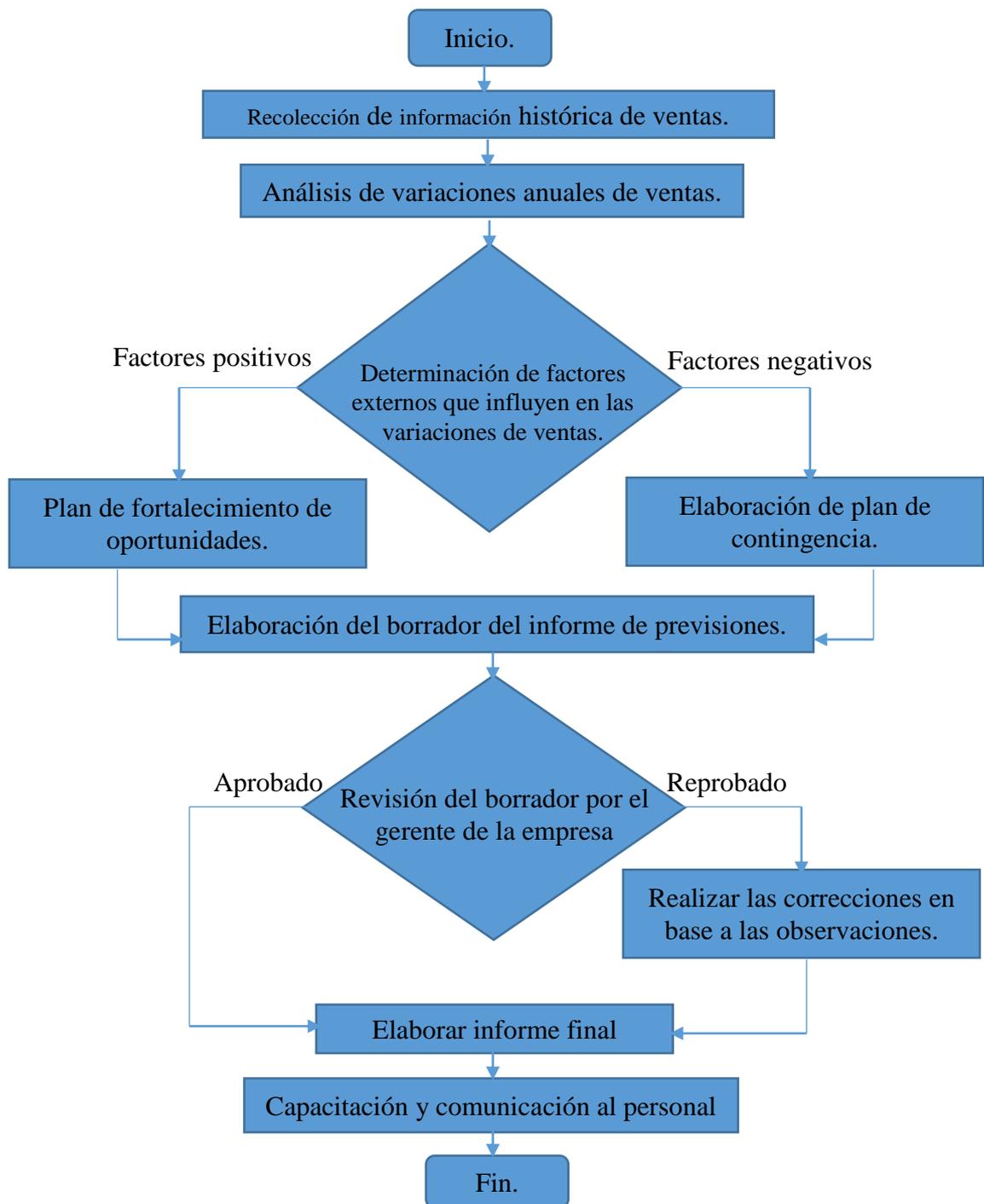


Figura 26:Diagrama de flujo para previsiones de ventas.

**Método de extrapolación de la tendencia.-** Este método consiste en tomar los datos de las ventas realizadas en los últimos años y se realiza una regresión lineal, de dichos informes se obtendrá una tendencia la cual permitirá establecer la probabilidad de crecimiento para el año siguiente.

**Método de estimación de las necesidades de los clientes.-** Este tipo de método es apropiado para empresas cuya cartera de clientes es reducida pero con los que poseen un fuerte vínculo comercial, en esta situación las previsiones se obtendrán en base a las estimaciones de consumo de sus clientes.

**Método de correlación.-** El presente método es aplicable cuando el producto o servicio que ofrece la empresa se encuentra estrechamente relacionado con la previsión de crecimiento de un determinado sector con lo cual se puede estimar el crecimiento del nivel de ventas requeridas para satisfacer las necesidades surgidas.

**Método de cobertura.-** Es aplicable en el caso de una internación en nuevos mercados o introducción de un nuevo producto o nuevo servicio en mercados existentes, donde es necesario realizar una estimación sobre la cuota de mercado a la que se espera llegar obteniendo de esta manera las ventas que serán aplicadas sobre el volumen total del mercado.

De acuerdo con los antecedentes expuestos, el primer método a ser utilizado es el de **cobertura**, por cuanto el servicio de transfer se va a introducir en el mercado y después del segundo año de trabajo se aplicará el **método de extrapolación de la tendencia** para lo cual será utilizado el diagrama de flujo descrito en la ilustración N° 20 que consta en la página N° 74 que describe el proceso de ejecución para dicho método.

### **3.5.3. Cuotas de venta.**

A través de la segmentación realizada de acuerdo a la frecuencia se viaje, se estima que los viajes anuales a ser realizados son los siguientes:

Tabla 30:

*Viajes anuales de acuerdo a la población*

<b>Frecuencia de viaje</b>	<b>Viajes por año</b>	<b>Población</b>	<b>Viajes anuales</b>
Diario (lunes a viernes)	240	2.269	544.560
Una vez por semana	48	1.319	63.312
Una vez al mes	12	685	8.220
Una vez por trimestre	3	1.032	3.096
Una vez al año	1	511	511
Nunca	0	2.187	0
<b>Total</b>		<b>5.708</b>	<b>441.928</b>

*Fuente* Pregunta N° 9 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

De acuerdo con el cálculo realizado, la columna que refiere a los viajes realizados por año, se multiplican por el número de población que escogió la opción indicada de acuerdo a la frecuencia en el uso del servicio, lo que proporciona una demanda aproximada total 441.928 viajes lo cual podrá ser cubierto de acuerdo con la capacidad de inversión de la empresa y la disponibilidad de personal para los traslados.

Tabla 31:

*Viajes anuales por demanda*

<b>Número de pasajeros</b>	<b>Viajes anuales</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Viajes anuales</b>
Viaja solo		29,88%	116.030
1 – 2 personas		23,20%	90.090
3 – 4 personas	388.320	25,83%	100.303
Más de 5		11,78%	45.744
No responde		9,31%	36.153
Viaja solo		29,88%	13.496
1 – 2 personas		23,20%	10.479
3 – 4 personas	45.168	25,83%	11.667
Más de 5		11,78%	5.321
No responde		9,31%	4.205
Viaja solo		29,88%	1.753
1 – 2 personas		23,20%	1.361
3 – 4 personas	5.868	25,83%	1.516
Más de 5		11,78%	691
No responde		9,31%	547
Viaja solo		29,88%	660
1 – 2 personas		23,20%	512
3 – 4 personas	2.208	25,83%	570
Más de 5		11,78%	260
No responde		9,31%	206
Viaja solo		29,88%	109
1 – 2 personas		23,20%	84
3 – 4 personas	364	25,83%	94
Más de 5		11,78%	43
No responde		9,31%	34
<b>Total</b>	<b>441.928</b>	<b>5.708</b>	<b>441.928</b>

Fuente Pregunta N° 9 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

Tabla 32:

*Viajes anuales por capacidad vehicular*

Número de pasajeros	Número de pasajeros	Capacidad por tipo de vehículo	Viajes anuales por capacidad vehicular
Viaja solo	132.048	4	33.012
1 – 2 personas	102.526	4	51.263
3 – 4 personas	114.150	11	38.050
Más de 5	52.059	11	26.030
No responde	41.145	0	0
<b>Total</b>	<b>441.928</b>		<b>148.355</b>

*Fuente* Pregunta N° 9 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

De acuerdo con la tabla 32 en total la demanda de medida por capacidad vehicular será de 148.355 viajes anuales, cabe indicar que se toma la alternativa de no responde para considerar un margen de error en la aceptación del servicio; y para determinar el número de unidades requeridas por la empresa para cubrir la demanda del mercado meta se elabora la siguiente tabla:

Tabla33:

*Requerimiento de unidades*

Viajes anuales por capacidad vehicular	Meses de trabajo en el año	Viajes mensuales	Viajes diarios	Promedio de capacidad de traslado diario por vehículo	Número de unidades requeridas
84.275	12	7.023	235	20	12
64.080	12	5.340	178	20	9
<b>148.355</b>		<b>12.363</b>	<b>413</b>	<b>40</b>	<b>21</b>

*Fuente* Pregunta N° 9 de la encuesta aplicada a la población de Manta y Portoviejo

Conforme la tabla 33 en su primera fila, se están considerando 20 personas trasladadas por vehículo, calculando un aproximado de 5 viajes a realizar por cada unidad vehicular, estos viajes se contabilizan como ida y retorno, en los vehículos livianos la capacidad máxima es de 4 pasajeros, y al realizar 5 viajes se estaría trasladando a 20 personas en total. El promedio calculado responde a una alternabilidad de las rutas establecidas para cada unidad vehicular.

El número total de vehículos que requiere la empresa para un óptimo funcionamiento es de 21 unidades, mismas que se han considerado sean 9 tipo furgoneta para once (11) pasajeros destinadas a aquellas personas que optan por viajar en grupos entre 3 y más de cinco; mientras que para aquellos que viajan solos o máximo entre 2 personas se consideran automotores con capacidad para cuatro (4) ocupantes, que se encontrarían los tipo jeep, autos y camionetas doble cabina, los cuales en su conjunto suman doce (12) unidades.

