

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas



***“PROYECTO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE Y TURISMO ENTRE LAS CIUDADES DE
GUAYAQUIL Y MACHALA”***

PROYECTO DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**“INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL CON SU
RESPECTIVA ESPECIALIZACION”**

Presentado por

Freddy Ronalde Camacho Villagómez
Ernesto Javier Maldonado Ojeda

Guayaquil – Ecuador

AÑO

2005



CIB-ESPOL

Agradecimiento



CIB-ESPOL

Agradezco a Dios por iluminar mis pasos a lo largo de mi carrera Universitaria, también a mis padres por apoyarme tanto Moralmente como económicamente y por saber inculcar los principios básicos para desarrollarme tanto personalmente como profesionalmente , a mi Hermana ya que a sido un ejemplo y apoyo para la superación y formación en mi vida estudiantil .

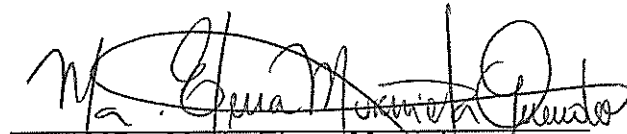
Agradezco a ESPOL a través de sus profesores ya que impartieron valores y conocimientos de mas alto nivel y sin olvidar al Ing: Constantino Tobalina director de tesis ya que fue un importante puntal en nuestra carrera Universitaria .

Freddy Camacho Villagómez

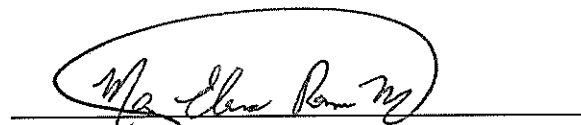
Tribunal de Graduación


Ing. Oscar Mendoza
Decano del ICHE


Ing. Constantino Tobalina
Director de Tesis


MSc. Maria Elena Murneta
Vocal Principal




MSc. Maria Elena Romero
Vocal Principal

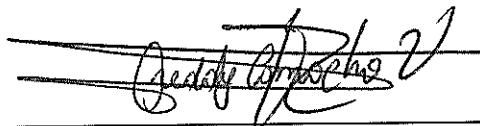
Declaración Expresa

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).



Ernesto Javier Maldonado Ojeda



Freddy Ronald Camacho Villagómez

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	I
INDICE DE FOTOGRAFIAS Y FIGURAS	III
INDICE DE TABLAS	IV
INTRODUCCION	V
OBJETIVOS	VI
CAPITULO 1: ESTUDIO DE MERCADO	
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	1
1.1.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR	2
1.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	6
1.1.3.1 COMPETIDORES DIRECTOS	6
1.1.3.2 COMPETIDORES INDIRECTOS	12
1.1.4 TECNOLOGÍA A USAR	15
1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	17
1.2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	17
1.2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	22
1.3 PROCESOS DE INVESTIGACIÓN A APLICARSE	28
1.3.1 ENTREVISTAS	28
1.4 PLAN DE MERCADEO	30
1.4.1 MERCADEO ESTRATÉGICO	30
1.4.1.1 MISIÓN	30
1.4.1.2 VISIÓN	31
1.4.1.3 DEMANDA DE MERCADO	31
1.4.1.4 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS / OPORTUNIDADES	32
1.4.1.5 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES	42
1.4.1.6 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
1.4.1.7 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	43
1.4.2 MARKETING MIX	47
1.4.2.1 CONSUMIDOR SATISFECHO	47
1.4.2.2 COSTO A SATISFACER	48
1.4.2.3 COMODIDAD DEL CLIENTE	50
1.4.2.4 COMUNICACIÓN	51
1.4.2.5 PERSONAS	54
1.4.2.6 PROCESOS	57
1.4.2.7 EVIDENCIA FÍSICA	60
CAPITULO 2: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO	
2.1 PROCESOS DE SERVICIO	64
2.2 ANÁLISIS DE RUTA	66
2.3 ECONOMÍAS A ESCALA	67
2.4 INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO	68
2.5 INVERSIONES EN VEHÍCULOS	69
2.6 INVERSIONES EN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	71
2.7 INVERSIÓN EN EQUIPOS DE OFICINA	75
2.8 INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA	77

2.9 INVERSIÓN EN EQUIPOS DE TALLER	78
2.10 REINVERSIONES EN EL PROYECTO	79
2.11 INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS	80
2.12 COSTO DEL PERSONAL	82
2.13 OTROS COSTOS Y GASTOS	85
2.14 ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS	91
CAPÍTULO 3: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	93
3.1.1 EFECTOS ECONÓMICOS DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES	93
3.1.2 INVERSIONES EN ORGANIZACIÓN	107
3.1.3 COSTOS DE LA OPERACIÓN ADMINISTRATIVA	108
3.2 MARCO LEGAL Y TRIBUTARIO	109
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO	
4.1 DEMANDA ACTUAL DE MERCADO	116
4.2 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE MERCADO	119
4.3 BALANCE INICIAL	123
4.4 BALANCE DE REINVERSION	126
4.5 BALANCE DE GASTOS	128
4.6 DEPRECIACIÓN	131
4.7 PRONÓSTICO DE VENTAS	133
4.8 DEUDA Y AMORTIZACIÓN	135
4.9 TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO	137
4.10 FLUJO DE CAJA PURO	138
4.11 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	140
4.12 SENSIBILIDAD DEL VAN ANTE VARIACIONES DE LOS INGRESOS	142
4.13 SENSIBILIDAD DEL VAN ANTE VARIACIONES DE LOS COSTOS Y GASTOS	144
4.14 SENSIBILIDAD DEL VAN ANTE CAMBIOS DE LA TMAR	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	150

INDICE DE FOTOGRAFIAS Y FIGURAS

FOTOGRAFÍA 1. TOMA FRONTAL DE UN VEHÍCULO DE OROGUAYAS	9
FOTOGRAFÍA 2. TOMA POSTERIOR DE UN VEHÍCULO DE OROGUAYAS	9
FOTOGRAFÍA 3. TOMA POSTERIOR DE UN VEHÍCULO DE TRANSOROVIAJES	11
FOTOGRAFÍA 4. TOMA LATERAL DE UN VEHÍCULO DE TRANSOROVIAJES.	11
FOTOGRAFÍA 5. TOMA FRONTAL DE UN VEHÍCULO DE COPTURCIT	13
FOTOGRAFÍA 6. TOMA POSTERIOR DE UN VEHÍCULO DE COPTURCIT	13
FIGURA 1. INFLACIÓN ANUAL DE LA REGIÓN SIERRA DEL ECUADOR EN EL AÑO 2004	20
FIGURA 2. POSICIÓN DE LA EMPRESA DENTRO DE LA MATRIZ BCG	37
FIGURA 3. ESTRATEGIA A SEGUIR DE ACUERDO A LA MATRIZ DE NEGOCIOS DE G.E	40
FIGURA 4. MATRIZ DE ANSOFF	41
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	101

INDICE DE TABLAS

TABLA I. CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS	14
TABLA II. TRANSPORTE UTILIZADO EN LOS FERIADOS 2004	15
TABLA III. DEMANDA ACTUAL DE MERCADO	32
TABLA IV. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	44
TABLA V. INVERSIÓN INICIAL DE VEHÍCULOS Y EQUIPOS	71
TABLA VI. INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	75
TABLA VII. INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS DE OFICINA	77
TABLA VIII. INVERSIÓN INICIAL EN MUEBLES DE OFICINA	78
TABLA IX. INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS DE TALLER	79
TABLA X. REINVERSIONES DEL PROYECTO	80
TABLA XI. INVERSIÓN EN REMODELACIÓN DE INMUEBLES	82
TABLA XII. BALANCE DE PERSONAL	83
TABLA XIII. NÚMERO DE CHOFERE POR AÑO	84
TABLA XIV. BALANCE DE PERSONAL POR AÑO	85
TABLA XV. GASTOS MENSUALES	88
TABLA XVI. OTROS GASTOS ANUALES	89
TABLA XVII. VALOR ANUAL DE SEGUROS	90
TABLA XVIII. INVERSIÓN EN EQUIPOS TECNOLÓGICOS	92
TABLA XIX. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	95
TABLA XX. ESCENARIOS DE LA DEMANDA	118
TABLA XXI. CRECIMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA	121
TABLA XXII. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA FUTURA	122
TABLA XXIII. INVERSIÓN INICIAL	124
TABLA XXIV. REINVERSIONES	127
TABLA XXV. GASTOS	129
TABLA XXVI. DEPRECIACIÓN	132
TABLA XXVII. PRONÓSTICO DE VENTAS	134
TABLA XXVIII. PRÉSTAMOS Y AMORTIZACIÓN	136
TABLA XXIX. FLUJO DE CAJA PURO DEL PROYECTO	139
TABLA XXX. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	141
TABLA XXXI. SENSIBILIDAD DE LOS INGRESOS	143
TABLA XXXII. SENSIBILIDAD DE LOS COSTOS Y GASTOS	145
TABLA XXXIII. SENSIBILIDAD DE LA TMAP	147

Introducción

Dentro del Ecuador, la transportación interprovincial por medio de buses entre ciudades es el principal medio de transporte. Cada día más personas se ven en la necesidad de trasladarse de una ciudad a otra dentro del país. Esa necesidad de transportación le da a ese medio de transporte una afluencia masiva de personas cada día, durante todo el año.

Existen diferentes razones para transportarse, y varían de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes. Todos los clientes desearían un mejor servicio y muchos estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio. Dependiendo de la necesidad que se tenga, la disponibilidad a pagar aumenta en ciertos clientes. Una persona de clase media estará dispuesta a pagar más por un transporte selectivo que una persona de clase baja.

Por medio de este proyecto se busca analizar todos los aspectos de este mercado y del servicio en sí, además de determinar la factibilidad financiera de llevar a cabo el proyecto.

Objetivos

El presente proyecto, tiene los siguientes objetivos:

- Analizar la estructura del mercado, los competidores y la demanda, para una empresa de transporte ejecutivo y turístico entre las ciudades de Guayaquil y Machala.
- Analizar los requerimientos y alternativas técnicas además de las inversiones necesarias en equipamiento, instalaciones y factores organizacionales para entrar al mercado.
- Determinar la factibilidad financiera de ejecutar el proyecto por medio del valor actual neto y la tasa interna de retorno, y analizar la sensibilidad del VAN ante cambios de los ingresos, costos y variaciones en la tasa mínima atractiva de retorno.

CAPITULO 1

1. Estudio de Mercado

1.1 Antecedentes

1.1.1. Definición del negocio

El negocio consiste principalmente en dar servicio de transporte terrestre entre las ciudades de Guayaquil y Machala y adicionalmente brindar asesoría turística a las personas que viajan y alquilan los vehículos para fines turísticos. Habrá dos oficinas, una en la ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Machala donde llegarán y partirán los vehículos. En una de las ciudades habrá un taller equipado con herramientas necesarias para darle mantenimiento y cuidado a las unidades, incluyendo equipos para lavar los vehículos y mantenerlos limpios.

Las características principales del servicio serán las siguientes:

En primer lugar, el servicio será con comodidad y espacio a los clientes que viajen en el transporte. Se utilizarán vehículos pequeños en comparación a los grandes buses que se encuentran en los terminales terrestres de las ciudades para este servicio. Los vehículos serán para 6 pasajeros, de manera que estarán cómodamente sentados, con un espacio adecuado para cada uno, en asientos cómodos.

En el interior del vehículo se viajará con el acondicionador de aire encendido, las ventanas del vehículo tendrán películas antisolares oscuras, y los vidrios de las ventanas serán fijos, es decir, no podrían ser bajados ni subidos por ningún pasajero.

Habrà un sistema de video que constará de una pantalla y equipo para películas de DVD.

Los vehículos no realizarán paradas para que personas fuera del punto de partida ingresen al vehículo. Solo se realizará una parada si es que algún pasajero desea ir al cuarto de baño, y se la hará en un punto específico, conocido por la empresa y el chofer. Los vehículos serán limpiados después de cada viaje, antes de realizar su próximo recorrido y serán lavados en el taller equipado para este fin.

1.1.2. Perfil del Consumidor

Para este tipo de servicio, el consumidor tiene las siguientes características:

- El nivel socioeconómico es clase media para arriba
- El interés del cliente está en la calidad del servicio, y sus ventajas, que en el precio que pagaría siempre que este esté justificado por las comodidades o superioridad del servicio.
- Principalmente son personas de la ciudad de Machala, que tienen que viajar a Guayaquil por diferentes motivos, regresando casi siempre el mismo día.
- Buscan la seguridad, la comodidad y la rapidez en el transporte.
- Son personas mayores de edad principalmente, entre 18 y 60 años de edad.
- Los motivos principales por los que viajan dependen de la actividad a la que se dedican, se los puede distinguir en los siguientes grupos, explicando brevemente su comportamiento y necesidades:
 - Comerciantes y empleados privados: En este grupo entran las personas que viajan hacia la ciudad de Guayaquil para realizar alguna actividad comercial que solo les lleva un día o menos. Buscan la seguridad del servicio, y la rapidez de este ya que

muchas veces llevan dinero y regresan con mercadería. En algunas ocasiones, compran todos los pasajes de uno de los vehículos para tener un viaje privado y poder transportar mercadería. Esto lo hacen para evitar problemas con agentes del SRI ya que por lo general lo hacen porque no llevan guías de remisión o facturas. También entran en este grupo, empleados de empresas o de algún negocio que son enviados a Guayaquil a realizar algún trámite o alguna actividad relacionada con su trabajo.

- Trabajadores de gobierno y las fuerzas públicas: Diputados, consejeros, y personas delegadas de algún puesto público son frecuentes clientes de este servicio. Viajan con su equipo de seguridad o asesores o inclusive solos, con el fin de no conducir de una ciudad a otra. Muchas veces rentan todo el vehículo para tener privacidad. Miembros del ejército o fuerza aérea también usan este servicio, principalmente cuando son enviados a realizar alguna actividad a Guayaquil o por algún otro motivo, es común que posean un rango de autoridad.
- Abogados: Los abogados de la ciudad de Machala, son frecuentes usuarios de este sistema de transporte, dado que siempre necesitan viajar a la ciudad de Guayaquil a realizar

trámites legales, a visitar clientes o autoridades de algún tipo. La rapidez y comodidad es indispensables para su satisfacción ya que les permite llegar temprano y de manera bien presentable, sin ropa arrugada o sucia por el viaje. Así pueden realizar las actividades que tienen que llevar a cabo en Guayaquil y regresar a Machala al final del día.