Tabla34:  
Cuotas de ventas (número de pasajeros)

Rutas	Cuota				Cuota 1	Cuota 2	Cuota 3
	USD en %	Ventas	Par	Eficacia			
Portoviejo – Manta	46,57%	205.806	205.806	1,00	226.387	226.387	232.435
Quito (Aeropuerto)	19,16%	84.673	84.673	1,00	93.140	88.483	90.972
Guayaquil (Aeropuerto)	20,39%	90.109	90.109	1,00	99.120	94.164	94.164
Esmeraldas (Decamerón)	9,49%	41.939	41.939	1,00	46.133	43.826	43.826
Arenillas (Hillary resort)	4,39%	19.401	19.401	1,00	21.341	20.274	20.274
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>441.928</b>	<b>441.928</b>	<b>1,00</b>	<b>486.121</b>	<b>473.134</b>	<b>481.670</b>
<b>DIFERENCIA CUOTA 1 – CUOTA 2</b>							<b>12.987</b>

De acuerdo con la tabla 34 se establece que la diferencia existente entre las cuotas 1 y 2, considerando un aumento porcentual de 10 puntos anuales es de 12.987 pasajeros.

Tabla 35:

*Proyección total de ventas de acuerdo al potencial de mercado.*

Rutas	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Variación %
Portoviejo – Manta	\$617.417,61	\$679.159,37	\$747.075,31	10%
Quito (Aeropuerto)	\$2.540.202,14	\$2.794.222,35	\$3.073.644,59	10%
Guayaquil (Aeropuerto)	\$2.027.455,18	\$2.230.200,70	\$2.453.220,77	10%
Esmeraldas (Decamerón)	\$1.048.474,18	\$1.153.321,60	\$1.268.653,76	10%
Arenillas (Hillary resort)	\$679.022,37	\$746.924,61	\$821.617,07	10%
<b>Total</b>	<b>\$6.912.571,48</b>	<b>\$7.603.828,63</b>	<b>\$8.364.211,49</b>	<b>10%</b>

<b>Incremento propuesto 10%</b>	<b>\$691.257,15</b>
---------------------------------	---------------------

Tabla 36:

*Ventas por sector en dólares y cantidad.*

Potencial de ventas	Ventas por sector \$	%	Q Ventas	%
Portoviejo – Manta	\$ 617.418	8,93%	205.806	47%
Quito (aeropuerto)	\$ 2.540.202	36,75%	84.673	19%
Guayaquil (aeropuerto)	\$ 2.027.455	29,33%	90.109	20%
Esmeraldas (Decamerón)	\$ 1.048.474	15,17%	41.939	9%
Arenillas (Hillary resort)	\$ 679.022	9,82%	19.401	4%
<b>Total</b>	<b>\$ 6.912.571</b>	<b>100,00%</b>	<b>441.928</b>	<b>100%</b>

#### 3.5.4. Presupuestos de ventas.

De acuerdo con el respectivo análisis realizado para el presente trabajo, se determina que anualmente se realizarán 148.355 viajes, mismos que contabilizados de manera mensual corresponde a 12.363; para el cumplimiento de esta oferta, se ha establecido que la empresa deberá contar con 21 vehículos en total, 9 furgonetas y 12 vehículos livianos que pueden ser autos, camionetas doble cabina y tipo jeep.

### **3.6. Organización del territorio y de las rutas.**

#### **3.6.1. Establecimiento de los territorios.**

Al tratarse de un servicio que no se requiere de un equipo de ventas, los territorios y rutas se definen a través de las campañas publicitarias que se realizarán, de tal manera que, lo que corresponde a el Diario Manabita se escoge por tratarse de un periódico cuya circulación se da en toda la provincia de Manabí, principalmente en la ciudad de Portoviejo; de igual forma el Diario El Mercurio es el de mayor circulación en la ciudad de Manta; la cuña publicitaria radial será a través del medio Canela cuya frecuencia es escuchada en todos los cantones de la provincia; mientras que la publicidad por redes sociales será empleado como un medio moderno el cual llegará a los perfiles de todas las personas que se encuentren dentro del territorio de Manabí de esta manera se asegura la promulgación del servicio ofertado por la empresa Ecuarcadis S.A.

#### **3.6.2. Gestión rentable y gestión de los territorios.**

La gestión de los territorios se ejemplifica a través de la siguiente tabla:

Tabla37:

*Presupuesto de ventas*

<b>Medio publicitario</b>	<b>Radio de acción</b>
El Diario Manabita	Portoviejo y demás cantones de la provincia.
Diario El Mercurio	Manta
Radio Canela	Provincia de Manabí
Redes Sociales	150 Km alrededor de la ciudad de Portoviejo.
Hojas volante	Publicidad directa para las personas que se acerquen a solicitar información del servicio a las oficinas.

### **3.7. Realización de las estrategias de ventas.**

#### **3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.**

Por el tipo de servicio ofertado, no es requerido un equipo de ventas que se encargue de su distribución o venta anticipada, el principal motor para la gestión de ventas es la eficiente aplicación de la publicidad y como ésta pueda impactar al cliente para que decida contratar a la empresa, por tanto es necesaria la contratación de una persona con capacidad específica en el campo de las relaciones públicas y marketing para que difundir el servicio de transfer de la empresa Ecuarcadis S.A. hacia el público objetivo.

De esta manera el proceso de reclutamiento y selección se encuentra regido por el siguiente flujo gramas que permitirán ejecutar los procedimientos de manera eficiente y contratar el personal que demuestra un alto nivel de conocimiento con respecto al perfil del puesto.

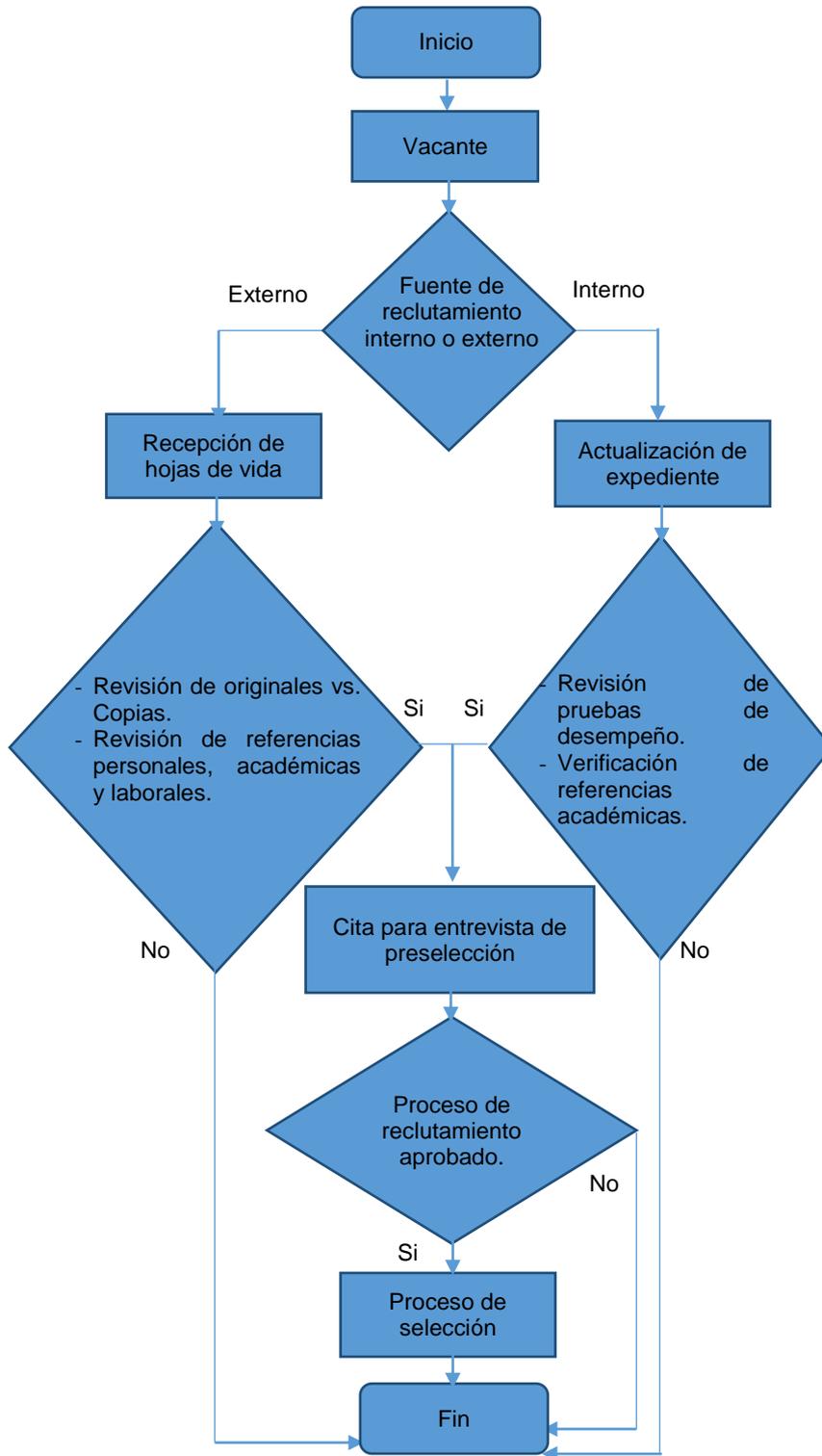


Figura 27: Proceso de reclutamiento de personal.



Figura 28:Proceso de selección de personal.

### 3.8. Remuneración.

#### 3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.

Para la contabilización de las remuneraciones correspondientes al talento humano tanto del departamento de marketing como del departamento operativo se ha procedido a diseñar las siguientes tablas salariales en base a los valores descritos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador según el cargo ocupado dentro de la empresa Ecuarcadis S.A.

Tabla 38:

*Sueldos y salarios del personal de ventas.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Subtotal</b>
<i>Jefe de Marketing</i>			<b>\$6.413,11</b>
Sueldo básico unificado	\$381,81	\$4.581,72	
Décimo tercer sueldo	\$31,82	\$381,81	
Décimo cuarto sueldo	\$30,50	\$366,00	
Vacaciones	\$15,91	\$190,91	
Aporte patronal	\$42,57	\$510,86	
Fondos de reserva	\$31,82	\$381,81	
<i>Asistente de Marketing</i>			<b>\$6.283,87</b>
Sueldo básico unificado	\$373,65	\$4.483,80	
Décimo tercer sueldo	\$31,14	\$373,65	
Décimo cuarto sueldo	\$30,50	\$366,00	
Vacaciones	\$15,57	\$186,83	
Aporte patronal	\$41,66	\$499,94	
Fondos de reserva	\$31,14	\$373,65	

*Fuente*(Ministerio de Trabajo, 2017)

Tabla 39:

*Sueldos y salarios del personal operativo.*

<b>Descripción</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>	<b>Total</b>
<i>Jefe departamento operativo</i>			<b>\$6.413,11</b>
Sueldo básico unificado	\$381,81	\$4.581,72	
Décimo tercer sueldo	\$31,82	\$381,81	
Décimo cuarto sueldo	\$30,50	\$366,00	
Vacaciones	\$15,91	\$190,91	
Aporte patronal	\$42,57	\$510,86	
Fondos de reserva	\$31,82	\$381,81	
<i>Choferes</i>			<b>\$8.987,73</b>
Sueldo básico unificado	\$544,37	\$6.532,44	
Décimo tercer sueldo	\$45,36	\$544,37	
Décimo cuarto sueldo	\$30,50	\$366,00	
Vacaciones	\$22,68	\$272,19	
Aporte patronal	\$60,70	\$728,37	
Fondos de reserva	\$45,36	\$544,37	

*Fuente*(Ministerio de Trabajo, 2017)

Los porcentajes de comisión para el personal involucrado para promocionar el servicio se establecen se establece en el 8% para el jefe del departamento de marketing y el 4% para el asistente del mismo departamento.

Además debido a la importancia de brindar un servicio de calidad y la imagen que debe mostrar la empresa tanto a través de su personal como de las unidades utilizadas para el servicio a los clientes, el jefe operativo comisionará el 10% del excedente sobre el punto de equilibrio y los choferes obtendrán el 6%.

### **3.8.2. Gastos de viaje.**

Para fortalecer las relaciones comerciales de la empresa, se realizarán convenios con varios de los puntos de destino donde se ofertará el servicio de transfer, en el caso de los resorts tanto Decameron en Mompiche – Esmeraldas como Hillary en Arenillas – El Oro para realizar una coordinación con los clientes que requieren movilización de retorno y que previamente no hubieran contratado el servicio con la empresa Ecuarcadis S.A.

De igual manera se desarrollarán posteriores estrategias con diversas empresas cuya actividad comercial se encuentre relacionada a las operaciones turísticas lo que permitirá ampliar el mercado al cual se dirige la oferta del servicio de transfer de la compañía.

De esta manera los gastos en los que se incurran para concretar los acuerdos comerciales entre Ecuarcadis y otras entidades serán cubiertos por la empresa beneficiando y asegurando un mayor nivel de competitividad y rentabilidad del proyecto de inversión propuesto en el presente documento.

### **3.8.3. Delimitación de los gastos del vendedor.**

Para realizar los viajes requeridos por el jefe del departamento de marketing con la finalidad de fomentar las relaciones comerciales de la empresa, se designará un presupuesto que cubra las necesidades de movilización dependiendo del punto de destino donde se vaya a realizar los convenios, para lo cual podrá hacer uso de los vehículos con los que cuenta Ecuarcadis S.A.

Dentro del presupuesto designado se contabilizará el gasto de combustible, peajes de acuerdo a la ruta de destino, alimentación y hospedaje de ser necesario, para lo cual se establece la siguiente tabla de rubros máximos para gastos diarios:

Tabla 40:

*Presupuesto para gastos de viajes.*

<b>Detalle</b>	<b>Valor máximo diario</b>
Combustible	\$40,00
Peajes	\$6,00
Alimentación	\$10,00
Hospedaje	\$20,00
<b>Total</b>	<b>\$96,00</b>

*Fuente* Investigación de campo, 2016

Todos los gastos que se generen por concepto de los viajes realizados por el jefe del departamento de marketing deberán estar debidamente facturados a nombre de la empresa ara su respectivo registro contable.

### **3.9. Control de ventas y de vendedores.**

Los controles aplicados sobre el volumen de las ventas y el personal encargado de las mismas, se llevará a cabo dentro de los parámetros descritos a continuación.

#### **3.9.1. Control del volumen de ventas.**

El control sobre el volumen de ventas se realizará de manera mensual, a través de los reportes generados por el departamento de marketing en conjunto con los desarrollados por el departamento financiero para determinar el cumplimiento de las metas establecidas y así evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas para la comercialización del servicio.

Es importante destacar que la meta mínima para que el proyecto de inversión sea sostenible se centra en el punto de equilibrio que se desarrolla en la evaluación financiera del presente documento, y para que sea rentable y atractivo en base a la inversión necesaria deberá encontrarse el nivel de

ventas por encima de dicho punto para brindar estabilidad al personal en relación de dependencia y un adecuado rendimiento financiero a los socios de la empresa.

### **3.9.2. Evaluación de vendedores.**

Para determinar la idoneidad de los vendedores que para el presente caso será el talento humano perteneciente al departamento de marketing y el personal directamente involucrado con la oferta del servicio que es el caso de los choferes, se aplicarán evaluaciones de desempeño, mismas que serán medidas en base a porcentajes y de acuerdo a los parámetros establecidos para las mismas se obtendrá el nivel de rendimiento que el personal demuestra en el ejercicio de sus actividades.

Una de la características de la evaluación de desempeño será la aplicación de encuestas a los usuarios para medir el nivel de satisfacción sobre el servicio recibido y el comportamiento de la estrategia de venta aplicado para la contratación de la empresa, el modelo para dicho instrumento se encuentra en el apéndice N° 2 del presente documento, mismo que será aplicado por la empresa Ecuarcadis S.A. a sus clientes pudiendo ser personal o vía telefónica; en caso de ser la segunda opción la llamada deberá ser grabada por motivo de control de calidad.

La evaluación de desempeño se categorizará de acuerdo con los siguientes resultados que se pudieran obtener:

Tabla 41:

*Categorización de resultados de la evaluación de desempeño.*

Puntos	Descripción
0,00% - 60,00%	<b>Deficiente:</b> No cumple con los requisitos mínimos establecidos para el desempeño de sus funciones.
60,01% - 70,00%	<b>Bueno:</b> El nivel y la calidad de los resultados no siempre cumplen los requisitos básicos. El desempeño es inferior a lo esperado.
70,01% - 85,00%	<b>Muy bueno:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas, representa un desempeño satisfactorio y es el nivel que se espera de un empleado.
85,01% - 100,00%	<b>Excelente:</b> Cumple con todos los requisitos y las expectativas planteadas. Sobrepasa el nivel de desempeño que se espera de un empleado con este nivel de responsabilidad.

Tabla 42:

*Parámetros de la evaluación de desempeño.*

	Prueba práctica							Valoración personal Total			
	Prueba escrita	Manejo de estrés	Puntualidad	Cooperativismo	Resultados	Eficiencia	Eficacia	Cumplimiento de objetivos	Jefe departamento	Calidad de labores	Ciiente
Puntaje individual	200	55	75	50	100	60	60	100	100	100	
Puntaje grupal	200				400				200		200
<b>Equivalencia porcentual</b>	<b>20%</b>				<b>40%</b>				<b>20%</b>		<b>20%</b>

Con los parámetros descritos mediante la tabla 42 se determinará el rendimiento del personal y de acuerdo a los resultados obtenidos se podrán tomar las mejores decisiones para bienestar de la empresa y aplicar los correctivos que sean requeridos para mejorar los resultados esperados por parte del personal.

En el caso de la prueba escrita aplicada al personal, esta podrá variar en sus preguntas de acuerdo a las necesidades de la empresa o el tipo de resultados que se espera obtener del talento humano que corresponde a la ejecución del servicio contratado.

Toda vez que se realicen las evaluaciones de desempeño al personal en mención, también se evaluará las estrategias de ventas mediante el siguiente cuadro:

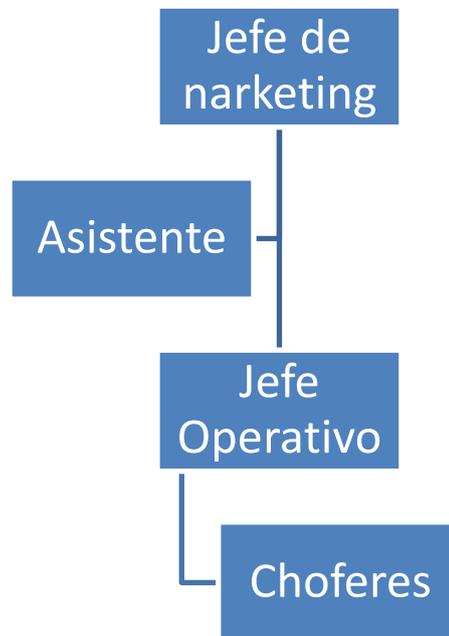
Tabla 43:

*Parámetros de la evaluación de desempeño.*

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>								
<b>SERVICIO DE TRANSFER "ECUARCADIS S.A."</b>								
Objetivo:		Cumplir con la cuota mensual de viajes 12.363 viajes						
Periodo de revisión:	Desde:				Hasta:			
<b>Resultados de Ventas</b>								
<b>Criterios</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>	<b>Total</b>
Nro. de reservaciones								
Nro. de clientes nuevos								
Nro. de posibles clientes (llamas / visitas)								
Ventas realizadas								
<b>Objetivos para el próximo periodo (mes siguiente)</b>								
<b>Comentarios / Notas aclaratorias</b>								
<b>Firmas</b>								

### 3.9.3. Cuadro de mando del director de Marketing.

Para la dirección del departamento de marketing se empleará el siguiente organigrama:



*Figura 29: Cuadro de mando propuesto.*

De acuerdo con la figura 30 se puede determinar que el jefe del departamento de marketing tiene mando directo en el personal que ocupa el cargo de asistente, mientras que la dirección de los choferes se encuentra correlacionado con el jefe operativo para brindar un servicio de calidad en base a las estrategia de marketing planteadas y los lineamientos operativos necesarios para lograr una completa satisfacción de los clientes en cuanto al servicio recibido.