- Estudiantes: Los días viernes y domingos la afluencia de estudiantes universitarios es notable. Muchos estudiantes que son de Machala y estudian en Guayaquil viajan el domingo en la tarde hacia Guayaquil para estudiar y asistir a clases durante la semana y regresan el viernes en la tarde a Machala.
- Turismo: Este grupo uno de los menos comunes, pero los ingresos que dejan este grupo es bastante bueno. Esto se debe al alquiler de los vehículos por varios días y a varios destinos. Grupos de turistas muchas veces solicitan el servicio por varios días para conocer ciudades o partes del país. Son alquilados para conocer la ciudad, para realizar tours en las ciudades y conocer las principales atracciones de estas. Generalmente cuando es para conocer la ciudad, se alquilan los vehículos por un día entero o por medio día, siendo ingresos muy buenos ya

que deben pagar siempre por todos los puestos del vehículo sin importar que no utilicen toda la capacidad de este.

- Otros: Finalmente, se nota un grupo compuesto por diferentes tipos de personas. Entre ellas están personas que viajan a Guayaquil por cuestiones médicas, para realizarse exámenes especializados, por ejemplo en clínicas como SOLCA, para someterse a procedimientos como cirugías plásticas o para ver a un especialista. También se encuentran personas que viajan por cuestiones privadas, por ejemplo para visitar a un familiar, para realizar un paseo por la ciudad, para asistir a un compromiso o cita u otras actividades poco comunes. Estas son personas que viajan con poca frecuencia pero entre todas, son un grupo que siempre está presente.

Siempre debe tenerse presente que en todos los consumidores existe la necesidad principal de la transportación, en un ambiente mejor al de los buses comúnmente usados. Se debe satisfacer el deseo de selectividad de los consumidores, con un nivel de seguridad y tranquilidad superior al encontrado normalmente en los otros medios sustitutos de este servicio.

1.1.3 Análisis de la competencia

1.1.3.1 Competidores Directos

La transportación terrestre en el país es el medio más usado por el público en general para ir de un lugar a otro. Durante un feriado, es común encontrar que más del 50% de las personas que viajan, lo hacen en transporte público de buses. En lo que respecta transportación entre las ciudades de Guayaquil y Machala, cientos de personas viajan al día, principalmente por medio de los terminales terrestres, utilizando los buses de transporte interprovincial.

Las alternativas de transportación son limitadas en cuanto a ir entre estas dos ciudades se refiere. Las principales opciones son los buses, seguido por vans para pocos pasajeros, como el servicio que se pretende ofrecer, vehículos propios y luego por algún otro medio como vehículos alquilados, motocicletas, taxis, etc., pero representando un pequeño porcentaje del total de personas que viajan.

Según esto, se puede identificar los competidores directos e indirectos de la empresa. Entre los competidores directos se encuentran 3 empresas que dan un servicio similar al de la empresa que se pretende crear. Estas son Oroguyas, Transorviajes y Copturcit. A continuación se describen estas empresas una por una:

- **Oroguayas:** Esta es la empresa líder del mercado, la que cuenta con más vehículos y también la más antigua. Estas características lo han posicionado en la mente de los consumidores, dándole una gran ventaja sobre la competencia. Su precio es de 8 dólares por persona, para los viajes entre Guayaquil y Machala. Poseen 25 unidades, de modelo Kia Carnival, que funcionan a diesel y son bastante nuevas, con grandes comodidades como acondicionador de aire, pantallas de televisión y equipos de dvd. La capacidad de cada vehículo es de 6 personas más el conductor. Con la entrada de nuevos competidores, han ido modernizando sus vehículos y comodidades, lo que le ha permitido mantenerse como líder. La Fotografía 1 y la Fotografía 2 son de uno de los vehículos de esta compañía.

Fotografía 1. Toma frontal de un vehículo de Oroguayas.



Fotografía 2. Toma posterior de un vehículo de Oroguayas.



- **Transoroviajes:** Esta empresa es la última que entró al mercado, inició sus servicios a finales del año 2002, y ha logrado posesionarse como segunda en el mercado. Desplazó a Copturcit, y prácticamente, con su entrada, a puesto en serios problemas a Copturcit, casi logrando que salga del mercado. Cuando comenzó la empresa, contaba con 10 unidades, pero ha ido ganando mercado y ha crecido, teniendo ahora 14 vehículos, marca Hyundai, que funcionan a diesel y tienen capacidad para 6 pasajeros. En el interior poseen acondicionador de aire y 2 pantallas con tocador de dvd. La Fotografía 3 y la Fotografía 4 muestra unos de los vehículos de Transoroviajes.

Fotografía 3. Toma posterior de un vehículo de Transoroviajes.



Fotografía 4. Toma lateral de un vehículo de Transoroviajes.



- **Copturcit:** Esta fue la segunda empresa que entró al mercado. Actualmente se encuentra mal posicionada y en

tercer lugar, con menos clientes cada vez. Su principal problema era que sus vehículos funcionaban a gasolina, dándoles una desventaja ante sus competidores, ocasionándoles altos costos variables que los pusieron en problemas. Poseían unidades viejas que no le permitían competir al mismo nivel que la competencia. Actualizaron algunos de sus vehículos pero con vehículos para más pasajeros, de 11 pasajeros, donde se sacrificaba la comodidad de los clientes por la cantidad de estos. Sacaron mucho de sus vehículos de circulación, quedándose actualmente con 11 unidades, entre vehículos viejos y nuevos para 6 y 11 pasajeros. Esta empresa se encuentra con problemas financieros, sacando cada vez más unidades de circulación. Los competidores actuales creen que pronto quebrará si no cambia sus unidades y mejora su servicio, inclusive al nivel de atención en las oficinas, de donde hay quejas por su mala atención al cliente. La fotografía 5 y la fotografía 6 corresponden a un vehículo de esta empresa.

Fotografía 5. Toma frontal de un vehículo de Copturcit.



Fotografía 6. Toma posterior de un vehículo de Copturcit.



La tabla I muestra un resumen de las características actuales de las tres empresas competidoras.

Tabla I. Características de los Competidores Directos

		EMPRESA		
		OROGUAYAS	TRANSOROVIAJES	COPTURCIT
C A R A C T E R I S T I C A S	POSICION EN EL MERCADO	LIDER	SEGUIDOR del LIDER	TERCERO
	Modelo de Vehículo	KIA CARNIVAL	Hyundai Starex	Hyundai Starex
	No. Pasajeros por Vehículo	6	6	6
	Numero de Vehículos	25	14	11
	Estado de los vehículos	BUENO	BUENO	REGULAR
	Estado de demanda	Estable	En Aumento	En Disminución
	Viajes Guayaquil - Machala por Día	4	4	4

Fuente: Transoroviajes, Copturcit, Oroguyas.

1.1.3.2 Competidores Indirectos

De los competidores indirectos, los principales son los buses de transporte público que viajan entre los terminales de Guayaquil y el de Machala. Estas son Rutas Orenses, CIFA y Ecuatoriano Pullman. Todas estas empresas poseen buses grandes para 50 pasajeros, sin acondicionador de aire, con excepción de Rutas Orenses que posee algunos de sus buses con este sistema. Realizan varias paradas durante el viaje, recogiendo y dejando

pasajeros. Esto disminuye su seguridad y aumenta el tiempo del recorrido.

La tabla II muestra los transportes utilizados durante el año 2004 en los feriados en todo el país.

Tabla II. Transporte utilizado en los Feriados 2004

TIPO DE TRANSPORTE	%
Autobús	51.67
Vehículo propio	33.12
Otro	10.11
Avión	2.08
Vehículo alquilado	1.77
Taxi	0.64
Yate, lancha, etc.	0.59
Ferrocarril	0.01
TOTAL	100.00

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador

1.1.4 Tecnologías a usar

Existe en el mercado una gran variedad de equipos que ayudan a brindar comodidad y satisfacción a los clientes del sector de servicio de transporte.

En lo que respecta al vehículo que se va a usar, se compararán de la marca Hyundai, el modelo: Starex turbo diesel. Este vehículo funciona

con combustible diesel, es para 6 pasajeros cómodamente sentados, viene equipado con acondicionador de aire. Este vehículo es escogido principalmente por su menor costo a otros en el mercado y por su característica de ser a diesel, ayudando a reducir costos de combustible que es un costo variable importante entre todos los costos de la empresa. El motor es turbo cargado para darle mayor fuerza, y adicionalmente será con palanca de cambios, es decir transmisión manual, para que sea mejor su manejo en caminos inclinados, principalmente en la región sierra.

Para el interior del vehículo, se utilizaran dos pantallas planas, un equipo de dvd y parlantes.

Se implementará un sistema de comunicación por radio en frecuencia HF. Todos los vehículos llevarán un radio y habrá una base de radio en cada oficina, y equipos portátiles para ciertos empleados.

Se implementará un taller, con herramientas necesarias para darle mantenimiento, arreglo y cuidados periódicos a los vehículos. También se comprarán accesorios de limpieza para los vehículos, como bombas de agua y aspiradoras para el lavado de estos.

1.2 Análisis Situacional

1.2.1 Análisis del Macro Entorno.

Dentro de este análisis se irán explicando las diferentes fuerzas que afectan este tipo de empresa, una por una.

- **Fuerzas Político - Legales:** Estas están dadas principalmente por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc. En lo concerniente a esta empresa, el ámbito legal del Ecuador, pone muchas trabas para que se conforme una empresa de transporte. Esto se debe a la influencia que ejercen principalmente las cooperativas de transporte, obligando al gobierno a establecer leyes que los protegen.

- **Fuerzas Económicas:**

- **Producto Interno Bruto:** La producción que tenga el país se ve reflejada de gran manera en las ventas de la empresa. Los ingresos de la compañía provienen en una gran parte de consumidores nacionales como por ejemplo comerciantes, abogados y turistas nacionales. Cuando la producción nacional no ha sido buena, no hay tanto dinero para gastar o para realizar actividades de comercio. Los comerciantes son menos frecuentes por la falta de dinero y de demanda, los turistas viajan menos y en

general la gente prefiere un transporte de menor costo. Por esto una parte de los consumidores se traslada hacia un medio menos costoso para ellos.

Por otra parte, cuando hay un crecimiento saludable de la economía, el negocio se encuentra ante una demanda creciente con ventas crecientes. Los comerciantes realizan más viajes para hacer negocios en Guayaquil ya que hay más dinero y tienen una mayor demanda de sus productos. Las personas destinan más dinero para su entretenimiento y viajes, y en general, las personas están dispuestas a viajar más.

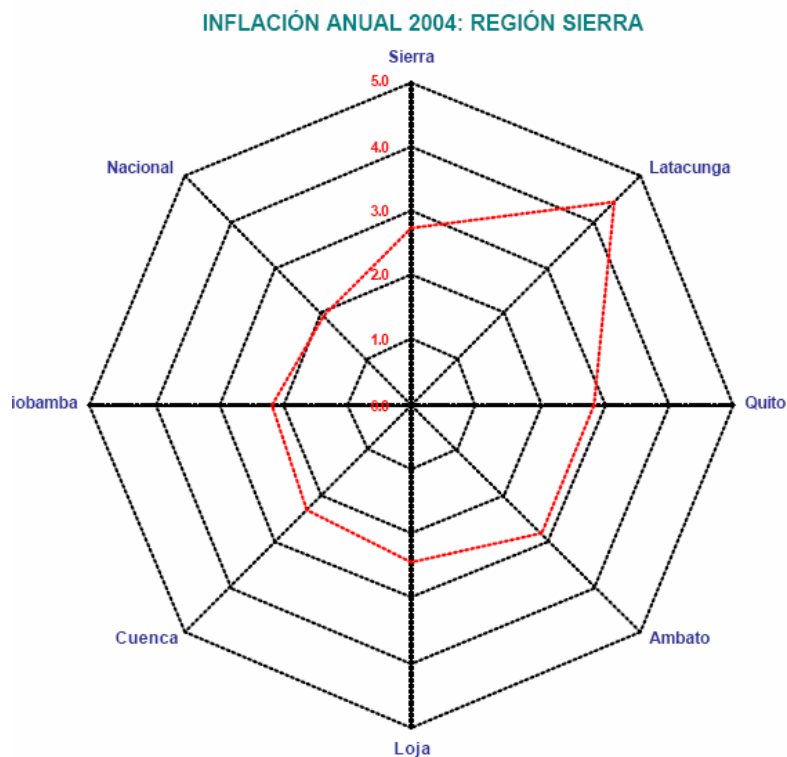
No se debe olvidar que el PIB refleja el gasto de las personas en una economía por lo que un consumo menor de servicios nacionales se verá reflejado en el PIB.

- Tasa de Interés: Las tasas de interés afectan directamente las decisiones estratégicas del negocio. Siendo este un negocio de transporte, el principal activo son los vehículos por lo que a altas tasas de interés, no hay un incentivo por financiar los vehículos, en realidad hay un desaliento para esto ya que los gastos por intereses serían elevados. En el caso contrario, a bajas tasas de interés, hay un incentivo a endeudamiento, adquirir nuevos vehículos con financiamiento para aprovechar las bajas tasas de

interés. A bajas tasas de interés es conveniente obtener créditos para nuevos vehículos y equipos.

- Tasas de inflación: Dado que Ecuador tiene una economía dolarizada, las tasas de inflación no se esperaría que fueran elevadas. Con la dolarización, se espera que las tasas de inflación se mantengan siempre en un dígito, es decir menores al 10% anual. En la Figura 1 se puede apreciar que durante el año 2004, la inflación en la región sierra tuvo su valor más grande en la ciudad de Latacunga, con un 4.5%, y fue también la más grande de todo el país. Este tipo de inflación permite mantener precios estables que no necesitan ser ajustados bruscamente, por lo que el cliente tiene tiempo para acostumbrarse al precio establecido.