### 3.10. Ventas especiales.

Las ventas especiales se registrarán a contratos que se pudieran realizar dentro del giro del negocio que no se encuentren contemplados dentro del presente proyecto de inversión, tal es el caso de convenios corporativos para la movilización de personal a gran escala, o contratos que surgieran para

rutas con destinos distintos a los descritos para la ejecución del plan de negocio.

### **3.11. Marketing Mix.**

#### **3.11.1. Producto.**

En lo correspondiente al presente apartado se trata del producto que va a ofrecer la empresa, mismo que se refiere al servicio de transfer a los diferentes destinos que han sido escogidos por los posibles clientes mediante las encuestas aplicadas, con lo cual se estima satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a la movilización.

Las políticas que se llevarán a cabo por parte de la empresa en lo que refiere al ofrecimiento del servicio de transfer son:

- Receptar reservas hasta con 15 días de anticipación.
- Arribo de la unidad vehicular en el sitio pactado con el cliente para iniciar el viaje.
- Unidades equipadas con dispositivos de rastreo para seguridad del personal y del cliente.
- Personal altamente capacitado en conducción.
- Conocimiento de las rutas utilizadas para llegar a los destinos contratados.
- Disponibilidad de estructurar nuevas rutas que sean requeridas por los usuarios.
- Unidades cómodas, confortables y seguras.

#### **3.11.2. Precio.**

El precio de los traslados será contabilizado por cupo, mismo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 44:

*Precios*

<b>Ruta</b>	<b>Precio por cupo</b>
Manta – Portoviejo	\$3,00
Portoviejo – Manta	
Manta – Guayaquil	\$25,00
Portoviejo – Guayaquil	
Guayaquil – Manta	
Guayaquil – Portoviejo	
Manta – Quito	\$35,00
Portoviejo – Quito	
Guayaquil – Quito	
Quito – Manta	
Quito – Portoviejo	
Quito – Guayaquil	
Manta – Mompiche	\$25,00
Portoviejo – Mompiche	
Mompiche – Manta	
Mompiche – Portoviejo	
Manta – Arenillas	\$35,00
Portoviejo – Arenillas	
Guayaquil – Arenillas	
Arenillas – Manta	
Arenillas – Portoviejo	
Arenillas – Guayaquil	

**3.11.3. Plaza.**

La plaza en la cual se desarrolla el presente plan de negocio tiene como oficina matriz la ciudad de Portoviejo, con acción en la ciudad de Manta donde se encuentra también parte del mercado potencial que requiere del servicio ofertado por la empresa.

Secuencialmente se irán aperturando nuevas agencias en los principales destinos o sus cercanías donde se podrán captar nuevos mercados en lo posterior aprovechando de mejor manera las rutas recorridas y obteniendo un mayor rédito de las inversiones realizadas.

Al tratarse de un servicio de puerta a puerta brinda una mayor comodidad a los clientes sin importar el lugar de residencia de estos, ya que las unidades se movilizarán hasta el punto de partida que designen los clientes contratantes.

#### **3.11.4. Promoción.**

Como se describió en el epígrafe 3.5.6 del presente documento, la promoción del servicio se la realizará a través de publicidad, como principal medio de comunicación se tiene a la prensa escrita por lo cual se han designado como proveedores del servicio al Diario Manabita cuya circulación es amplia no solo en la ciudad de Portoviejo sino en toda la provincia de Manabí, y también el Diario El Mercurio tratándose éste el que posee mayor circulación dentro de la ciudad de Manta, de esta manera se cubren ambas ciudades y de igual forma de amplía la cobertura a los demás cantones donde exista circulación de El Diario Manabita.

De igual manera se ha escogido para la promoción mediante las cuñas radiales a Radio Canela por tener cobertura en toda la provincia de Manabí y poseer un alto ranking de sintonía por lo cual el mensaje sobre el servicio ofrecido por la empresa llegará a la mayor parte del público objetivo.

Otro de los medio publicitarios propuestos es a través de las redes sociales, ya que en este medio es de gran accesibilidad y llega a un gran número de usuarias de acuerdo al rango contratado.

Por último se elaboran hojas volantes, las mismas que se entregarán mediante convenio con las empresas de tarjetas de crédito a través de los estados de cuenta.

## CAPÍTULO IV.

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.

#### 4.1. Hipótesis de partida.

##### 4.1.1. Capital inicial.

Tabla 45:

*Inversión inicial*

<b>Inversión Inicial</b>	
Vehículos	\$771.390,00
Muebles y enseres	\$345,00
Equipos de oficina	\$602,00
Equipos de computación	\$445,00
Capital de trabajo operativo	\$4.921.598,10
Capital de trabajo no operativo	\$22.268,62
<b>Total</b>	<b>\$5.716.648,72</b>

Tabla46:

*Presupuesto para vehículos*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
6	Hyundai Accent (Autos)	\$20.590,00	\$123.540,00
3	Hyundai Tucson (Jeep)	\$37.990,00	\$113.970,00
3	Ford Ranger (Camioneta CD)	\$45.990,00	\$137.970,00
9	Hyundai H1 (Furgoneta 11 pasajeros)	\$43.990,00	\$395.910,00
<b>Total</b>			<b>\$771.390,00</b>

*Fuente* Concesionario Hyundai - Manta, (2017) – Concesionario Ford - Manta, (2017)

Tabla 47:

*Presupuesto para muebles y enseres*

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Escritorio	\$170,00	\$170,00
1	Silla giratoria	\$40,00	\$40,00
2	Sillas estáticas para atención a los clientes	\$25,00	\$50,00
1	Archivador	\$85,00	\$85,00
<b>Total</b>			<b>\$345,00</b>

*Fuente Indumaster, (2017)*

Tabla 48:

*Presupuesto para equipos de oficina*

<b>Cant</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Acondicionador de aire Split.	\$525,00	\$525,00
1	Teléfono inalámbrico.	\$42,00	\$42,00
1	Kit de oficina (grapadora, perforadora, plumas, etc.)	\$35,00	\$35,00
<i>Total</i>			<i>\$602,00</i>

*Fuente Todo hogar S.A., (2017) – Todo Papelería, (2017)*

Tabla 49:

*Presupuesto para equipos de computación*

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Computadoras de escritorio	\$350,00	\$350,00
1	Impresora multifunción	\$95,00	\$95,00
<b>Total</b>			<b>\$445,00</b>

*Fuente Compu Stock, (2017)*

Tabla 50:

*Tabla de depreciación*

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	\$138.850,20	\$138.850,20	\$138.850,20	\$138.850,20	\$138.850,20
Muebles y enseres	\$31,05	\$31,05	\$31,05	\$31,05	\$31,05
Equipos de oficina	\$54,18	\$54,18	\$54,18	\$54,18	\$54,18
Equipos de computación	\$133,50	\$133,50	\$133,50	\$0,00	\$0,00
<b>Totales</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$138.935,43</b>	<b>\$138.935,43</b>

**4.1.2. Política de financiamiento.**

El financiamiento se realizará mediante la banca privada, mediante un crédito empresarial productivo, mismo que de acuerdo con información suministrada por el Banco Central del Ecuador, (2017) la tasa máxima de interés se encuentra registrada en el 10,21%, el cual se amortizará a 60 meses, para efectos del análisis de proyección se ilustra mediante la siguiente tabla pagos anuales, mismos que se presentan a continuación:

Tabla 51:

*Tabla de amortización de crédito*

Tabla de Amortización				
Años	Pagos	Interés	Capital	Saldo
0				\$4.001.654,10
1	(\$ 1.061.295,46)	(\$ 408.568,88)	(\$ 652.726,57)	\$3.348.927,53
2	(\$ 1.061.295,46)	(\$ 341.925,50)	(\$ 719.369,95)	\$2.629.557,58
3	(\$ 1.061.295,46)	(\$ 268.477,83)	(\$ 792.817,63)	\$1.836.739,95
4	(\$ 1.061.295,46)	(\$ 187.531,15)	(\$ 873.764,31)	\$962.975,64
5	(\$ 1.061.295,46)	(\$ 98.319,81)	(\$ 962.975,64)	\$0,00

*Fuente* Banco Central del Ecuador, (2017)

#### 4.1.3. Costo de capital.

Tabla 52:

##### *Costo de capital*

	2017	2018	2019	2020	2021
Intereses	\$408.568,88	\$341.925,50	\$268.477,83	\$187.531,15	\$98.319,81
<b>Total</b>					<b>\$1.304.823,17</b>

*Fuente* Tabla 51.- amortización de crédito

De acuerdo con la tabla 52, el costo que representa la adquisición del capital mediante el financiamiento propuesto asciende a la cantidad de \$1.304.823,17 (UN MILLÓN TRES CIENTOS CUATRO MIL OCHO CIENTOS VEINTITRÉS 17/100 DÓLARES AMERICANOS).

#### 4.2. Presupuesto de ingresos.

##### 4.2.1. Volúmenes.

Tabla 53:

##### *Viajes anuales por capacidad vehicular*

	Pasajeros a atender	Viajes a realizar
Volúmenes	441.928	148.355

*Fuente* Tabla 32 – pág. 84 / Cuota de ventas

#### 4.2.2. Precios.

Tabla 54:

*Precios*

Ruta	Precio por cupo
Manta – Portoviejo	\$3,00
Portoviejo – Manta	
Manta – Guayaquil	\$25,00
Portoviejo – Guayaquil	
Guayaquil – Manta	
Guayaquil – Portoviejo	
Manta – Quito	\$35,00
Portoviejo – Quito	
Guayaquil – Quito	
Quito – Manta	
Quito – Portoviejo	
Quito – Guayaquil	
Manta – Mompiche	\$25,00
Portoviejo – Mompiche	
Mompiche – Manta	
Mompiche – Portoviejo	
Manta – Arenillas	\$35,00
Portoviejo – Arenillas	
Guayaquil – Arenillas	
Arenillas – Manta	
Arenillas – Portoviejo	
Arenillas – Guayaquil	

#### 4.2.3. Ventas esperadas.

Tabla 55:

*Proyección ruta Portoviejo - Manta*

Años	Promedio de Servicios Anuales	Precio Unitario	Valor Total
2017	205.806	\$3,00	\$617.417,61
2018	226.386	\$3,00	\$679.159,37
2019	249.025	\$3,00	\$747.075,31
2020	273.928	\$3,00	\$821.782,84
2021	301.320	\$3,00	\$903.961,12

Tabla 56:

*Proyección ruta Quito*

<b>Años</b>	<b>Promedio de Servicios Anuales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017	84.673	\$30,00	\$2.540.202,14
2018	93.141	\$30,00	\$2.794.222,36
2019	102.455	\$30,00	\$3.073.644,59
2020	112.700	\$30,00	\$3.381.009,05
2021	123.970	\$30,00	\$3.719.109,96

Tabla 57:

*Proyección ruta Guayaquil*

<b>Años</b>	<b>Promedio de Servicios Anuales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017	90.109	\$22,50	\$2.027.455,18
2018	99.120	\$22,50	\$2.230.200,70
2019	109.032	\$22,50	\$2.453.220,77
2020	119.935	\$22,50	\$2.698.542,85
2021	131.929	\$22,50	\$2.968.397,13

Tabla 58:

*Proyección ruta Esmeraldas (Decamerón)*

<b>Años</b>	<b>Promedio de Servicios Anuales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017	41.939	\$25,00	\$1.048.474,18
2018	46.133	\$25,00	\$1.153.321,60
2019	50.746	\$25,00	\$1.268.653,76
2020	55.821	\$25,00	\$1.395.519,13
2021	61.403	\$25,00	\$1.535.071,05

Tabla 59:

*Proyección ruta Arenillas (Hilary Resort)*

<b>Años</b>	<b>Promedio de Servicios Anuales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017	19.401	\$35,00	\$679.022,37
2018	21.341	\$35,00	\$746.924,61
2019	23.475	\$35,00	\$821.617,07
2020	25.822	\$35,00	\$903.778,78
2021	28.404	\$35,00	\$994.156,65

Tabla 60:

*Proyección total de ventas del servicio (consolidado)*

<b>Años</b>	<b>Promedio de Servicios Anuales</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
2017	441.928	\$23,10	\$6.912.571,49
2018	486.121	\$23,10	\$7.603.828,64
2019	534.733	\$23,10	\$8.364.211,50
2020	588.206	\$23,10	\$9.200.632,65
2021	647.027	\$23,10	\$10.120.695,91

En lo que corresponde a las proyecciones de ventas, de estas se asume un aumento del 10% anual, mientras que la política de precios se mantiene para asegurar la estabilidad en la demanda del mismo.

### 4.3. Presupuesto de costos

#### 4.3.1. Materia Prima.

Tabla 61:

*Costos de mantenimiento*

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
12	Mantenimiento preventivo mensual	\$9.528,00	\$114.336,00
12	Mantenimiento correctivo mensual	\$7.624,00	\$91.488,00
42	Juegos de neumáticos X 4	\$700,00	\$29.400,00
<b>Total</b>			<b>\$235.224,00</b>

Tabla 62:

*Costos de viaje*

Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
148.355	Combustible	\$30,00	\$4.450.650,00
4.380	Peajes	\$1,00	\$4.380,00
7.665	Alimentación	\$4,00	\$30.660,00
2.920	Hospedaje	\$15,00	\$43.800,00
<b>Total</b>			<b>\$4.529.490,00</b>

Al tratarse de un servicio no existe un costo de materia prima como tal, pero los costos que se generan por el servicio brindado se consideran como materia prima, ya que estos son imprescindibles para el correcto funcionamiento de la empresa y satisfacción del cliente, cumpliendo con las exigencias del mercado.

**4.3.2. Mano de Obra Directa.**

Tabla 63:

*Sueldos y salarios de personal operativo (2017)*

Descripción	Cant.	Sueldo Unitario	Total Mensual	13° y 14° Sueldo	Vacac.	Aportación Patronal (Anual)	Fondos de Reserva	Total Anual
Jefe operativo	1	\$500,00	\$500,00	\$866,00	\$250,00	\$729,00		\$7.845,00
Conductores	21	\$450,00	\$9.450,00	\$17.136,00	\$4.725,00	\$13.778,10		\$149.039,10
<b>Total</b>			<b>\$9.950,00</b>	<b>\$18.002,00</b>	<b>\$4.975,00</b>	<b>\$14.507,10</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$156.884,10</b>

Tabla 64:

*Sueldos y salarios de personal operativo (2018)*

Descripción	Cant.	Sueldo Unitario	Total Mensual	13° y 14° Sueldo	Vacac.	Aportación Patronal (Anual)	Fondos de Reserva	Total Anual
Jefe operativo	1	\$550,00	\$550,00	\$916,00	\$275,00	\$801,90	\$550,00	\$9.142,90
Conductores	21	\$495,00	\$10.395,00	\$18.081,00	\$5.197,50	\$15.155,91	\$10.395,00	\$173.569,41
<b>Total</b>			<b>\$10.945,00</b>	<b>\$18.997,00</b>	<b>\$5.472,50</b>	<b>\$15.957,81</b>	<b>\$10.945,00</b>	<b>\$182.712,31</b>

Al tratarse de personal nuevo, el primer año (2017) no se considera dentro de los pagos el rubro de Fondos de reserva; mientras que a partir del

segundo año (2018) se asumen un aumento del 10% sobre el sueldo, sustentado en las reformas salariales propuestas durante los últimos años y se considera además el pago por concepto de Fondos de Reserva.

#### 4.3.3. Costos Indirectos de Fabricación.

Tabla 65:

*Presupuesto para gastos de publicidad*

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
12	Anuncios en el Diario Manabita	\$70,00	\$840,00
12	Anuncios en el Diario el Mercurio	\$82,00	\$984,00
1	Cuña publicitaria radial	\$350,00	\$4.200,00
5.000	Hojas volantes	-	\$400,00
12	Publicidad en redes sociales	\$150,00	\$1.800,00
<b>Total</b>			<b>\$8.224,00</b>

*Fuente* Investigación de campo, (2017)

#### 4.3.4. Costos esperados.

Tabla 66:

*Presupuesto para capital de trabajo operativo*

Sueldos y salarios operativos		\$156.884,10
Jefe operativo	\$7.845,00	
Conductores	\$149.039,10	
Gastos de mantenimiento		\$235.224,00
Mantenimiento preventivo	\$114.336,00	
Mantenimiento correctivo	\$91.488,00	
Juegos de Neumáticos X 4	\$29.400,00	
Gastos por viajes		\$4.529.490,00
Combustible	\$4.450.650,00	
Peajes	\$4.380,00	
Alimentación	\$30.660,00	
Hospedaje	\$43.800,00	
<b>Total</b>		<b>\$4.921.598,10</b>

Tabla 67:

*Presupuesto para capital de trabajo no operativo*

Sueldos y salarios no operativos		\$6.199,62
Jefe de marketing	\$7.845,00	
Asistente de marketing	\$6.199,62	
Gastos de publicidad		\$8.224,00
Anuncios en el Diario Manabita	\$840,00	
Anuncios en el Diario el Mercurio	\$984,00	
Cuña publicitaria radial	\$4.200,00	
Hojas volantes	\$400,00	
Publicidad en redes sociales	\$1.800,00	
<b>Total</b>		<b>\$14.423,62</b>

**4.4. Análisis de Punto de Equilibrio.**

Tabla 68:

*Punto de equilibrio*

Precio de Venta Unitario	Servicios	Ingreso Total	Costo Fijo	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total
\$23,10	-	\$0,00	\$179.152,72	\$10,78	\$0,00	\$179.152,72
\$23,10	5.000	\$115.500,00	\$179.152,72	\$10,78	\$53.908,26	\$233.060,98
\$23,10	10.000	\$231.000,00	\$179.152,72	\$10,78	\$107.816,52	\$286.969,24
\$23,10	14.543,567	\$335.956,40	\$179.152,72	\$10,78	\$156.803,68	\$335.956,40
\$23,10	15.000	\$346.500,00	\$179.152,72	\$10,78	\$161.724,78	\$340.877,50
\$23,10	20.000	\$462.000,00	\$179.152,72	\$10,78	\$215.633,04	\$394.785,76
\$23,10	25.000	\$577.500,00	\$179.152,72	\$10,78	\$269.541,31	\$448.694,03
\$23,10	30.000	\$693.000,00	\$179.152,72	\$10,78	\$323.449,57	\$502.602,29