Figura 1. Inflación Anual de la región sierra del Ecuador en el año 2004



Fuente: Banco Central del Ecuador

- Valor del Dólar: El continuo incremento de países que adoptan un proceso de dolarización en todo el mundo, hace que este sea un factor clave en el análisis macroeconómico. A medida que el dólar se aprecia con respecto a la moneda de los países de origen de los activos de la empresa, es conveniente comprar debido a que se obtiene un beneficio

por esa apreciación, costando menos dólares el activo con respecto a la moneda del país de origen.

- **Fuerzas Tecnológicas:** La innovación tecnológica es un factor clave para este mercado. Dado que se busca brindar un servicio de calidad con muchas comodidades modernas y beneficios, el mantener el servicio con tecnología actualizada es algo esencial. Las empresas que brindan este servicio se han visto obligadas a realizar transiciones de tecnologías viejas a modernas. La implementación de pantallas planas en los vehículos, dvd, vehículos a diesel, etc., le ha permitido a estas empresas seguir en el mercado. Las que no lo hicieron a tiempo o correctamente, están en problemas en la actualidad. Se debe estar al tanto de los nuevos productos y alternativas tecnológicas que salgan al mercado para poder brindar un buen servicio igual o mejor al de la competencia.
- **Fuerzas Sociales:** El efecto que la sociedad tiene sobre los clientes, permite que haya un flujo constante y creciente de clientes. Un cliente de clase media o alta, se ve presionado a utilizar este tipo de servicio. De ser visto transportándose en un bus, puede ser juzgado por amigos o familiares. A pesar que esto no sucede en todos los consumidores, afecta a muchos que prefieren mantener cierto status social frente a otros.

1.2.2 Análisis del Micro Entorno:

Para realizar el análisis del micro entorno, se diferenciarán diferentes fuerzas que rodean a la empresa. Si la organización puede llegar a estar en una posición estratégica donde pueda influir en estas fuerzas, se llegaría a estar en una posición competitiva efectiva y se logrará una posición estable y fuerte en el mercado. Para lograr esto, la empresa debe aprovechar plenamente sus oportunidades y aprender a defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando hay muchas debilidades. Se necesita conocer y analizar estas fuerzas para poder formular estrategias adecuadas para la organización. Las cinco fuerzas serán analizadas a continuación con respecto al mercado al que se enfrenta la empresa:

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Cuando entra una empresa nueva a competir en el mercado, la capacidad productiva de este se expande. Sin importar que el mercado esté creciendo rápidamente, la entrada de una empresa más intensificará la lucha por la cuota de mercado. Esto ocasiona que se vuelva un reto ofrecer precios bajos y mantener la rentabilidad de la empresa. Se presentan dos factores que se deben tener en cuenta para entrar en

este mercado, las barreras de entrada y la expectativa de contragolpe de las empresas que se encuentran en el mercado:

▪ **Barreras de entrada:** Dentro de las barreras de entrada que pueden haber en un mercado, es este se pueden identificar las siguientes como un obstáculo a vencer para poder entrar:

- Economías de Escala: Dado el tipo de servicio que ofrece el mercado, las economías de escala de las empresas se convierte en una gran barrera para entrar a este mercado. El Principal activo de las empresas es su flota de vehículos, el promedio de pasajeros por viaje por cada vehículo se encuentra cerca de 4 pasajeros por cada vehículo de 6 pasajeros. Si una nueva empresa entra al mercado, su promedio de pasajeros bajará ya que perderían mercado por lo que sus costos por unidad de servicio se incrementarían. Esto ocasionaría una fuerte reacción de los competidores para no perder terreno ya que el endeudamiento de sus empresas es grande y necesitan mantenerse con un promedio alto de ventas para poder percibir ingresos. El perder terreno les significaría producir a escalas pequeñas que conllevan al crecimiento de los costos medios.
- Diferenciación de los servicios: La empresa líder del mercado se ha mantenido así desde el principio. Su ventaja es ser la

primera en haber llegado al mercado, la imagen que ha logrado obtener con el tiempo y la lealtad de sus clientes. Esto se convierte en un obstáculo para las nuevas empresas ya que se requerirá de grandes esfuerzos y de dinero para superar esta barrera.

- Desventajas de los costos independientemente de la escala: Estos costos son notables al inicio de la operación de la empresa. Las empresas ya establecidas tienen ventajas en la eficiencia del servicio que dan principalmente debido a la curva de experiencia y la curva de tiempo – beneficio. Se han adaptado con el tiempo a lo que buscan los clientes, con oficinas y ubicación enfocada mejor a las necesidades de los clientes.

Tomemos por ejemplo el mantenimiento de los vehículos. El mecánico de la empresa debe familiarizarse con el tiempo a los problemas que puedan presentar los vehículos que se comprarían para poder prevenir fallas mecánicas que puedan repercutir como tiempo perdido. A medida que pase el tiempo, se realizarán arreglos con mayor velocidad y eficiencia, además se pueden prevenir daños y dar mantenimientos y chequeos a

los vehículos con mayor rapidez, resultando en menores costos para la empresa.

Al principio de la operación, las fallas que se presenten pueden ser imprevistas. A medida que pase el tiempo y se gane experiencia, se conocerá las debilidades de los vehículos, y las áreas donde se debe dar más cuidado. Esto resultará en una menor cantidad de fallas en los vehículos y en saber repararlos con mayor rapidez.

- **Expectativas de contragolpe:** En un mercado con pocas empresas como este, se esperaría que la expectativa de la nueva compañía que entra ocasione una respuesta enérgica por parte de las compañías ya establecidas. Se debe estar al tanto de cómo será la reacción de la competencia, y las acciones que estas empresas vayan a tomar en respuesta a la entrada de la nueva empresa al mercado.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** Este mercado está constituido por pocas firmas, tan solo 3, esto hace que todas estén pendientes de las acciones que toma la competencia. La competencia es intensa ya que a pesar de que no se ha visto una estrategia de pelea por el precio, si se nota una competencia por la calidad del servicio.

La última compañía en entrar al mercado fue Transorviajes, que entró al mercado en el año 2002. Desde ese año, ha logrado quitarle gran parte de su cuota de mercado a la empresa Copturcit, desplazándola al segundo lugar. En la actualidad, está planeando expandir su capacidad de servicio, por lo que la nueva empresa que entraría al mercado ahora, tendría que enfrentar una fuerza competencia por parte de Transorviajes y Copturcit. La primera por que está buscando crecer y la segunda por que está tratando de no perder más terreno.

La rivalidad de los competidores es una barrera que frena las intenciones de entrar al mercado, ya que el servicio no tiene una diferenciación muy alta. A pesar de esto, hay que considerar que es un mercado que está creciendo, basando esto en la intención de Transorviajes de expandir su capacidad principalmente por el exceso de demanda que están enfrentados y se puede apreciar observando los horarios picos de esta compañía. Esto incentiva a la entrada, y a pesar de que no existe una diferenciación del servicio muy alta, se debe buscar mejorar el servicio y superar a la competencia para lograr establecer la empresa en el mercado.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** El mercado está constantemente amenazado por el servicio de transporte de cooperativas que viajan entre Guayaquil y Machala. A pesar de que es un servicio de características diferente y enfocado a otro sector, siempre es una presión al mercado ya que en época de recesión o de crisis económica, la gente busca el ahorro y cambia su preferencia de calidad por la de precio. La presión de este sector de servicio sustituto está siempre presente y es importante conocer ese mercado y saber enfrentar la presión de este si se desea entrar al mercado.

- **Poder de negociación de los compradores:** En este mercado, el poder de negociación lo poseen los compradores, es decir los clientes del mercado. Para ellos es fácil cambiarse de una empresa a otra ya que no hay ningún costo económico por realizar el cambio. La poca diferenciación en el servicio hace que el consumidor ponga a las empresas a enfrentarse entre sí con el fin de obtener un menor precio y un mejor servicio. En este mercado no se puede subestimar el poder de los compradores del servicio, siempre hay que entender sus necesidades de la mejor manera posible para satisfacerlas al máximo.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los principales insumos que tendría la empresa serían los vehículos, el combustible, la mano de obra como los conductores y el personal administrativo, y los repuestos que se tengan que comprar por fallas en los vehículos. Estos son los insumos más notables y de estos, el precio del combustible es regulado por el estado, y habiendo en la actualidad una gran cantidad de gasolineras que proveen el combustible, la empresa es la que tiene la decisión sobre a quien comprarle. Con lo que respecta a los repuestos, hay varios proveedores por lo los proveedores no tienen el poder de la negociación, sino los compradores. Con respecto a los vehículos, la gran cantidad de marcas y modelos de vehículos que hay en el mercado, le quitan el poder de negociación a los proveedores y se lo dan a los compradores.

1.3 Procesos de investigación a aplicarse

Gran parte de la información del mercado será obtenida por medio de entrevistas a empleados de las empresas que funcionan actualmente en el mercado además de una extensa observación a la actividad que realizan las empresas actuales.

1.3.1 Entrevistas

Con las entrevistas a personas involucradas en el mercado, se obtiene información útil principalmente respecto a los clientes en el mercado. La información obtenida a partir de las entrevistas es más confiable que si se realizaran simplemente encuestas a los clientes ya que muchas veces el cliente no sabe realmente lo que quiere o no muestra interés en contestar sinceramente la encuesta. A partir de la experiencia de los entrevistados, se obtiene una idea clara de la dirección que tiene el mercado y las necesidades del mismo. La finalidad de las entrevistas es obtener información de los clientes y el servicio, por lo que se realizaron las siguientes entrevistas:

Entrevista a Rubén Darío Guevara

Cargo: Jefe de Agencia de la oficina de Guayaquil de la empresa Transorviajes.

Conclusiones pertinentes de la Entrevista:

Existen pocos tipos de clientes que abarcan la mayoría de la demanda. Estos son Comerciantes, Personas que trabajan en el sector Público y Abogados. Estos grupos utilizan cerca del 90% de la demanda diaria. Las principales razones por la que utilizan el servicio, son la rapidez de los viajes, comodidad, seguridad.

Entrevista a Carlos Rivas

Cargo: Ex – Gerente Oroguyas

Conclusiones pertinentes de la entrevista:

La demanda se encuentra en aumento, los comerciantes que utilizan el servicio, abarcan alrededor de un 60% del total de usuarios. Su preferencia por el servicio se debe a que pueden trasladar mercadería sin mayores inconvenientes ya que pueden adquirir todos los boletos de un viaje y utilizar la capacidad del vehículo en su totalidad. La edad de los clientes se encuentra entre los 18 y 65 años de edad, es decir que la mayoría son de la segunda edad. Pero a pesar de que es un rango bastante grande, se podría decir que lo que buscan en el servicio no se ve afectado por la edad del cliente, es decir, la edad no es un factor influyente en la preferencia del consumidor.

Conversaciones con choferes:

Se obtuvo información a partir de hablar con varios choferes de las diferentes empresas. La información obtenida con respecto a los clientes, apoya a la obtenida de las entrevistas anteriores. El principal consumidor son los comerciantes, aunque también existen grupos de clientes como estudiantes, personas que viajan por placer, pacientes, etc.

1.4 Plan de mercadeo

1.4.1 Mercadeo estratégico

1.4.1.1 Misión

Brindar un servicio de transporte rápido, confiable, cómodo y seguro de calidad apoyándonos en una política de atención al cliente y de marketing continua.

1.4.1.2 Visión

Ser líderes en el mercado de transporte y turismo y ser un ejemplo de servicio de calidad.

1.4.1.3 Demanda del mercado

La demanda de mercado puede ser estimada a partir de la capacidad actual que tiene el mercado para ofrecer el servicio. La cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada, por lo que al mirar el mercado actual, se puede tener una idea de la cantidad de boletos que está demandando el mercado. La Tabla III muestra la demanda actual de mercado, basada en las cantidades que venden las empresas del mercado.

Tabla III. Demanda Actual de Mercado

Demanda Actual					
EMPRESA	Número de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Totales (Boletos)
OROGUAYAS	25	4	100	4	400
TRANSOROVIAJES	14	4	56	4	224
COPTURCIT	11	4	44	4	176
				Demanda:	800

Elaborado por: autores

Existe una demanda actual de mercado total de 800 pasajes al día.

1.4.1.4 Descripción de problemas / oportunidades

Para analizar los problemas y oportunidades, se utilizarán modelos de marketing comunes en la actualidad como por ejemplo un análisis FODA, la matriz BCG, Matriz de Ansoff, etc. Cada uno de estos modelos sirve para analizar la situación de la compañía, los factores que la afectan, los problemas a los que se enfrentaría y las oportunidades en el mercado.

ANALISIS FODA

Este análisis identifica y juzga las más importantes Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía, de aquí el nombre FODA. También es conocido como análisis DAFO o FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades).

FORTALEZAS:

- Se comenzará la operación con vehículos totalmente nuevos.
- Existirá un alto grado de comodidad dentro del transporte.
- Se invertirá en marketing para competir con el precio de la competencia.
- Habrá personal capacitado para todos los niveles del servicio, desde capacitación en computación y atención del cliente hasta capacitación en mecánica para el personal de mantenimiento de los vehículos.
- Los objetivos serán realistas y se invertirá lo suficiente para lograrlos.

OPORTUNIDADES:

- Existe poca competencia, solo hay 3 competidores y uno está perdiendo participación de mercado.
- El precio de mercado no es alto en comparación al de los competidores indirectos, es decir, de las cooperativas de transporte interprovincial que manejan un flujo mucho más grande de clientes.
- El mercado está en crecimiento
- Existen servicios adicionales que se pueden ofrecer, como por ejemplo giros de dineros o envío de encomiendas.

DEBILIDADES:

- Es una empresa nueva, sin experiencia y de nombre no conocido por los demandantes.
- Existirá un alto nivel de pasivos, es decir que existiría un alto nivel de deuda que debe ser pagado mes a mes.
- Existe un periodo de pérdida de varios meses.
- Bajo nivel de rendimiento sobre la inversión en los primeros semestres.

AMENAZAS:

- Mercado atractivo para nuevas empresas.
- Los competidores del mercado se encuentran en proceso de expansión de sus capacidades.
- La respuesta de la competencia para la entrada de un nuevo competidor en desconocida, puede crearse alianzas entre los competidores existentes para evitar la entrada de la nueva empresa.

Matriz del Boston Consulting Group (Matriz BCG).

Por medio de esta matriz, una empresa clasifica sus Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), sus principales productos o sus principales servicios conforme a dos factores:

1. La participación en el mercado del producto, UEN o servicio con relación a sus competidores
2. La tasa de crecimiento del mercado en el que están.

Acorde a donde se encuentre, se lo puede clasificar como una interrogación, un perro, una estrella o una vaca de dinero.

Interrogación: Tienen baja participación de mercado y alto crecimiento de la industria. Si es posible ganar una buena participación de mercado y ser rentable se debe invertir en la empresa para lograrlo, de lo contrario se debe reducirla o bien cancelarla.

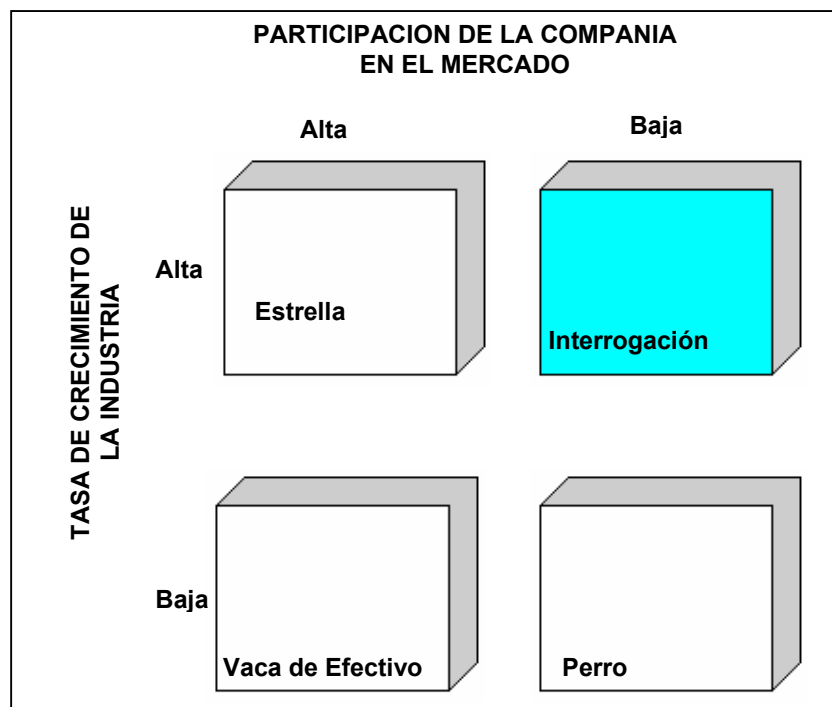
Perro: Se está operando en un mercado con bajo crecimiento y se mantiene una baja participación de mercado. No es conveniente invertir mucho tiempo ni recursos si se encuentra una compañía en esta categoría. Una buena opción es reducir los gastos al mínimo para maximizar la ganancia o bien cancelar la empresa.

Estrella: Se tiene una alta participación en un mercado con alta tasa de crecimiento. Requieren mucho efectivo para mantenerse competitivas en un mercado en crecimiento. Se deben implementar estrategias de marketing muy agresivas para conservar u obtener participación de mercado.

Vaca de efectivo: En esta categoría se tiene una alta participación de mercado en una industria madura, es decir que tiene una baja tasa de crecimiento. Cuando disminuye el crecimiento de una industria, las estrellas se convierten en vacas de dinero y por lo general sus clientes llevan tiempo con ellas y son fieles, por lo que la inversión en marketing no

es tan elevada. Generan más efectivo del que pueden reinvertir en la empresa efectivamente, por lo que utilizan dinero para invertir en otras categorías como en Interrogación y Estrella. Su enfoque de marketing consiste en conservar sus clientes y defender su participación de mercado. La Figura 2 muestra el modelo de la matriz BCG y la ubicación en la que estaría la empresa si esta entra al mercado.

Figura 2. Posición de la empresa dentro de la matriz BCG



Fuente: Fundamentos de Marketing

El mercado al que va entrar la empresa se encuentra en crecimiento alto. Dado que se va a entrar en el mercado, se

esperaría una participación baja de mercado por lo que inicialmente la empresa caería en la categoría de interrogación. Se optará por invertir en la empresa con una agresiva estrategia de marketing para poder obtener una alta participación de mercado y salir de la categoría de interrogación.

Matriz de Negocios de General Electric

Este modelo es similar al modelo del Boston Consulting Group ya que se basa en dos factores que son el atractivo del mercado y la posición del negocio. Estos dos factores se los divide en tres niveles: alto, medio y bajo. Se produce una rejilla de opciones donde cada ubicación muestra lo que es conveniente para la compañía.

Se deben considerar los siguientes criterios para escoger el nivel de cada factor:

- **Atractivo del mercado:** Se debe considerar varios factores como el tamaño del mercado y el crecimiento de este, el grado de dificultad para entrar a él, el número y tipo de competidores, los márgenes de utilidad, los requisitos tecnológicos, etc.

- Posición del negocio: En este factor se debe considerar la participación en el mercado, el tamaño de las unidades estratégicas, capacidad de producción, controles de costos, entre otros.

El atractivo de este mercado se lo puede clasificar en un nivel alto, por varias razones. Se debe considerar que es un mercado que está creciendo, se puede notar que el crecimiento es mayor que antes, además existen actualmente pocos competidores dentro del mercado y no existe una gran dificultad para entrar a competir.

La posición del negocio se encuentra en un nivel bajo. Esto se debe a que es una empresa nueva, y no se espera entrar con una alta participación de mercado. Se debe ir ganando participación con el tiempo pero al inicio se debe trabajar con una pequeña parte del mercado.

Figura 3. Estrategia a seguir de acuerdo a la matriz de negocios de G.E.

		POSICIÓN DEL NEGOCIO		
		Grande	Mediano	Poco
ATRACTIVO DEL MERCADO	Grande	INVERTIR	INVERTIR	PROYECTAR
	Mediano	INVERTIR	PROYECTAR	COSECHAR
	Poco	PROYECTAR	COSECHAR	REDUCIR

Fuente: Fundamentos de Marketing

La estrategia a seguir por esta matriz es la de PROYECTAR. Es una estrategia de protección defensiva donde se debe asignar selectivamente recursos a la unidad de negocio para conservar la participación de mercado.

Matriz de crecimiento de productos y mercados (Matriz de Ansoff)

Uno de los principales objetivos en cualquier empresa es generalmente crecer, es decir, el aumentar los ingresos y las

ganancias de la empresa. Para esto se debe tener en cuenta tanto los productos o servicios que se comercializan y el mercado en el que esto sucede. A partir de esto se debe decidir si se continua haciendo lo que se realiza actualmente pero de manera más eficiente o si se debe arriesgar en nuevas empresas. La matriz de Ansoff busca dar una respuesta a esto basado en un sencillo análisis entre el mercado y los productos de la empresa.

Figura 4. Matriz de Ansoff

	Servicios Actuales	Servicios Nuevos
Mercados Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de Servicios
Mercados Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Fundamentos de Marketing

El servicio que se busca ofrecer en un servicio que ya se encuentra en el mercado, es decir es un servicio actual en un mercado actual. Para esto la mejor opción es la de penetración de mercado. Se trata de vender la mayor cantidad de productos o servicios en el mercado actual de la compañía, utilizando estrategias o tácticas de apoyo como invertir más en publicidad o en la venta personal. Esta opción apoya la

estrategia planteada de buscar entrar en el mercado y lograr una cuota mayor de mercado por medio de publicidad y marketing y no por medio de una pelea por precios.

1.4.1.5 Planteamiento de objetivos generales

- ⇒ Ganar una posición estable en el mercado.
- ⇒ Incrementar la capacidad del servicio
- ⇒ Mejorar la imagen pública de la compañía
- ⇒ Mejorar la atención a los clientes y la satisfacción de estos.
- ⇒ Lograr una alta retención de clientes

1.4.1.6 Planteamiento de objetivos específicos

- ⇒ Crear ventaja competitiva a través de servicio al cliente y marca.
- ⇒ El nombre de la empresa debe ser reconocido por el 70% de los consumidores frecuentes de este mercado.
- ⇒ Tener un 12% de participación de mercado al terminar el primer año de operación.

- ⇒ Al menos 50% de los clientes deben ser frecuentes en el uso del servicio al finalizar el primer año.
- ⇒ Recibir, al fin del primer año, una calificación buena por parte de los clientes acerca de la satisfacción y calidad que perciben del servicio.
- ⇒ Adquirir 4 nuevos vehículos antes de finalizar el proyecto, 2 al inicio del segundo año y 2 más al inicio del cuarto año.

1.4.1.7 Planteamiento de estrategias y tácticas

Para lograr los objetivos se deben implementar diferentes estrategias y tácticas durante el periodo establecido. La tabla IV muestra cada objetivo específico y las estrategias que se planteen para alcanzarlo.

Tabla IV. Objetivos, Estrategias y Tácticas.

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Crear ventaja competitiva a través de servicio al cliente y marca.	<i>Los empleados que estén en contacto con los clientes deben tener al menos 2 cursos de capacitación, seminarios, talleres, entre otros, en relación atención al cliente al finalizar el primer año de actividad</i>	Contratar un especialista en el área de atención al cliente para que dicte un curso enfocado en los consumidores de este mercado a los empleados que trabajarían en la empresa.
		Exigir a los empleados el asistir a un curso en el área de atención al cliente antes de finalizar el primer año de funcionamiento de la empresa.
		Enviar a los empleados que estén en contacto con los clientes a cursos o talleres o cualquier tipo de capacitación referente a la atención al cliente.
		Coordinar con un especialista un taller en atención al cliente para la empresa.
	<i>Mantener instalaciones limpias y bien cuidadas.</i>	Limpieza diaria de las oficinas incluyendo los muebles de oficina, fachada y de los vehículos.
		Pintar paredes periódicamente y mantener puertas y vidrios limpios y pulidos.

Elaborado por: Autores

Objetivo	Estrategias	Tácticas
	<i>Ofrecer servicios adicionales al cliente</i>	Ofrecer asientos de seguridad para niños y bebés
		Brindar un refrigerio pequeño en el viaje
		A largo plazo ofrecer seguro de accidentes a los pasajeros
		Mantener un ambiente agradable siempre en aspectos como música y ambiente.
El nombre de la empresa debe ser reconocido por el 70% de los consumidores de este mercado.	<i>Campaña de marketing en medios de bajo costo, intensiva y enfocada al mercado meta</i>	Realizar propaganda por medio de volantes en las áreas comerciales de mayor afluencia de comerciantes en la ciudad de Machala.
		Anunciarse en revistas y medios impresos que sean publicados solo para la ciudad de Machala.
	<i>Utilizar el boca a boca como herramienta fundamental soportada en un servicio al cliente</i>	Instruir a los empleados que estén en contacto con los clientes a utilizar el boca a boca de manera sutil y eficaz.
Tener un 12% de participación de mercado al terminar el primer año de operación	<i>Mantener publicidad de la empresa</i>	Publicidad constante de acuerdo a la estrategia de marketing para lograr los objetivos de ventas.
	<i>Invertir proporcionalmente en publicidad y marketing a medida que aumenten las ventas</i>	Contratar cuñas publicitarias en emisoras de radio gran sintonía en la ciudad de Machala.

Elaborado por: Autores

Objetivo	Estrategias	Tácticas
		Mantener anuncios en medios impresos.
		Contratar vallas publicitarias en la ciudad de Machala.
Al menos 50% de los clientes deben ser frecuentes en el uso del servicio al finalizar el primer año.	<i>Utilizar un programa de fidelización de clientes</i>	Inscribir a los clientes frecuentes en un programa de fidelización
		Ofrecer descuentos a los clientes del programa.
		Ofrecer regalos y felicitaciones periódicas a estos clientes en sus cumpleaños y ocasiones especiales como navidad y año nuevo.
Recibir, al fin del primer año, una calificación buena por parte de los clientes acerca de la satisfacción y calidad que perciben del servicio.	<i>Medir la satisfacción del cliente</i>	Realizar encuestas a los clientes, sobre como se sienten con el servicio y su nivel de satisfacción.
		Realizar entrevistas con clientes frecuentes para que den su opinión sobre el servicio.
	<i>Retroalimentación</i>	Utilizar la información de las encuestas y entrevistas para llevar a cabo mejoras en el servicio.

Elaborado por: Autores

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Adquirir 4 nuevos vehículos antes de finalizar el proyecto, 2 al inicio del segundo año y 2 más al inicio del cuarto año	<i>Financiar la compra de 4 nuevos vehículos con los ingresos de la compañía.</i>	Comprar 2 nuevos vehículos a crédito cuando la demanda de la empresa esté cerca de sobrepasar la capacidad del servicio en el segundo año.
		En el cuarto año incrementar la capacidad del servicio en dos vehículos más.

Elaborado por: Autores

1.4.2 Marketing Mix

1.4.2.1 Consumidor satisfecho

Cuando se habla del servicio como un producto, hay que recordar que los consumidores compran el servicio, al igual que compran un bien, por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen y no por sí solos. Los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los servicios al igual que exigirían de un producto.

Se debe tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel de entrega de estos. No se puede dejar atrás la calidad del servicio antes y después de la venta y garantía del servicio. Los servicios ofrecidos deben basarse en las necesidades y beneficios buscados por los

usuarios del servicio. Dentro del servicio de transporte, se pueden considerar la comodidad, la rapidez del transporte y la seguridad del transporte entre necesidades y beneficios que buscan los clientes.

Pero el consumidor muchas veces no sabe lo que quiere o lo que busca en un servicio. Lo que busca puede cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas, malas o nuevas en el uso del servicio o a través de cambios en los hábitos de consumo del servicio.

A partir de esto, se debe considerar siempre el punto de vista del consumidor como punto de partida para adecuar o dar forma al servicio que se va a ofrecer. Se debe buscar la satisfacción del cliente desde el primer contacto que hay con este y hasta el último momento que está con la empresa. Al momento de la llegada de un cliente, ya sea uno conocido, uno nuevo o un cliente potencial, se lo debe atender con cordialidad, respeto y mucha atención hasta el momento que ya no esté en las instalaciones.