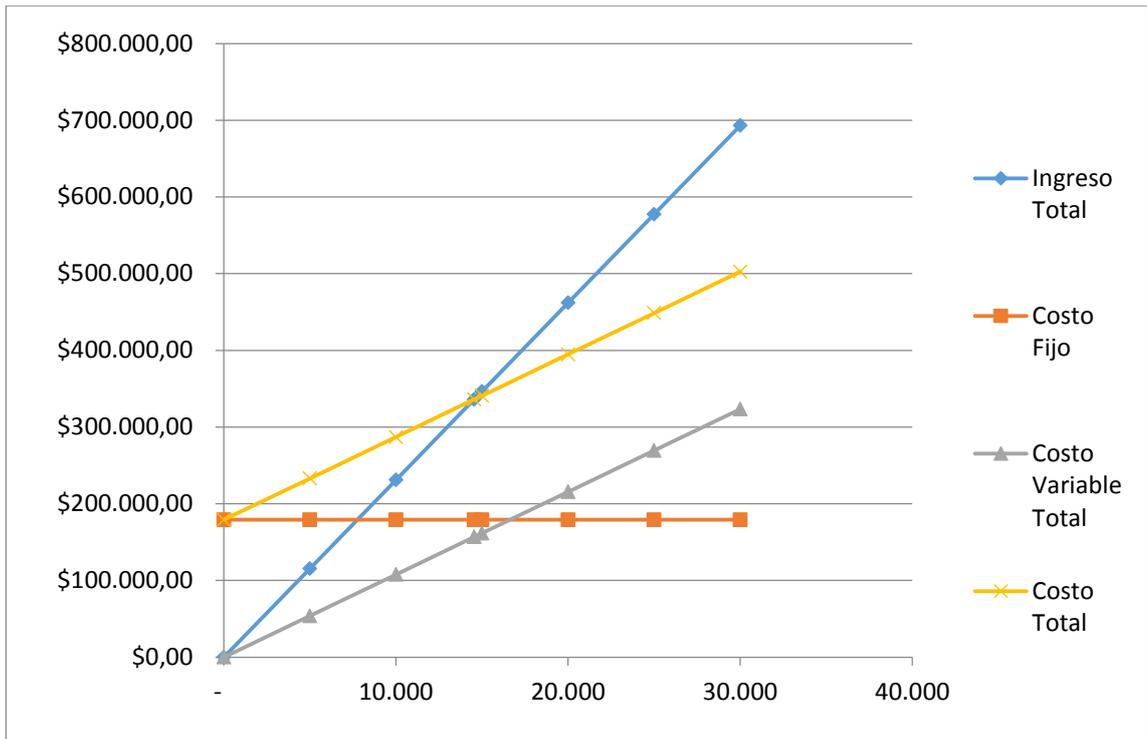


Figura 30: Gráfica del punto de equilibrio

#### 4.5. Factibilidad Financiera.

##### 4.5.1. Análisis de ratios.

Para el análisis de ratios, se han elaborado los respectivos estados financieros específicamente sobre la implementación del servicio de transfer en la empresa Ecuarcadis S.A. que corresponden a Balance General, Estado de Resultados, y Estado de Flujo de Efectivo, mismos que se detallan a continuación:

Tabla69:

*Balance General*

<b>Activos</b>		
<i>Activos Corriente</i>		\$4.943.866,72
Caja General	\$4.943.866,72	
<i>Activo Fijo</i>		\$772.782,00
Vehículos	\$771.390,00	
Muebles y enseres	\$345,00	
Equipos de oficina	\$602,00	
Equipos de computación	\$445,00	
<b>Total Activo</b>		<b>\$5.716.648,72</b>
<b>Pasivos</b>		
Pasivo a Largo Plazo	\$4.001.654,10	
<b>Total Pasivos</b>		<b>\$4.001.654,10</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Social	\$1.714.994,62	
<b>Total Patrimonio</b>		<b>\$1.714.994,62</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>		<b>\$5.716.648,72</b>

Tabla 70:

*Estado de resultados proyectado*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas del servicio	\$6.912.571,49	\$7.603.828,64	\$8.364.211,50	\$9.200.632,65	\$10.120.695,91
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$6.912.571,49</b>	<b>\$7.603.828,64</b>	<b>\$8.364.211,50</b>	<b>\$9.200.632,65</b>	<b>\$10.120.695,91</b>
Sueldos y Salarios Operativos + Beneficios	\$156.884,10	\$182.712,31	\$200.983,54	\$221.081,90	\$243.190,08
Gastos de mantenimiento	\$235.224,00	\$258.746,40	\$284.621,04	\$313.083,14	\$344.391,46
Gastos de viajes	\$4.529.490,00	\$4.982.439,00	\$5.480.682,90	\$6.028.751,19	\$6.631.626,31
<b>Egresos Operativos</b>	<b>\$4.921.598,10</b>	<b>\$5.423.897,71</b>	<b>\$5.966.287,48</b>	<b>\$6.562.916,23</b>	<b>\$7.219.207,85</b>
Gastos de publicidad	\$400,00	\$440,00	\$484,00	\$532,40	\$585,64
Sueldos y Salarios no Operativos + Beneficios	\$14.044,62	\$16.354,88	\$17.990,37	\$19.789,41	\$21.768,35
Gastos de Depreciación	\$139.068,93	\$139.068,93	\$139.068,93	\$138.935,43	\$138.935,43
<b>Egresos no Operativos</b>	<b>\$153.513,55</b>	<b>\$155.863,81</b>	<b>\$157.543,30</b>	<b>\$159.257,24</b>	<b>\$161.289,42</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$1.837.459,84</b>	<b>\$2.024.067,11</b>	<b>\$2.240.380,72</b>	<b>\$2.478.459,18</b>	<b>\$2.740.198,64</b>
15% Participación de Trabajadores	\$275.618,98	\$303.610,07	\$336.057,11	\$371.768,88	\$411.029,80
<b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b>	<b>\$1.561.840,86</b>	<b>\$1.720.457,05</b>	<b>\$1.904.323,61</b>	<b>\$2.106.690,31</b>	<b>\$2.329.168,85</b>
22% Impuesto a la Renta	\$343.604,99	\$378.500,55	\$418.951,19	\$463.471,87	\$512.417,15
<b>Utilidad antes de las Reservas</b>	<b>\$1.218.235,87</b>	<b>\$1.341.956,50</b>	<b>\$1.485.372,42</b>	<b>\$1.643.218,44</b>	<b>\$1.816.751,70</b>
Reserva Legal	\$121.823,59	\$134.195,65	\$148.537,24	\$164.321,84	\$181.675,17
Reserva Facultativa	\$97.458,87	\$107.356,52	\$118.829,79	\$131.457,48	\$145.340,14
Reserva Estatutaria	\$60.911,79	\$67.097,82	\$74.268,62	\$82.160,92	\$90.837,59
<b>Utilidad del Presente Ejercicio</b>	<b>\$938.041,62</b>	<b>\$1.033.306,50</b>	<b>\$1.143.736,76</b>	<b>\$1.265.278,20</b>	<b>\$1.398.898,81</b>

Tabla 71:

*Estado de flujo de efectivo proyectado*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$6.912.571,49</b>	<b>\$7.603.828,64</b>	<b>\$8.364.211,50</b>	<b>\$9.200.632,65</b>	<b>\$10.120.695,91</b>
Ingresos por Ventas del Producto al Por Mayor		\$6.912.571,49	\$7.603.828,64	\$8.364.211,50	\$9.200.632,65	\$10.120.695,91
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$0,00</b>	<b>(\$4.921.598,10)</b>	<b>(\$5.423.897,71)</b>	<b>(\$5.966.287,48)</b>	<b>(\$6.562.916,23)</b>	<b>(\$7.219.207,85)</b>
Sueldos y salarios operativos + beneficios		(\$156.884,10)	(\$182.712,31)	(\$200.983,54)	(\$221.081,90)	(\$243.190,08)
Gastos de mantenimiento		(\$235.224,00)	(\$258.746,40)	(\$284.621,04)	(\$313.083,14)	(\$344.391,46)
Gastos por viajes		(\$4.529.490,00)	(\$4.982.439,00)	(\$5.480.682,90)	(\$6.028.751,19)	(\$6.631.626,31)
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>\$0,00</b>	<b>(\$1.694.964,04)</b>	<b>(\$1.760.200,96)</b>	<b>(\$1.834.778,13)</b>	<b>(\$1.916.858,01)</b>	<b>(\$2.007.096,39)</b>
Sueldos y salarios no operativos + beneficios		(\$14.044,62)	(\$16.354,88)	(\$17.990,37)	(\$19.789,41)	(\$21.768,35)
Gastos de publicidad		(\$400,00)	(\$440,00)	(\$484,00)	(\$532,40)	(\$585,64)
Pago del crédito bancario		(\$1.061.295,46)	(\$1.061.295,46)	(\$1.061.295,46)	(\$1.061.295,46)	(\$1.061.295,46)
15% Participación de Trabajadores		(\$275.618,98)	(\$303.610,07)	(\$336.057,11)	(\$371.768,88)	(\$411.029,80)
22% Impuestos a las ganancias pagados		(\$343.604,99)	(\$378.500,55)	(\$418.951,19)	(\$463.471,87)	(\$512.417,15)
<b>FLUJOS DE EFECTIVO UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(\$772.782,00)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	(\$772.782,00)					
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$5.716.648,72</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Aporte de los Socios	\$1.714.994,62					
Préstamo bancario	\$4.001.654,10					
<b>AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFECTIVO</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$139.068,93</b>	<b>\$138.935,43</b>	<b>\$138.935,43</b>
Ajustes por gasto de depreciación y amortización		\$139.068,93	\$139.068,93	\$139.068,93	\$138.935,43	\$138.935,43
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS:</b>	<b>\$0,00</b>	<b>(\$139.068,93)</b>	<b>(\$139.068,93)</b>	<b>(\$139.068,93)</b>	<b>(\$138.935,43)</b>	<b>(\$138.935,43)</b>
(Incremento) disminución en otros activos		(\$139.068,93)	(\$139.068,93)	(\$139.068,93)	(\$138.935,43)	(\$138.935,43)
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO</b>	<b>\$4.943.866,72</b>	<b>\$296.009,35</b>	<b>\$419.729,97</b>	<b>\$563.145,89</b>	<b>\$720.858,41</b>	<b>\$894.391,67</b>

### **Endeudamiento sobre activos totales**

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\$4'001.654,10}{\$5'716.648,72}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = 0,69999 = 70.00\%$$

La razón de endeudamiento establece el nivel en que los activos de la empresa se encuentran comprometidos con los acreedores, es decir de acuerdo a la fórmula aplicada se determina que del total de activos que posee la compañía los acreedores tienen una participación del 70,00%.

### **Margen bruto de utilidad (año 1)**

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos netos}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$1'837.459,84}{\$6'912.571,49}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 0.2658142259 \approx 26,58\%$$

El presente índice determina la utilidad bruta que se obtiene sobre el total de los ingresos provenientes de la actividad económica de la entidad, por tanto de acuerdo a la fórmula aplicada y el resultado obtenido se establece que la utilidad bruta corresponde al 26,58% del total de los ingresos de la empresa, lo que denota rentabilidad para su funcionamiento.