1.4.2.2 Costo a satisfacer

El Precio del servicio debe tener relación con las metas organizacionales y de marketing. Por esto la elección del precio

debe ser analizada tomando en consideración una gran cantidad de factores, que se basan principalmente en las fuerzas tradicionales que lo afectan: costos, competencia y demanda.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, hay dos métodos aplicables a este caso para la fijación del precio del servicio: precio basado en costos y precio orientado hacia el mercado.

Dada la situación de la fuerza de la competencia en el mercado, existe poca diferenciación entre servicios y establecerá cierto grado de uniformidad de precios y se optará por el método de precio orientado hacia el mercado. Un precio basado en costos no sería conveniente ya que los costos de las empresas del mercado no son muy diferentes.

El precio del mercado es de 8 dólares, el consumidor ya está acostumbrado a pagar este precio además un precio menor puede tener como consecuencia una estrategia agresiva por parte de la competencia que impida a la empresa lograr posicionarse en el mercado.

Se establecerá un precio para el servicio de 8 dólares, y se disputará la cuota de mercado con una estrategia de publicidad y marketing.

1.4.2.3 Comodidad del cliente

La naturaleza del servicio implica que no exista una ubicación fija para dar este servicio. El servicio comienza cuando el cliente entra a la oficina a comprar un boleto, continua en el transporte y termina en la otra ciudad, en la otra oficina cuando el cliente se baja y finaliza el proceso del servicio. En la ciudad de Guayaquil se adecuará una oficina cerca de la Bahía, es decir cerca de las calles Olmedo y Colón. En la ciudad de Machala la oficina sería ubicada en la cercanía de las calles Ayacucho y 9 de Octubre. Las razones que estimulan la decisión concerniente a la ubicación de las oficinas se centran en varios factores. En primer lugar se puede considerar la necesidad del cliente para moverse. Dada la naturaleza de los consumidores, en gran parte viajan a la ciudad de Guayaquil a realizar alguna actividad dentro del centro de la ciudad, además de que a partir del centro pueden movilizarse por toda la ciudad por medio del transporte público. También hay que considerar que a pesar de que el mercado está creciendo hay pocos oferentes. Esto lleva a los oferentes a concentrar el servicio en un lugar para captar mejor la demanda.

La primera empresa que brindó el servicio tuvo su oficina cerca del lugar donde operan las empresas actuales. Se ha dado un desarrollo histórico de la ubicación que a atraído a los competidores siempre al mismo lugar. Además de esto se debe considerar uno de los principales factores que es el de los servicios complementarios cerca de la ubicación. Como se mencionó anteriormente, tanto en Guayaquil como en Machala, se busca estar cerca del área de comercio de las ciudades. Esto es debido a que un gran grupo de consumidores es el de comerciantes que viajan a Guayaquil a realizar negocios en el sector de la bahía en la calle Colón. La ubicación de la oficina en la proximidad de la bahía les permite hacer negocios y viajar de regreso, inclusive trasladando mercaderías con pocas complicaciones.

1.4.2.4 Comunicación

La promoción del servicio tiene como finalidad dar a conocer el servicio que brinda la empresa e incentivar el crecimiento de las ventas. Para el inicio de la empresa, se busca captar los clientes potenciales e incentivarlos a que consuman el servicio. Se utilizarán varias formas de publicidad al inicio y durante el funcionamiento de la empresa:

WOM: El Word on Mouth, o la propaganda boca a boca positiva basada en el servicio al cliente, sería una estrategia de marketing fundamental al inicio de la empresa. Los primeros clientes que se atraigan serán los más importantes debido al efecto que estos tendrían en las demás personas. La recomendación que ellos den a sus amigos y conocidos de la empresa será la más importante forma de marketing al inicio. Se debe pedirles sutilmente e incentivarlos a que recomienden el servicio a la mayor cantidad de gente posible.

Volantes: La elaboración de volantes es una forma no muy costosa de realizar propaganda. La función principal de estos será dar a conocer la nueva empresa. Deberán ser volantes con los colores de la empresa, llamativos y con frases que capten la atención de los clientes. Se repartirán en la ciudad de Machala, cerca de las calles Ayacucho y Sucre que es donde se encuentra el área de mayor comercio de la ciudad, siendo ahí donde se encuentra uno de los principales grupos de clientes, los comerciantes.

Venta Personal y Tarjetas de Presentación: Se debe localizar a los clientes frecuentes del servicio para hacerles una visita y

una invitación personal para que utilicen el servicio de la nueva empresa, dándoles un trato cordial y un dialogo convincente.

Propaganda por medios escritos: Se debe identificar revistas, periódicos y otros medios escritos que estén dirigidos al segmento de clientes del servicio para realizar propaganda en estos. Esta publicidad debe ser constante a lo largo de la vida del proyecto ya que no es demasiado costoso y mantendrá la imagen de la compañía en todos los lectores.

Propaganda por medios de radiodifusión: Si los métodos anteriores de propaganda no han logrado acaparar al inicio los clientes suficientes para lograr los objetivos del proyecto, se debe iniciar una campaña por propagandas en las radios de Machala que vayan dirigidas a los clientes del servicio, para llamar la atención de estos. A lo largo de los años del proyecto, con el incremento de los ingresos, se debe optar por realizar propaganda frecuente por medio de cuñas de radio.

Propaganda por Televisión: A partir del segundo año, si las ventas han alcanzado el nivel deseado, se puede utilizar propaganda por televisión en los canales de la ciudad de Machala.

1.4.2.5 Personas

En una empresa de servicio, donde no existe un producto sino un servicio, el cliente se forma la imagen y la impresión que tiene de la empresa, del comportamiento, las actitudes y el trato que recibe del personal que está en contacto con él durante el servicio. En el servicio de transporte, el medio de transporte en si y las sensaciones e impresiones que el cliente se lleve de las características de este, pueden afectar mucho la actitud del cliente hacia la empresa y el servicio. Se debe tener siempre en cuenta que la competencia brinda un servicio similar, tal vez muy parecido en lo que se refiere a las comodidades y característica del transporte, por esto el personal tiene una participación muy importante en el servicio. El personal tendrá que ser quien se encargue de darle un valor agregado al servicio por el que está pagando el cliente. Se pueden distinguir dos tipos de calidad de servicio que puede percibir el cliente de esta empresa, la calidad técnica y la calidad funcional.

La calidad técnica se refiere a lo que el cliente percibe del servicio, involucra los elementos técnicos de este, para el caso de este tipo de servicio de transporte, se refiere a elementos como la comodidad de los asientos, las pantallas de televisión, sonido dentro del vehículo, acondicionador de aire, etc. Este tipo de calidad seguramente es la más apreciada por los

clientes, y puede ser sujeta a medición si es necesario de manera sencilla al igual como se daría con un producto.

La calidad funcional involucra los otros aspectos, que no involucran realmente el servicio de transporte como es, sino todos los demás factores que intervienen durante todo el proceso del servicio. Algunos aspectos de esto son las actitudes de los empleados, las relaciones entre ellos, la apariencia personal, la accesibilidad del servicio para los clientes, la actitud del personal hacia el servicio, entre otros. Es dentro de la calidad funcional donde se puede apreciar la gran importancia del personal dentro del servicio. A pesar de que su importancia no es tanta como la de la calidad técnica, es por medio de esta que la empresa se va a diferenciar de la competencia, y la superará y dejará una mejor impresión en el consumidor.

Se emplearán varias formas para que la empresa pueda lograr la calidad del personal y hacer que su rendimiento sea el mejor. Principalmente serán tres los métodos más importantes con respecto al personal que se deberán emplear en la empresa:

- Selección y capacitación del personal: El personal que se contrate deberá comprender claramente el trabajo. El

personal que esté en contacto con los clientes deberá ser flexible y adaptarse fácilmente a los diferentes tipos de personalidades de los clientes. Una prueba objetiva al momento de elegir al personal puede no ser la forma más adecuada de contratación, se debe considerar el comportamiento en una entrevista para que el entrevistador pueda apreciar la forma de comportarse del candidato. Se deberá instruir al empleado contratado en la manera correcta de trato al cliente y su importancia en el proceso.

- Marketing interno: Se debe considerar a los empleados como clientes internos de la empresa, es decir, antes de comenzar a vender el servicio, se le debe “vender” el trabajo a los empleados. Se debe ofrecer a los empleados puestos satisfactorios y mejores que motiven un mejor desempeño y que hagan su trabajo en la mejor forma posible.
- Comportamiento y apariencia uniforme: Se debe establecer procedimientos fijos para los servicios para lograr un comportamiento uniforme en el comportamiento del personal. Pero se debe lograr un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad que debe tener el empleado ante el servicio. Se debe ser lo suficientemente capaz para manejar las

ambigüedades en la variedad de clientes. Se deberá buscar por medio de la administración, una apariencia uniforme, ya sea por medio de uniformes, colores y estilos de vestuarios, para dar la impresión al cliente de una empresa. Este es un aspecto subjetivo que puede influir en la decisión del cliente al momento de escoger el servicio ya que le da una idea de calidad de la empresa.

Existen otros aspectos que se pueden considerar a medida que pase el tiempo como reducir la importancia del contacto personal con el cliente y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. Se debe diseñar un programa de incentivos monetarios para los empleados que se desempeñen de mejor manera ya que es así como perciben que están haciendo un buen trabajo y se mantienen motivados.

1.4.2.6 Procesos

Unos de los componentes más importantes de cualquier servicio es el proceso de prestación de dicho servicio. Esto es básicamente debido a que los clientes obtienen beneficios y satisfacción de los mismos servicios y de la manera que se prestan estos. Si el proceso en general funciona eficientemente

y de manera eficaz, se posee una ventaja competitiva en el negocio. En un negocio de transporte donde las diferencias en el servicio son mínimas, el brindar un servicio uniforme, a tiempo, sin exigir demasiado a los clientes y entregar lo prometido brinda una ventaja sobre las otras empresas. Se debe buscar brindar una atención placentera a los clientes con instalaciones físicas agradables pero esto no puede compensar totalmente las fallas e ineficiencias del sistema como por ejemplo atrasos recurrentes en la llegada o salida del transporte.

La mejora continua de todos los procesos del servicio debe ser una política de suma importancia para la administración. Con el tiempo se debe buscar maximizar la utilización de personal, es decir que se debe decidir la capacidad de personal de la que se dispondrá dada la característica básica de que la mano de obra no se la puede almacenar para el futuro. Los recursos de personal no utilizados en el presente se desperdician y de haber la necesidad de una utilización mayor de este recurso, puede haber dificultades en la prestación del servicio. Por ejemplo, si se tienen demasiados choferes para una demanda pequeña, habrá un desperdicio de recursos y será antieconómico. En cambio en el caso que se enfrente una demanda mayor a la esperada y no se cuente con los choferes

suficientes, se generará descontento en los clientes que no puedan viajar o que tengan que esperar demasiado por el servicio.

Los empleados que estén en contacto con los clientes pueden brindar comodidad y satisfacción a estos por medio de sus modales, comportamiento, su conocimiento del servicio, etc. Pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero esto no puede compensar sistemas malos e ineficientes.

Es muy probable que no se logre optimizar los procesos al inicio de la operación de la empresa, pero el mejoramiento continuo de estos es una tarea de gran importancia para lograr sobresalir en la industria. Se debe identificar todos los procesos que intervienen en la prestación del servicio y se debe darles importancia a todos para mejorarlos y hacer que estos sean eficientes y eficaces.

1.4.2.7 Evidencia física

La evidencia física juega un rol importantísimo en la impresión que tiene el cliente de la empresa. La impresión que el cliente se lleva del servicio en sí no es lo único que afecta al cliente al juzgar el servicio. La evidencia física inclusive puede ser el factor decisivo al momento en el que el cliente decide comprar

el servicio por primera vez. Se debe diferenciar los tipos de evidencia física que hay en marketing, la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica es la parte de la compra del servicio que puede poseer el cliente. Es realmente la única evidencia que física que el cliente recibe con el servicio. En esta empresa en particular, la evidencia periférica sería el ticket o boleto que recibe el cliente. Un ticket o un boleto en papel duro o cartulina con los colores de la empresa e impreso con claridad será un recordatorio constante de la imagen de la empresa para el cliente. Si se entrega un boleto mal impreso en papel de mala calidad, no será agradable al consumidor. Inclusive en algo que pueda parecer de poca importancia como un boleto o un ticket, se puede influir en el cliente para dejar una buena impresión. Se deberá buscar diseñar un ticket de buena calidad, que contenga los colores de la empresa con información de la empresa como la dirección y número de teléfono.

La evidencia esencial no puede ser poseída por el cliente, es en sí el aspecto general de la empresa, la sensación de la empresa, el ambiente que se percibe en la empresa, etc. Los dos tipos de evidencia física en combinación con otros

elementos que conforman la imagen influyen de gran manera en la opinión que tenga el cliente del servicio.

Para la imagen de la compañía se deben establecer los siguientes atributos:

- Atributos Físicos:
 - Externos: Debe ser fácil de encontrar para los clientes por lo que las oficinas estarán en calles conocidas, donde convergen diferentes tipos de transporte urbano. La fachada de las oficinas deberán mantener uniformidad en las dos ciudades y serán pintadas de acuerdo a los colores de la empresa y poseer puertas de vidrio oscuro.
 - Internos: El interior de las oficinas deberá estar distribuido de tal manera que exista una separación de modo que el cliente esté siempre en la parte delantera con una sala de espera. No deben ser visibles los escritorios ni personal que no tenga que estar necesariamente en contacto con el cliente. Debe haber aire acondicionado, un televisor y con los colores de la empresa.
 - Atmósfera:

- Vista: Los atributos físicos visibles como los colores, distribución de las oficinas, la iluminación, los uniformes del personal, etc., forman parte del efecto visible sobre los clientes. Una iluminación adecuada, uniformes limpios sin mucho desgaste en los colores, paredes pintadas, etc. Son factores que deben mantenerse siempre constantes en la empresa.