### **Margen bruto de utilidad (año 5)**

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos netos}}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\$2'740.198,64}{\$10'120.695,91}$$

$$\text{Margen bruto de utilidad} = 0,2707519981 \approx 27,08\%$$

El presente índice determina la utilidad bruta que se obtiene sobre el total de los ingresos provenientes de la actividad económica de la entidad, por tanto de acuerdo a la fórmula aplicada y el resultado obtenido se establece que la utilidad bruta corresponde al 27,08% del total de los ingresos de la empresa, lo que denota rentabilidad para su funcionamiento.

Mediante la aplicación de los indicadores financieros tanto al primer año de trabajo como al último que se registra mediante la proyección, se determina que ésta presenta una variabilidad positiva de 0,50%, considerando que la empresa aplicaría la política de precios constantes y asumiendo el incremento de la demanda en un 10% anual tentativamente.

#### 4.5.2. Valoración del plan de negocios.

##### Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 72:

*Tasa Interna de Retorno (TIR)*

CÁLCULO DEL TIR		
TASA		VAN
	10%	\$1.314.004,38
	20%	\$798.338,36
	30%	\$452.881,61
	40%	\$211.972,85
	52,6674499926%	\$0,00
	60%	(\$91.042,25)
	70%	(\$189.499,63)
	80%	(\$266.222,70)

##### Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

$$VAN = -772.782,00 + \frac{296.009,35}{(1+0,10)^1} + \frac{419.729,97}{(1+0,10)^2} + \frac{563.145,890}{(1+0,10)^3} + \frac{720.858,41}{(1+0,10)^4} + \frac{894.391,67}{(1+0,10)^5}$$

$$VAN = -772.782,00 + \frac{296.009,35}{1,10} + \frac{419.729,97}{1,21} + \frac{563.145,89}{1,331} + \frac{720.858,41}{1,4641} + \frac{894.391,67}{1,61051}$$

$$VAN = -772.782,00 + (269.099,41 + 346.884,27 + 423.099,84 + 492.355,99 + 555.346,86)$$

$$VAN = -772.782,00 + 2'086.786,38$$

$$VAN = 1'314.004,38$$

### Recuperación de la inversión

Tabla 73:

*Flujos de efectivo*

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACUMULADO
0	\$772.782,00		
1		\$296.009,35	\$296.009,35
2		\$419.729,97	\$715.739,32
3		\$563.145,89	\$1.278.885,21
4		\$720.858,41	\$1.999.743,62
5		\$894.391,67	\$2.894.135,29
<b>Total</b>	<b>\$772.782,00</b>	<b>\$2.894.135,29</b>	

Tabla 74:

*Período de recuperación de la inversión*

Descripción	Valores
Inversión inicial	\$772.782,00
Último flujo	\$563.145,89
Por recuperar	\$57.042,68
Proporcional del año	10,13%
Referencial en meses	1
Período total de recuperación	2
Interpretación	2 años 1 mes

#### 4.5.3. Análisis de sensibilidad.

Tabla 75:

*Análisis de sensibilidad*

AUMENTO DEL COSTO %		DISMINUCIÓN PORCENTUAL EN LOS BENEFICIOS				
		0%	5%	10%	15%	20%
		<b>\$6.912.571,49</b>	<b>\$6.566.942,91</b>	<b>\$6.221.314,34</b>	<b>\$5.875.685,76</b>	<b>\$5.530.057,19</b>
<b>0%</b>	<b>\$4.943.866,72</b>	\$1.968.704,77	\$1.623.076,19	\$1.277.447,62	\$931.819,04	\$586.190,47
<b>5%</b>	<b>\$5.191.060,06</b>	\$1.721.511,43	\$1.375.882,86	\$1.030.254,28	\$684.625,71	
<b>10%</b>	<b>\$5.438.253,39</b>	\$1.474.318,09	\$1.128.689,52	\$783.060,95		
<b>15%</b>	<b>\$5.685.446,73</b>	\$1.227.124,76	\$881.496,18			
<b>20%</b>	<b>\$5.932.640,06</b>	\$979.931,42				

De acuerdo con la tabla 75 se explica que el proyecto de inversión posee mayor sensibilidad ante una disminución porcentual de los beneficios que a un aumento de los costos.

## CAPÍTULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

#### 5.1. Base Legal.

Este alcance a las actividades de la empresa de renta de vehículos ECUARCADIS SA, requiere de medidas legales que aseguren seguridad jurídica a la empresa en la realización de la prestación del servicio de transfer.

El funcionamiento de la compañía desde su creación se ampara en varios cuerpos legales como es el caso de la Constitución de la República del Ecuador en su Art. 319, 320, 321, 322, 325 y 326, mediante los cuales se garantiza el derecho al trabajo de todos los ecuatorianos.

Así también se cuenta con el respaldo de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, misma que fue reformada y expedida por la Asamblea Nacional del Ecuador en el año 2014. De tal manera que de acuerdo con este cuerpo legal se mencionan los artículos más relevantes conforme el funcionamiento de la empresa y la promoción del servicio de transfer.

De esta manera es factible mencionar de acuerdo con la Asamblea Nacional, (2014) que:

*“Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contrala informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.”(pág. 15)*

Dentro del mismo cuerpo legal se manifiesta que: *“Art. 51.- Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre.”*(Asamblea Nacional, 2014, pág. 16)

“a) Público;” (Asamblea Nacional, 2014, pág. 16)

“b) Comercial;” (Asamblea Nacional, 2014, pág. 16)

“c) Por cuenta propia; y,” (Asamblea Nacional, 2014, pág. 16)

“d) Particular.” (Asamblea Nacional, 2014, pág. 16)

Dentro de los aspectos a ser considerados para el fiel cumplimiento de las normativas, es importante conocer que: *“Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos.”*(Asamblea Nacional, 2014, pág. 17)

*“a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores adolescentes, niñas y niños;”*(Asamblea Nacional, 2014, pág. 17)

*“b) La eficiencia en la prestación del servicio;”*(Asamblea Nacional, 2014, pág. 17)

*“c) La protección ambiental; y,”* (Asamblea Nacional, 2014, pág. 17)

*“d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.”*(Asamblea Nacional, 2014, pág. 17)

De acuerdo con la Asamblea Nacional (2014) se describe que:

*Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. (pág.17)*

Para el correcto funcionamiento de la empresa mediante la ejecución del plan de negocio propuesto se debe dar observancia al siguiente artículo de la misma Ley:

*Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda persona jurídica, sea cooperativa o compañía, que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley, su Reglamento y demás normativa aplicable, haya obtenido legalmente el título habilitante para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquiera de sus clases y tipos. (pág. 23)*

De igual manera es importante conocer que: *“Art. 78.- Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.”(Asamblea Nacional, 2014, pág. 23)*

Así también dentro de la referida ley de transporte se expresa que: *“Art. 79.- Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico y estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse.”(Asamblea Nacional, 2014, pág. 23)*

Se evidencia con esta base legal que es necesario que Ecuacardis incluya dentro de su actividad social descrita en el servicio de renta interna y sus estatutos la actividad de servicio de transfer y encontrar y establecer la normativa adecuada que sustente la actividad de servicio.

## **5.2. Medio Ambiente.**

Los automotores representan una fuente importante de contaminación del aire. El parque automotor incluye un numeroso y activo conjunto de vehículos propulsados por la combustión de hidrocarburos (ciclomotores, automóviles y camiones).

A este respecto Solís Segura, (2013) describe que:

*Las emisiones procedentes de los escapes de estos vehículos contienen monóxido de carbono, hidrocarburos y óxidos de nitrógeno que son liberados a la atmósfera en importantes cantidades; son los componentes del "smog oxidante fotoquímico". Por esta razón, las zonas urbanas más pobladas son las que sufren la mayor contaminación de este tipo. (pág. 58)*

La contaminación vehicular del aire produce efectos nocivos para la salud humana. Los estudios epidemiológicos estableciendo comparaciones entre áreas urbanas (elevado nivel de contaminación) y áreas rurales (bajo nivel de contaminación) demuestran que el aumento de los casos de enfermedades respiratorias está relacionado con las primeras.

En base a los antecedentes descritos, el uso de los automotores produce un alto índice de contaminación, el mismo que puede ser reducido mediante el debido mantenimiento a las unidades, conforme las características técnicas de cada vehículo recomendadas por el fabricante, como es el cambio oportuno de las bujías, bandas, revisión y cambio de fluidos, componentes electrónicos, entre otros.

### **5.3. Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir.**

Los beneficiarios directos serán las personas a contratarse, ya que se crearán las nuevas plazas de trabajo con lo que obtendrán una fuente de ingresos para el sustento propio y el de sus familias, dando estabilidad social y económica.

De manera indirecta se beneficiarán a los clientes por el otorgamiento del servicio satisfaciendo la demanda descrita mediante el estudio de mercado,

además se beneficia el Estado por la generación de impuestos que son direccionados a cubrir las necesidades de los habitantes de la localidad y de la nación.

#### **5.4. Política de Responsabilidad Corporativa.**

La responsabilidad social corporativa se cumple a través del seguimiento a las leyes aplicables a este tipo de negocio, como son la Constitución Política del Ecuador, el Código de Trabajo, Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Tránsito Transporte Terrestre y Seguridad Vial, todas lineadas con el Plan Nacional del Buen Vivir.

Así también se cumple con los beneficios sociales propios de cada trabajador contribuyendo al progreso de la localidad mediante las plazas de trabajo ocupadas a través de la ejecución del presente plan de negocio.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

A través del respectivo estudio de mercado, se determinó que existe un amplio margen de aceptación por el servicio ofertado mediante este plan de negocio, el cual alcanza el 72,67% de la población económicamente activa, lo que represente un importante segmento del mercado convirtiendo en atractiva la inversión a realizarse.

Mediante el plan estratégico para la implementación del servicio de transfer dirigido a la población de Manta y Portoviejo, se definieron los objetivos comerciales, así como también las cuotas de ventas, las escalas remunerativas de los conductores y demás integrantes del departamento de marketing, es importante resaltar que la empresa no requiere de un equipo especializado en ventas, puesto que el tipo de servicio se vende mediante estrategias publicitarias, razón por la cual un alto rubro se encuentra presupuestado para este factor.

La inversión necesaria para que sea realizable el servicio de transfer por parte de la empresa ECUARCADIS S.A. es de \$5.716.648,72 (CINCO MILLONES SETECIENTOS DIECISEIS MIL SEIS CIENTOS CUARENTA Y OCHO 72/100 DÓLARES AMERICANOS) de los cuales \$4.943.866,72 (CUATRO MILLONES NOVECIENTOS CUARENTA Y TRES MIL OCHO CIENTOS SESENTA Y SEIS 72/100 DÓLARES AMERICANOS) corresponden al capital de trabajo, tanto operativo como no operativo; el motivo que este rubro se encuentre elevado es debido al costo del combustible por el tipo de vehículo utilizado para el traslado de los clientes para comodidad de los mismos.

La responsabilidad social de la empresa se define mediante el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el tipo de negocio a implementar,

así también la responsabilidad ambiental en mantener operativas las unidades con el debido mantenimiento para reducir la emisión de agentes contaminantes al mínimo.

### **RECOMENDACIONES.**

Al ejecutar el plan de negocio deben ser consideradas todas las especificaciones descritas mediante el estudio de mercado para lograr obtener el 100,00% de las proyecciones realizadas y así obtener la mayor rentabilidad posible sobre la inversión a realizarse.

El plan estratégico define los lineamientos y parámetros de marketing a ser aplicados para conseguir las metas establecidas en el plan de negocio con la finalidad de lograr el nivel de rentabilidad esperado, por tanto es importante seguir la planificación descrita, y tomar las decisiones correspondiente de acuerdo a la evolución que presente el mercado en el que se desarrolla la oferta del servicio de transfer.

Es importante cumplir con las especificaciones establecidas mediante el debido estudio financiero, puesto que se han considerados los rubros necesarios para organizar y ejecutar el servicio de transfer y satisfacer la demanda por parte del mercado.

Concebir los parámetros de responsabilidad descritos, tanto en los lineamientos legales como medio ambientales, para lograr la menor alteración del ambiente a causa del ejercicio de la actividad a ser realizada por la empresa.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Quito - Ecuador: Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago.-2008 / Última modificación 31-diciembre-2014.
- ECUARCADIS S.A. (2012). *Escritura de Contitución de la Compañía ECUARCADIS S.A.* Santa Ana - Ecuador: Notaría Primera del Cantón Santa Ana.
- Escribano Ruiz, G. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid - España: Ediciones Paaninfo S.A.
- Francés, A. (2014). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educacion de México S.A. de C.V.
- García Secades, . (2014). *Introducción a la estadística económica y empresarial*. México: Editorial Internacional Thomson Editores S.A. de C.V.
- INEC. (10 de Enero de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de Población de Manabí por cantones: [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Población del Ecuador por cantones*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Ministerio de Trabajo. (2017). *Tabla de mínimos sectoriales 2016*. Quito - Ecuador: Ministerio de Trabajo.
- Munuera Alemán, J. L. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid - España: Esic Editorial.
- Price Laudon, J. (2014). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educacion de México S.A. de C.V.
- Quinn, . B. (2012). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Solís Segura, L. M. (2013). *Principios básicos de contaminación ambiental*. Toluca - México: Dirección de Publicaciones de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Val Pardo, I. (2015). *Management estratégico: guía práctica y casos ilustrativos*. Madrid - España: Esic Editorial S.L.
- Vázquez Blomer, B. (2016). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Ventura Victoria, J. (2015). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid - España: Ediciones Paraninfo S.A.

## ANEXO

### ANEXO N.1



## ECUARCADIS S. A CONSTRUCTORA

### CERTIFICADO

Por medio de la presente se certifica que el señor Dax Felipe Mancilla Moreno portador de la cédula de ciudadanía número 092189966-2 se encuentra autorizado a realizar su tema de investigación como trabajo final de titulación en la empresa ECUARCADIS S.A.

El interesado puede hacer uso del presente documento para dentro de lo ético y moral convenga.

#### Lo certifico,

Lcdo. José Ramón López V.

GERENTE

ECUARCADIS S.A.



Dir.: Avenida América entre Reales Tamarindos y Tennis Club

Telf.: (05) 2637-529 - Cel.: 0969567091 / 0979351390

E-mail: [ecuarcadis@hotmail.es](mailto:ecuarcadis@hotmail.es)

Portoviejo – Manabí – Ecuador

**ANEXO N° 2:** Modelo de encuesta aplicado a la población de Manta y Portoviejo

**Pregunta N° 1.-** ¿Ciudad de residencia?

(  ) Manta (  ) Portoviejo

**Pregunta N° 2.-** ¿Qué ocupación tiene usted?

(  ) Gerente de empresa (  ) Jefe departamental de empresa (  ) Abogado  
(  ) Servidor público (  ) Comerciante (  ) Supervisor  
(  ) Otro \_\_\_\_\_

**Pregunta N° 3.-** ¿Tiene usted vehículo propio?

(  ) Si (  ) No

**Pregunta N° 4.-** ¿Usted ha utilizado alguna vez los servicios de una empresa de alquiler de vehículos?

(  ) Si (  ) No

**Pregunta N° 5.-** ¿Cada qué tiempo ha requerido utilizar los servicios de alquiler de vehículo?

(  ) Una vez por semana (  ) Una vez al mes (  ) Una vez por trimestre  
(  ) Una vez por semestre (  ) Una vez al año (  ) Nunca

**Pregunta N° 6.-** ¿Conoce usted el concepto de los servicios de transfer?

(  ) Si (  ) No

**Pregunta N° 7.-** ¿Conoce usted alguna empresa en la ciudad de Portoviejo o Manta que brinde el servicio de transfer?

(  ) Si (  ) No

**Pregunta N° 8.-** ¿Está usted de acuerdo en que se ofrezca el servicio de transfer?

Si

No

**Pregunta N° 9.-** De acuerdo a su ocupación, ¿Cada qué lapso de tiempo requeriría hacer uso de los servicios de transfer? (Si la respuesta es nunca concluye la encuesta)

Una vez por semana     Una vez al mes     Una vez por trimestre

Una vez por semestre     Una vez al año     Nunca

**Pregunta N° 10.-** Al existir la oferta de servicio de transfer ¿Cuáles serían los destinos que visitaría?

\_\_\_\_\_

**Pregunta N° 11.-** De acuerdo con el tipo de viaje que realizaría, ¿Contrataría anticipadamente el servicio para su retorno?

Si

No

**Pregunta N° 12.-** Al realizar su viaje, ¿En qué tipo de vehículo le gustaría ser movilizado?

Automóvil     Tipo jeep     Camioneta doble cabina     Tipo van

**Pregunta N° 13.-** ¿Por lo general con cuántas personas suele viajar?

Viaja solo     1- 2 personas     3 – 4 personas     Más de 5

**Pregunta N° 14.-** Comúnmente al realizar un viaje, ¿Después de cuánto tiempo requiere retornar?

4 – 5 días     6 – 15 días     16 – 30 días     Más de 30 días



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **Declaración y autorización**

Yo, **Mancilla Moreno Dax Felipe**, con C.C: # 092189966-2 autor del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos de la empresa ECUARCADIS S.A. en las ciudades de Portoviejo y Manta**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 13 de septiembre de 2017**

f. \_\_\_\_\_

Mancilla Moreno, Dax Felipe

C.C: 092189966-2



## Ficha de registro de tesis/trabajo de titulación.

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>Título y subtítulo:</b>	Plan de negocios para la implementación del servicio de transfer en el área de alquiler de vehículos de la empresa ECUARCADIS S.A. en las ciudades de Portoviejo y Manta.		
<b>Autor(es)</b>	Dax Felipe Mancilla Moreno		
<b>Revisor(es)/tutor(es)</b>	Maximiliano Bolívar Pérez Cepeda		
<b>Institución:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>Facultad:</b>	<b>Facultad de Especialidades Empresariales</b>		
<b>Carrera:</b>	<b>Administración de Ventas</b>		
<b>Título obtenido:</b>	<b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>		
<b>Fecha de publicación:</b>	<b>13 de septiembre de 2017</b>	<b>No. de páginas:</b>	124
<b>Áreas temáticas:</b>	<b>Comercialización, Distribución, Negociación</b>		
<b>Palabras claves/ keywords:</b>	Plan de negocios, servicio de transfer, estrategias de marketing, estudio de mercado, alquiler de vehículos, estudio financiero.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
Este trabajo de titulación se desarrolla en base a la necesidad de la empresa ECUARCADIS S.A. de establecer un plan de negocios mediante el cual se incremente su nivel de ventas a través de la implementación de un nuevo servicio dentro del área de alquiler de vehículos, el cual se refiere al servicio de transfer, como primer punto se estableció la descripción de la empresa y las características del servicio a brindarse, para efectos de comprender la efectividad de la implementación del plan de negocios, se desarrolló el respectivo estudio de mercado, estableciendo el mercado meta al cual se planea llegar con la oferta del mismo, y a su vez las estrategias de marketing a ser utilizadas para llegar al público objetivo, de esto se pudo establecer el respectivo estudio financiero determinando el nivel de ingresos, costos y gastos que se generarían a través de la implementación del servicio; dando como resultado la construcción de las respectivas conclusiones y recomendaciones para la correcta ejecución de este plan de negocios.			
<b>Adjunto PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>Contacto con autor/es:</b>	<b>Teléfono:</b> 593994416013	<b>E-mail:</b> daxmancilla826@gmail.com	
<b>Contacto con la institución (coordinador del proceso UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Garcés Silva, Magaly Noemí		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. de registro (en base a datos):</b>			
<b>Nº. de clasificación:</b>			
<b>Dirección URL (tesis en la web):</b>			