- Aroma: A pesar de que esta no es una empresa que basa sus servicios en un aroma en especial, un aromatizante en los transportes y en las oficinas forma una atmósfera agradable para los clientes y para los empleados de la empresa.

- Sonido: Se debe disminuir ruidos extraños como los provenientes de la calle, el ruido dentro de las oficinas y mantener un tono adecuado en el volumen de la voz del personal. Música de fondo también ayuda a crear una atmósfera placentera para todos.

- Tacto: Se deben comprar muebles que se sientan cómodos, se debe tener en cuenta el material de los escritorios, en caso de que exista un piso muy duro o frío se puede optar por una alfombra.

La atmósfera puede darle a la empresa una gran ventaja en este mercado donde el servicio no es muy diferenciado. Todas las ventajas competitivas que se vayan formando ayudan a la empresa a ganarse a los consumidores y a establecerla con una posición fuerte en el mercado.

CAPÍTULO 2

2. EL ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

2.1 Procesos de servicio

Se debe mantener un estricto control sobre los procesos de servicio de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, sus mecanismos y el capital humano involucrado son los principales factores necesarios para mantener un nivel de calidad de servicio siempre superior a la de la competencia.

Para captar mercado en los años programados es necesario tener un excelente servicio que diferencie la compañía de los competidores actuales y esto se logrará con las estrategias a tomar. Existirá un estricto control sobre la atención al cliente por parte de los empleados de la compañía en todos los procesos de servicio. El personal de caja, que va tener contacto directo con el cliente, será seleccionado en base a un análisis selectivo que cumpla con las normas y conceptos básicos de atención al cliente.

Es necesario que los procesos de servicio sean de alta calidad, con información concreta y precisa y un nivel de servicio adecuado para que la persona que recibe la información no solo tenga una idea del servicio, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

A continuación se encuentran los diferentes procesos que se llevarán a cabo en la atención al cliente:

- 1.-El cliente se acerca a la ventanilla y se le brinda toda la información necesaria sobre el servicio que el cliente desea.
- 2.-Comprar el boleto para dirigirse respectivamente de Guayaquil a Machala o viceversa
- 3.-Una vez el cliente tomado la decisión se le ofrece cargarle el equipaje hacia el vehículo de salida.
4. En caso de que el cliente tenga que esperar, se le ofrecerá hacerlo en la sala de espera adecuada para este fin.
- 5.-A la hora de partida se lo dirige hacia el vehículo de partida y se le indica donde se encuentra el asiento del boleto adquirido.

6.-El chofer le ofrece información para la comodidad del cliente, en aspectos como la inclinación de su asiento, videos que se programarán durante el viaje, tiempo estimado de viaje y otros.

7.- En caso de estar programado, se realizará una parada en un pequeño restorán a la mitad del camino, para que los clientes puedan comer o utilizar baños.

8.-Al llegar al destino, el chofer da gracias por haber tomado el servicio y ofrece de una manera cordial que siga en nuestros servicios y de esta manera crear fidelidad a los clientes.

2.2 Análisis de ruta

En la ciudad de Guayaquil se adecuará una oficina cerca de la Bahía cerca de las calles Olmedo y Colón mientras que en la ciudad de Machala se tendrá una oficina en la cercanía de las calles Ayacucho y 9 de Octubre. Las direcciones mencionadas serían de acuerdo a un análisis de la competencia y del mercado. El principal cliente, que es comerciante, tiene la necesidad de ir hacia el centro de la ciudad de Guayaquil a realizar negocios, y de ahí puede desplazarse a cualquier parte de la ciudad por la facilidad de transporte.

En la ciudad de Guayaquil, cuando esta sea el destino de llegada, se podría programar una parada en el norte de la ciudad, en un centro

comercial como el Mall del Sol, siempre que todos los clientes estén de acuerdo con esto, y sería solo para dejar clientes que así lo deseen. Entre las ciudades de Guayaquil y Machala existe un pequeño restaurant donde se puede hacer una parada si lo desean los clientes. Este lugar es un paradero común para las empresas competidoras, inclusive tienen reservado sus propios parqueaderos en el lugar.

El primer turno en la mañana comenzaría a las seis horas y de ahí cada hora partirá otro vehículo hasta el último turno que sería a las ocho de la noche. Esto da un promedio de 30 viajes por día. Los horarios pueden variar de acuerdo a la demanda, ya que generalmente, en la mañana y tarde existen más usuarios que al medio día. El tiempo de viaje es alrededor de 2 horas y media a tres horas.

Por otra parte, al llegar a la oficina de destino, se ofrecerá un servicio de puerta a puerta a los clientes que lo deseen por medio de una empresa de taxis como por ejemplo RuedaCar.

2.3 Economías a escala

Las empresas existentes tienen un promedio de 4 pasajeros por viaje entonces se convierte una verdadera barrera de entrada al mercado ya que si entra una empresa, disminuiría el nivel promedio de pasajeros por consiguiente sus costos aumentan por unidad de servicio y esto repercutiría notablemente ya que tienen un fuerte nivel de

apalancamiento y podrían actuar con una política agresiva contra la nueva empresa.

El costo de no llevar un pasajero en cada viaje es muy grande debido al monto de inversión inicial, los gastos administrativos y el costo de las diferentes estrategias para la captación de mercado. Se debe alcanzar los objetivos para poder tener costos medios menores y poder llevar a cabo exitosamente el proyecto. Si la empresa entra fuertemente a competir con las estrategias analizadas se obtendría una captación de mercado buena y aumentaría la demanda, además se estaría produciendo y aprovechando la economía a escala de la empresa.

2.4 Inversiones en equipamiento

En las inversiones en equipamiento contarán con todos los recursos tangibles necesarios que permitan el normal funcionamiento del proyecto. De aquí se establecerán los costos para el análisis financiero para determinar los costos del proyecto y la manera en que afectará la rentabilidad del mismo.

La inversión en equipamiento se ha clasificado en balances de inversión inicial y reinversiones a lo largo del horizonte del proyecto con sus respectivas cuentas. El balance de inversión inicial se encuentra clasificado en varios balances resumidos a continuación:

- Balance de Vehículos

- Balance de Equipos de computación

- Balance de Equipos de oficina

- Balance de Muebles de oficina

- Balance de Equipos de taller

2.5 INVERSION EN VEHICULOS

El primer punto a analizar es el balance de vehículos y equipos ya que representa el más importante costo en la inversión del proyecto. Existen varias alternativas de vehículos en el mercado que ofrezcan al cliente la comodidad, confort y calidad del servicio a ofrecer. La mejor opción es de la cadena automotriz Hyundai ya que ofrecen los estándares de servicio requeridos en este proyecto, además de que es un modelo usado por la competencia por ya varios años. Esto lo convierte en un vehículo probado para el servicio de transporte, demostrando que funciona de gran manera.

Características técnicas del vehículo:

- Marca: Hyundai

- Modelo: Starex

- Combustible: Diesel – Turbo Cargado
- Desplazamiento: 2476 c.c.
- Proporción de Condensación: 100 r.p.m.
- Transmisión Manual
- Frenos Delanteros Ventilados
- Circuito diagonal
- Capacidad: 6 personas

La inversión inicial sería de 8 automóviles, número necesario para cubrir el horario establecido de 1 bus cada hora de seis de la mañana a ocho de la noche. En años posteriores, se incrementara los vehículos y se incrementará el número total de viajes totales por día. Para el final del proyecto se contara con 12 vehículos.

El transcurso del proyecto, los vehículos tendrán un mantenimiento adecuado para prolongar su vida útil y brindar una mayor seguridad al cliente. El mantenimiento del vehículo comprende actividades como la de limpieza diaria por el ayudante después de cada viaje. El mecánico realizara un chequeo durante diferentes periodos de tiempo:

Diario: Revisa la parte mecánica del automóvil como la revisión de aceite y revisión de frenos y actividades mecánicas.

Trimestrales: Cada 50000 Kilómetros o cada tres meses de recorrido se cambiara la banda de distribución de los vehículos. Además se reemplazara las llantas del automóvil.

Estos costos adicionales de cuidado y mantenimiento de los vehículos estarán incluidos en la sección de gastos, más adelante en este capítulo.

En la tabla V se encuentra la inversión inicial de vehículos, incluyendo el equipamiento que requieres. Los equipos se encuentran analizados con mayor detalle al final de este capítulo, en la sección de alternativas tecnológicas.

Tabla V. Inversión Inicial de Vehículos y Equipos

Balance de Vehículos y Equipos			
	Cantidad	Costo por Vehículo	Costo Total
Vehículo marca Hyundai	8	\$ 29.120	\$ 232.960
Equipos de DVD	8	\$ 700	\$ 5.600
Radio Móvil 2 vías	8	\$ 250	\$ 2.000
Inversión Inicial en Vehículos y Equipos			\$ 240.560

Elaborado por: Autores

2.6 INVERSION EN EQUIPOS DE COMPUTACION

En la inversión inicial como segundo punto se tiene el balance de equipos de computación, que incluye las computadoras e impresoras para las diferentes oficinas en Guayaquil y Machala según sea el requerimiento.

Con respecto a las computadoras, se utilizarían 4 computadoras, para el gerente, jefe de agencia, jefe de contabilidad y asistente de contabilidad. Estos equipos son necesarios para sus actividades diarias. También se tendrá cuatro impresoras, dos en Guayaquil y otras dos en Machala. En las dos oficinas habrá una impresora láser y una impresora matricial. Esto es necesario por la necesidad de imprimir diferentes tipos de documentos, siendo necesarias las características de estos dos tipos de impresoras.

Los equipos a comprar cuentan con las siguientes características:

Computadoras:

- Procesador: Pentium 4 3.0 GHZ

- Monitor: 17"

- Memoria: 512 MB DDR

- Disco Duro: 160 GB

- DVD/CD RW

- Comunicación: Fax MODEM, Red 10/100
- Mouse/parlantes/teclado
- Usb/ps2/lpt/serial

Impresora Láser

- Marca: Cannon
- Modelo: LBP 3200
- Velocidad de Impresión : 18 ppm
- Resolución : 600 x 600 dpi (2400 x 600 dpi con Tecnología Automatic Image Refinement)
- Memoria: 2 MB + SCoA
- Interfaz: USB 2.0
- Tiempo de Calentamiento: Cero segundos. Tecnología On-Demand Fixing
- Tiempo Primera Impresión: Aprox 10 seg.
- Entrada de Papel (Estd.): Bandeja: 250 hojas
- Salida de Papel: Cara arriba: 100 hojas máx. /Cara abajo: 1 hoja

- Consumo de Poder: Imprimiendo: Aprox 350 Watts /Standby:
Aprox 7 Watts
- Dimensiones (A x P x L) : 380 x 396 x 245 mm / 19.21 x 17.91 x 12.20 inches
- Peso: Aprox 6.5 Kg. (14.33 lb.) excluyendo cartucho de toner
- Cartucho de Toner : Cartucho EP-26 / 2,500 páginas (A4 a 5% cobertura)

Impresora Matricial

- Marca: Epson
- Modelo: Lx-300+
- Tecnología de Impresión Matricial de 9 agujas.
- Velocidad de Impresión: Alta: 300 caracteres por segundo, borrador: 225 caracteres por segundo, calidad de letra de imprenta: 56 caracteres por segundos.
- Resolución de impresión: Máximo 240 x 144 puntos por pulgada.
- Memoria BUFFER: 8 Kbytes.
- Puertos: Paralelo

- Dimensiones: Ancho: 33.6 cm., Fondo: 27.5 cm., Alto: 14.7 cm.
- Peso: 4.4 Kg.
- Cinta: Duración prevista Cartucho de cinta negra (Draft 10 cpi, 14 puntos por carácter) 3 millones de caracteres. Código de Cinta: 8750/58.

Tabla VI. Inversión Inicial en Equipos de Computación

Balance de Equipos de Computación			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador	2	\$ 600	\$ 1.200
Impresora Láser	2	\$ 240	\$ 480
Impresora Matriz	2	\$ 250	\$ 500
Inversión Inicial en Equipos de Computación			\$ 2.180

Elaborado por: Autores

2.7 INVERSION EN EQUIPOS DE OFICINA

En este balance se toma en consideración todos los activos a implementar respectivamente en cada oficina.

Uno de ellos son los televisores que ofrecen al cliente entretenimiento y una placentera espera hasta la hora de salida del turno respectivo.

Sería un televisor con las siguientes características técnicas:

- Pantalla Plana

- Modelo: CTF 2925 N
- Sonido Surround
- Captación de subtítulos
- Estéreo con reducción de ruido

Se analizó la compra de un acondicionador de aire tipo split, recurso necesario para la cómoda espera del cliente y mantener el ambiente deseado en el interior de las oficinas.

Características técnicas del acondicionador de aire tipo split:

- Modelo: SMCCE3601
- Súper Silencioso
- Movimiento Automático e rejillas
- Encendido y apagado automático
- Filtro Antibacterial y fácil limpieza
- Menor consumo eléctrico
- 220 voltios
- 48000 BTU

Como es necesario en toda compañía, se realizara la compra de los útiles de oficina como lápices, esferos, papel para impresión, sumadoras y otros. En la tabla se estructura el balance de equipos de oficina con las cantidades necesarias y costos respectivos y también están incluidos los radios de comunicación correspondientes a las oficinas, que serán explicados más adelante en ese capítulo.

Tabla VII. Inversión Inicial en Equipos de Oficina

Balance de Equipos de Oficina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sumadora	4	\$ 70	\$ 280
Fax	2	\$ 120	\$ 240
Teléfono	4	\$ 40	\$ 160
Televisor	2	\$ 350	\$ 700
Base de Pared para TV	2	\$ 25	\$ 50
A/C Splitt	2	\$ 1.309	\$ 2.618
Útiles de oficina	2	\$ 150	\$ 300
Base de Oficina 2 vías	2	\$ 350	\$ 700
Inversión Inicial en Equipos de Oficina			\$ 5.048

Elaborado por: Autores

2.8 INVERSION EN MUEBLES DE OFICINA

En las oficinas de Guayaquil y Machala se encontrarían los diferentes activos necesarios para el personal y los clientes, de acuerdo a lo requerido en el proyecto.

Se necesitarían 3 escritorios grandes, para el gerente, jefe de agencia y jefe de contabilidad con sus respectivas sillas ejecutivas. Para los supervisores de ventas y el asistente de contabilidad se comprarían

escritorios pequeños con sillas de oficina sencillas. Para los cajeros se adecuará ventanillas con sillas de oficina.

Para la sala de espera de los clientes, se utilizarían 2 muebles para dos personas y otros dos de tres personas, tanto en Guayaquil como en Machala. En la Tabla VIII se encuentran los activos con sus respectivos costos y cantidades.

Tabla VIII. Inversión Inicial en Muebles de Oficina

Balance de Muebles de Oficina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio Grande	3	\$ 150	\$ 450
Escritorio Pequeño	3	\$ 80	\$ 240
Silla Ejecutiva	3	\$ 60	\$ 180
Silla Oficina	7	\$ 25	\$ 175
Archivadores	2	\$ 60	\$ 120
Anaqueles	2	\$ 50	\$ 100
Mueble 2 personas	4	\$ 120	\$ 480
Mueble 3 personas	4	\$ 150	\$ 600
Mesa de centro	2	\$ 60	\$ 120
Inversión Inicial en Muebles de Oficina			\$ 2.465

Elaborado por: Autores

2.9 INVERSION EN EQUIPOS DE TALLER

El último punto por analizar en la inversión inicial, es el balance de equipos de taller, necesarios para el mantenimiento de los vehículos. En la tabla IX se muestran los recursos, cantidades y costos de los equipos necesarios, aunque en el transcurso del tiempo, se irían

adquiriendo nuevos equipos y reemplazando herramientas gastadas y dañadas.

Tabla IX. Inversión Inicial en Equipos de Taller

Balance de Equipos de Taller			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Juego de llaves	1	\$ 45	\$ 45
Juego de Dados	1	\$ 39	\$ 39
Juego de Alicates	1	\$ 19	\$ 19
Juego de Destornilladores	1	\$ 17	\$ 17
Juego de Taladro y brocas	1	\$ 45	\$ 45
Maquina Esmeril	1	\$ 60	\$ 60
Maquina Moladora	1	\$ 40	\$ 40
gata hidráulica 2 ton	1	\$ 45	\$ 45
Aspiradora	2	\$ 35	\$ 70
Compresor de Aire	1	\$ 399	\$ 399
Extensiones eléctricas	2	\$ 8	\$ 16
Lámpara 110v	1	\$ 12	\$ 12
Voltímetro	1	\$ 19	\$ 19
Pistola para soldar	1	\$ 13	\$ 13
Accesorios Varios	1	\$ 150	\$ 150
Radio Portátil 2 vías	1	\$ 150	\$ 150
Inversión Inicial en Equipos de Taller			\$ 1.139

Elaborado por: Autores

2.10 REINVERSIONES EN EL PROYETO

Los objetivos de largo plazo del proyecto buscan incrementar la capacidad del servicio de la empresa y para esto sería necesario adquirir nuevos vehículos. Se utilizará el año 2006 como inicio del proyecto. A partir de esto, en la Tabla X se observa que en el segundo año y cuarto año se incrementarían los vehículos en dos unidades

respectivamente. Se equiparían los nuevos vehículos con equipos para DVD y Radios de Comunicación.

Tabla X. Reinversiones del Proyecto

Reinversiones				
	AÑO			
	2007		2009	
	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Vehículo marca Hyundai	2	\$ 58.240	2	\$ 58.240
Equipos de DVD	2	\$ 1.400	2	\$ 1.400
Radio Móvil 2 vías	2	\$ 500	2	\$ 500
Total de Reinversiones		\$ 60.140		\$ 60.140

Elaborado por: Autores

2.11 Inversiones en obras físicas

Se pueden considerar dos opciones en lo que respecta a la inversión en obras física:

- Comprar las oficinas y taller de Guayaquil y Machala
- Alquiler de las oficinas en Guayaquil y Machala

Con respecto a la primera opción que es la de comprar las oficinas, existiría una inversión muy alta, existirían costos hundidos muy altos e irrecuperable a corto plazo.

La segunda opción de alquilar las oficinas y taller es la mejor, ya que los costos de alquiler son más bajos y serían cubiertos fácilmente por

el ingreso por ventas. Es importante recalcar que estos costos no incluyen en la inversión del proyecto pero si se toma en cuenta en el flujo financiero como gastos de operación durante y cada uno de los periodos del proyecto. Una vez establecida la empresa, se podría considerar la compra de las oficinas y taller, siempre que se cumplan los objetivos.

Un punto analizar fue la del estacionamiento de los vehículos en las diferentes ciudades. En la ciudad de Machala se utilizaría un garaje hasta el momento de salida del turno respectivo. En Guayaquil, donde se encuentra el taller, se estacionarían los vehículos hasta su hora de partida.

No solo se toma en consideración las oficinas donde vaya a funcionar la compañía, también se debe tomar en cuenta el costo de la remodelación de las mismas en su interior y exterior para las diferentes actividades a realizar.

Los materiales a utilizar son los separaciones entre oficinas llamados también piso techo, del mismo modo existirían divisiones de vidrios entre departamentos permitiendo una constante comunicación del personal. Del mismo modo se harían adecuaciones en el taller para un correcto desenvolvimiento del personal y buen el buen funcionamiento del mismo. En la tabla XI se encuentran los valores clasificados en

una sola cuenta que llamaremos equipos y materiales y en el mismo balance tendremos el costo de mano de obra especializada.

Tabla XI. Inversión en Remodelación de Inmuebles

Balance de Inversión en Remodelaciones de Inmuebles			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Local Guayaquil			
Equipos y Materiales	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Mano de Obra	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Local Machala			
Equipos y Materiales	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Mano de Obra	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Taller Machala			
Equipos y Materiales	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Mano de Obra	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Inversión Inicial en Remodelaciones			\$ 13.500

Elaborado por: Autores

2.12 Costos del personal

Los costos de mano de obra y personal constituyen uno de los principales factores de los costos de operación del proyecto. En cuanto a los costos del personal, influyen el nivel de automatización y el nivel de especialización del personal requerido ya que si se cuenta con la mayor tecnología se ahorra tiempo y recursos.

La situación del mercado laboral y las leyes laborales proveen la referencia en sueldos y salarios de cada cargo en la empresa, también tomando en consideración las habilidades y destrezas que son requeridas para cada cargo.

Para el desarrollo normal de las actividades del proyecto se requiere un personal de 24 personas para el pleno funcionamiento en el inicio la empresa, el cual en el capítulo 3, se encuentra un análisis más profundo sobre el personal y sus responsabilidades en la empresa.

Cabe recalcar que en los sueldos se encuentra incluido los beneficios sociales que por derecho el trabajador tiene y su debida alimentación que aumenta de acuerdo al cargos. En la tabla XII se muestran los cargos, número de puestos por cargo y remuneración del puesto.

Tabla XII. Balance de Personal

Cargo	Cantidad a Contratar	Salario Mensual
Gerente	1	\$ 1.100
Jefe de Agencia	1	\$ 330
Supervisor De Ventas	2	\$ 330
Contador	1	\$ 270
Asistente de Contabilidad	1	\$ 210
Cajeros	4	\$ 180
Choferes	-	\$ 250
Mecánico	1	\$ 300
Ayudante de Mecánico	1	\$ 180
Ayudante de Limpieza	2	\$ 180
Guardián	2	\$ 180

Elaborado por: Autores

Una vez analizado los cargos anteriores se hizo un análisis de una manera mas particular sobre el número de choferes, ya que por el crecimiento de la capacidad y demanda en el mercado es importante un incremento equivalente en el personal. Se aumentaría el personal en el área operativa,

específicamente aumentará el número de choferes de acuerdo a la reinversión proyectada antes. En la tabla XIII se muestra el número de choferes que se tendrán para cada año:

Tabla XIII. Número de Chofere por año

Año	Número de Choferes
2006	8
2007	10
2008	10
2009	12
2010	12

Elaborado por: Autores

Entonces una vez analizado en su totalidad los cargos requeridos en el proyecto, de forma la tabla XIV donde están las remuneraciones de todo el personal en periodos anuales con sus respectivos cargos una vez considerado los incrementos del personal en el proyecto.

Tabla XIV. Balance de Personal por año

Cargo	TOTAL POR AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Gerente	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200
Jefe de Agencia	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960
Supervisor De Ventas	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920
Contador	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240
Asistente de Contabilidad	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520
Cajeros	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640
Choferes	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Mecánico	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Ayudante de Mecánico	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160
Ayudante de Limpieza	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320
Guardián	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320
Total Gastos de Administración	\$ 77.880	\$ 83.880	\$ 83.880	\$ 89.880	\$ 89.880

Elaborado por: Autores

2.13 Otros Costos y Gastos

Durante la actividad de la empresa, existirían costos de operación mensuales. Su cálculo se lo realiza a partir de la capacidad de brindar el servicio de acuerdo al tipo, calidad y cantidad de recursos requeridos para alcanzar los niveles de servicio deseados.

Se requieren insumos básicos como agua potable, energía eléctrica, servicio telefónico, combustible, seguros de los vehículos, y arriendos entre otros. Estos insumos son necesarios para el normal

funcionamiento del proyecto y para poder brindar un servicio de calidad.

Para elaborar el balance de insumos, se especifica la unidad en que se miden los insumos y el costo mensual que representan. Se realizó el análisis en base a información obtenida de las entrevistas en el capítulo 1 y también con estimaciones de acuerdo a las necesidades de cada insumo.

El costo de las oficina y garaje no fueron considerados en inversiones en obras físicas por los altos costos hundidos que tendría el proyecto, por lo que se incluyen en este balance como arriendos.

En el proyecto se debe considerar lo que es la publicidad ya que por medio de esta se puede lograr alcanzar la captación de mercado en los años programados. Consecuentemente se utilizarán distintos medios y estrategias de publicidad como cuñas de radio en Guayaquil y Machala, así también como volantes en lugares estratégicos donde se encuentra nuestro mercado. El valor destinado a marketing se lo define de manera fija mensualmente, de manera que se tendría una campaña constante. Al inicio de la operación, la publicidad jugaría un papel importantísimo ya que es por ese medio como se esperaría captar la atención de los clientes. Una campaña de publicidad constante es necesaria para que la empresa se posicione en el mercado y pueda captar clientes.

Otro ítem en este balance es la de capacitación del personal. A través de ella, los empleados lograrían adquirir conocimientos que le permitan mejorar su nivel de productividad y desarrollar habilidades y destrezas en el campo profesional. La capacitación debe ser considerada un factor elemental para lograr los objetivos, en especial en el área de atención al cliente. Existirían cursos de capacitación relacionados a la administración de empresas para el gerente y el jefe de agencia. Para todo el personal se requeriría que asistan a una capacitación de atención al cliente. En cuanto a los choferes tendrían que asistir a un curso sobre manejo, conocimientos básicos de mecánica y solución de problemas operativos en situaciones imprevistas.

En la tabla XV se encuentran los recursos con sus respectivos costos y unidades

Tabla XV. Gastos Mensuales

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Agua Potable	m ³	\$ 100	\$ 1.200
Energía Eléctrica	KW	\$ 200	\$ 2.400

Servicio Telefónico	Minutos	\$ 100	\$ 1.200
Capacitación	Dólares	\$ 1000	\$ 12.000
Comunicación	Dólares	\$ 100	\$ 1200
Alquiler oficina Guayaquil	Dólares	\$ 600	\$ 7.200
Alquiler oficina Machala	Dólares	\$ 400	\$ 4.800
Alquiler taller Guayaquil	Dólares	\$ 500	\$ 6.000
Publicidad	Dólares	\$ 3.000	\$ 36.000

Elaborado por: Autores

El balance de combustible está realizado de una manera más particular ya que hay un incremento de acuerdo a las reinversiones del proyecto en sus respectivos años. Este insumo representa uno de los principales costos cada mes, y debido a esto, se prefieren los vehículos que funcionan con diesel ya que tiene un menor precio con respecto a la gasolina. Cada vehículo utiliza alrededor de 25 dólares diarios de combustible para lograr los cuatro viajes que debe recorrer. A partir de este análisis, se puede concluir cual es el costo total de combustible anual. En la tabla XVI se encuentra el gasto de combustible anual durante el periodo del proyecto y también el valor de garaje en Machala y el costo de mantenimiento de los vehículos ya que estos también cambian dependiendo de la cantidad de vehículos que tenga la empresa. El mantenimiento de los vehículos tiene un costo de 150 dólares por vehículo cada mes. Esto incluye los cambios de aceite, de llantas y de banda de distribución, pero distribuido de

manera mensual. El alquiler del garaje en Machala será de 20 dólares por vehículo cada mes.

Tabla XVI. Otros Gastos Anuales

	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Alquiler garaje Machala	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800	\$1.800
Mantenimiento de Vehículos	\$14.400	\$18.000	\$18.000	\$21.600	\$21.600
Consumo de Diesel en dólares	\$72.000	\$90.000	\$90.000	\$108.000	\$108.000

Elaborado por: Autores

Del mismo modo se elabora un balance por el seguro de los vehículos ya que este aumenta a medida que se adquieran los nuevos vehículos según lo planeado en las reinversiones. Es necesario asegurarlos ya que si se financia los vehículos, es un requisito de la entidad financiera, además de que es necesario para prevenir cualquier inconveniente en el transcurso del proyecto ya sea este por asaltos, choques u otros casos. Toda la flota de vehículos sería asegurada, de igual manera los nuevos vehículos según se hagan las reinversiones.

La aseguradora que proveería del servicio es Generally la cual ofrece que el vehículo se encontrara asegurado por un 75% de algún siniestro en el transcurso del proyecto y el 25% restante será asumido por la compañía. Una vez conocido el valor a asegurar, Generally cobrara anualmente un valor del 7% sobre el valor de mercado del

vehículo. Cada año el vehículo pierde cerca de un 20% de valor con respecto al año anterior. En la tabla XVII están los valores de cada año que cobraría la aseguradora, incluyendo los vehículos comprados en años posteriores. El Seguro en el año en que se compran los vehículos no se lo incluye ya que se está incluido en la inversión inicial de cada vehículo. Solo se detalla el seguro como un gasto a partir del segundo año que se tiene el vehículo.

Tabla XVII. Valor Anual de Seguros

Inversión Inicial	2006	2007	2008	2009	2010
Precio por Vehículo	\$26.000	\$20.800	\$16.640,0	\$13.312,0	\$10.649,6
Depreciación Anual	0%	20%	20%	20%	20%
Costo Seguro 7%	\$0	\$1.456	\$1.164,8	\$931,8	\$ 745,5
Número de Vehículos	8	8	8	8	8
Subtotal 1	\$0	\$11.648	\$9.318,4	\$7.454,7	\$5.963,8
Reinversión 2007		\$26.000	\$20.800,0	\$16.640,0	\$13.312,0
Depreciación Anual		0%	20%	20%	20%
Costo Seguro 7%		\$0	\$1.456,0	\$1.164,8	\$ 931,8
Número de Vehículos		2	2	2	2
Subtotal 2		\$0	\$2.912,0	\$2.329,6	\$1.863,7
Reinversión 2009				\$26.000,0	\$20.800,0
Depreciación Anual				0%	20%
Costo Seguro 7%				\$0,0	\$ 1.456,0
Número de Vehículos				2	2
Subtotal 3				\$0,0	\$2.912,0
Total Anual Seguros	\$0	\$11.648	\$12.230,4	\$9.784,3	\$10.739,5

Elaborado por: Autores

2.14 Alternativas tecnológicas

Un punto muy importante en el análisis de este proyecto es las alternativas tecnológicas a utilizar ya que por medio de ellas podremos

tener una ventaja competitiva sobre los competidores actuales. Es necesaria la compra de radios de comunicación para tener una constante comunicación entre los choferes, oficinas y el taller. Cada uno de los vehículos tendría una base de radio móvil de comunicación de la mejor tecnología para evitar cualquier inconveniente en el transcurso del viaje y de esta manera brindar un mejor servicio minimizando riesgos y conservando una mayor seguridad al cliente.

Otro importante recurso en tecnología son los equipos de DVD. Por este medio se brindaría una forma de distracción, permitiéndole al cliente tener un viaje placentero y relajado. Este servicio estaría incluido con películas de la mejor calidad.

En la tabla XVIII se encuentran los costos y cantidades en lo referente a alternativas tecnológicas pero para realizar el análisis financiero, se incluyeron los valores en otros balances de acuerdo al área donde van a ser utilizados.

Tabla XVIII. Inversión en Equipos Tecnológicos

Recurso Tecnológico	Cantidad	Costo Unitario	Costos Total
Base oficina 2 Vías	2	\$350	\$700
Bases Móvil 2 Vías	8	\$250	\$2.000

Equipos de DVD	8	\$700	\$5.600
Radio Portátil	1	\$150	\$150
Total de Inversiones Tecnológicas			\$8.450

Elaborado por: Autores

Capítulo 3

3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

3.1 Estructura Organizacional

3.1.1 Efectos económicos de las variables organizacionales

La estructura organizacional de este proyecto, está basada cada uno de los puestos necesarios para su correcto funcionamiento. Cada cargo requiere ciertas características de trabajo y habilidades diferentes para el buen desempeño del empleado y una mayor productividad de la empresa.

El requerimiento de personal que se necesitarían para la empresa, se obtiene una vez analizado la tecnología, capacidad y otros factores influyentes en el proyecto y su tamaño.

La empresa va a tener los siguientes cargos:

- Gerente

- Jefe de agencia
- Jefe de ventas
- Jefe de contabilidad
- Asistente de Contabilidad
- Cajeros
- Conductores
- Mecánicos
- Conserje
- Ayudante del mecánico
- Guardián

Existirán 3 lugares entre los cuales estarán distribuidos los empleados, dependiendo de los cargos: La oficina de Guayaquil; La oficina de Machala; El taller en Guayaquil. La distribución está determinada en la tabla XIX a continuación.

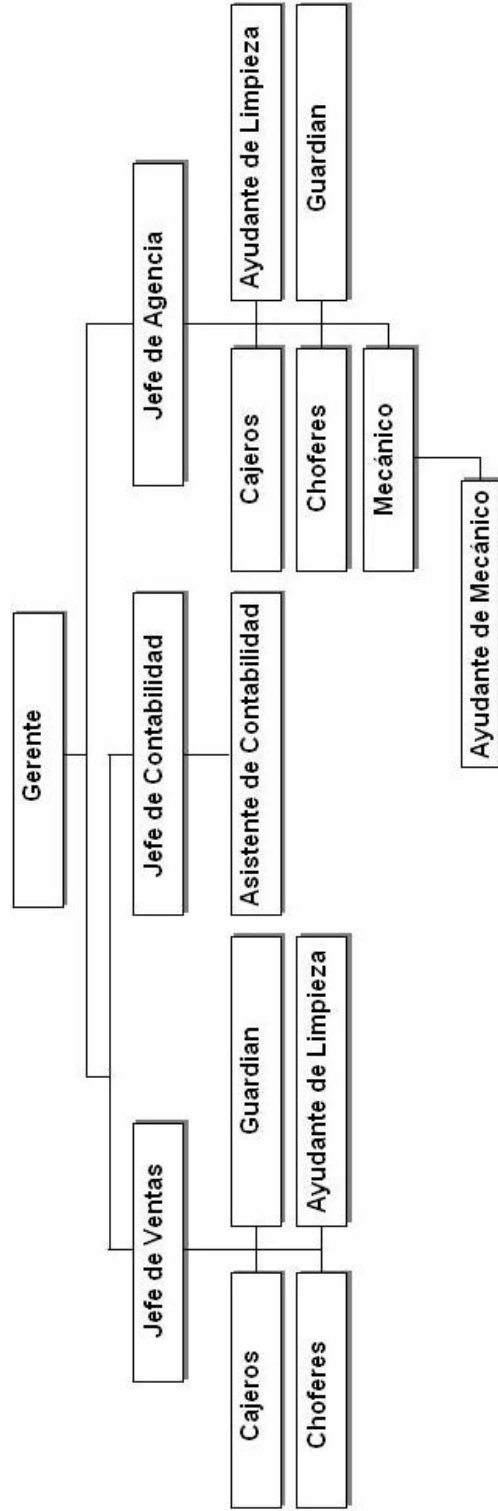
Tabla XIX. Distribución del Personal

Oficina Machala	Empleados
Gerente	1
Contador	1
Supervisor de Ventas	1
Asistente de Contabilidad	1
Cajero	2
Ayudante de Limpieza	1
Guardián	1
chofer	4
Total oficina Machala	12
Oficina Guayaquil	
Jefe de Agencia	1
Supervisor de Ventas	1
Cajero	2
Ayudante de Limpieza	1
Guardián	1
Chofer	4
Total oficina Guayaquil	10
Taller Guayaquil	
Mecánico	1
Ayudante de Mecánica	1
Total Taller Guayaquil	2

Elaborado por: Autores

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 5. Organigrama Quickcar



Elaborado por: Autores

La oficina matriz de la empresa será en la ciudad de Machala, por esto el Gerente deberá estar allí. En Esa ciudad es donde se encuentra la mayoría de los clientes, por esto se debe tener la fuerza de trabajo en esa ciudad para que se encargue de las ventas, publicidad, administración y contabilidad.

En la ciudad de Guayaquil se encontrará la otra oficina donde trabajará el jefe de agencia y el personal necesario para su correcto funcionamiento. También se encontrará situado en esta ciudad el taller mecánico, por la facilidad de comprar partes y piezas en la ciudad.

Responsabilidades del Personal

A continuación se va a mencionar cada cargo del proyecto con sus respectivas responsabilidades

Responsabilidades del Gerente:

1.-Vela porque todas las comunicaciones, respecto a la Compañía sean contestadas en forma adecuada y oportuna. (Superintendencia de Compañías).

2.-Elaboración de presupuestos y efectúa seguimiento para que se cumplan las metas de captación de mercado y la rentabilidad que éstos deben generar.

- 3.-Coordina actividades relacionadas a los trámites legales que se deben cumplir con la superintendencia de Compañías y otros entes reguladores para la elaboración de Balances e informes.
- 4.-Vela para que las operaciones y procedimientos de la compañía se ajusten a la ley y los estatutos, reglamentos internos, y las disposiciones de la superintendencia de compañías.
- 5.-Vela por el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de accionistas.
- 6.-Controla y garantiza la óptima calidad de servicios al cliente que debe tener la compañía.
- 7.-Es el encargado de las Promociones y Planes de Publicidad que se llevarán a cabo para mantener y mejorar el posicionamiento de la compañía.
- 8.-Realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo a fin de evaluar y analizar su gestión y resultados.
- 9.-Planifica y controla el presupuesto de gastos operativos y de personal, con el fin de que éstos se encuentren alineados con los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la compañía.

10.-Procura que de los Activos y Equipos que se encuentran en las diferentes oficinas se obtengan la máxima rentabilidad y productividad.

Responsabilidades Jefe de Agencia:

1.-Participar en la apertura y cierre de la oficina cuando esa tarea le sea delegada por el gerente.

2.-Custodiar el duplicado de las llaves de la puerta principal en los casos pertinentes.

3.-Autorizar la apertura de puertas de ingreso a las oficinas al personal previamente autorizado por el gerente

4.-Autorizar pagos de cheques, transferencias, ordenes de débito, etc.

5.-Absolver consultas de clientes

6.--Control del inventario de la oficina en lo referente compras y claves respectivas y arqueo diario a cajeros.

7.-Revisar y autorizar los pedidos de útiles a proveeduría.
Control de Kardex y manejo de las cuentas contables relacionadas a la proveeduría.

8.-Revisar y enviar cuadros informativos solicitados por la gerencia de cuentas y caja que prepara el cajero.

9.-Velar por la imagen del personal a su cargo y supervisar el trato publico. Controlar que los puestos de trabajo se encuentren ordenados y con debidas seguridades. Reportar daños físicos en los muebles y computadoras personales.

10.-Control de la productividad del personal de cajeros a su cargo.

Responsabilidades del Jefe de Contabilidad:

1.-Responsable de revisar diferentes informes para los organismos de control, de acuerdo a plazos establecidos.

2.-Verifica, controla y analiza el uso correcto de las cuentas contables de acuerdo a principios de contabilidad y dinámicas de las cuentas definidos en el Catálogo Único de Cuentas.

3.-Analiza, elabora y actualiza los asientos contables aplicando principios de contabilidad y conforme a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías.

4.-Controla los procesos contables, el pago de impuestos y contribuciones

5.-Responsable del envío oportuno de balances y reportes diarios, semanales y mensuales de la compañía, obteniendo la confirmación de que la información está correcta.

Responsabilidades del Jefe de Ventas:

1.-Responsable de un adecuado costeo de los boletos en función de las tarifas del mercado, en coordinación con el gerente.

2.-Analiza eficientemente los procesos del servicio, con el fin de verificar si cuentan con todos los recursos necesarios, además de una correcta utilización por parte de los usuarios.

3.-Presta un efectivo soporte técnico a los cajeros de negocio en los diferentes procesos del servicio, evaluando la necesidad del cliente.

4.-Controla y verifica las ventas diarias con los cajeros asignados a su cargo.

5.-Revisa los sistemas tecnológicos que tiene la compañía con las oficinas adaptándolo funcionalmente a sus necesidades.

6.-Coordina la solución de problemas con los clientes externos e internos, en conjunto con la gerencia

7.-Participa en las visitas potenciales a los clientes, prestando soporte técnico a la compañía

8.-Plantea propuestas de publicidad y marketing para la compañía.

Responsabilidades Asistente de Contabilidad:

1.-Responsable de realizar el correcto y oportuno pago de impuestos de acuerdo a plazos establecidos por el SRI, además de proporcionar la información que requiera el organismo de control.

2.-Responsable de elaborar diferentes informes para los organismos de control, de acuerdo a plazos establecidos.

3.-Calcula y cancela contribuciones a los diferentes Organismos de acuerdo a resoluciones emitidas.

4.-Reporta las partidas pendientes a los distintas oficinas para su correcta regularización.

5.-Registra, cuadra, verifica, concilia y contabiliza los movimientos contables de las cuentas de la compañía.

6.-Ejecuta eficientemente el proceso de cierre de la contabilidad diaria con el fin de obtener cifras veraces y actualizadas.

7.-Archiva y controla adecuadamente los comprobantes elaborados, así como su oportuno envío a los archivos generales por el período estipulado por la ley.

8.-Elabora el Balance de publicación de acuerdo a formatos y especificaciones establecidas por la Superintendencia de Compañías, con el fin de presentar al público las cifras correctas de la compañía.

Responsabilidades de los Cajeros:

1.Atiende al cliente en sus requerimientos, de acuerdo a los procedimientos establecidos: Compra de boletos Guayaquil hacia Machala y viceversa, alquiler de vehículos hacia distintos lugares del país y por ultimo alquiler de vehículos para un tour dentro de la ciudad todo esto tomando en cuenta el recurso tiempo y económico del cliente.

1.-Pago a proveedores

2.-Pago del garaje

3.-Transferencias entre cuentas

4.-Facturación de combustible

5.-Custodiar la clave asignada para el desempeño de sus

funciones.

6.-Elaboración del cuadro diario de la caja a su cargo.

Responsabilidades Ayudante de Mecánico

1.-Asistir al Mecánico con las herramientas necesarias para el arreglo del vehículo averiado.

2.-Mantener limpio el espacio físico de la mecánica para el mejor desenvolvimiento.

3.-Mantener limpias y ordenadas las herramientas del taller.

4.-Comprar repuestos y accesorios necesarios para el mantenimiento de la flota de carros.

5.-Mantenimiento diario a los vehículos.

Responsabilidades de Ayudante de Limpieza

1.-Llevar el equipaje de los clientes a su respectivo vehículo

2.-Limpiar los vehículos y oficinas

3.- Mantener las oficinas con sus respectivos accesorios para la buena imagen hacia el cliente.

4.-Revisar el buen estado de los vehículos: cuando salen, que

estén con los accesorios completos como llantas retrovisores, antenas, llantas de emergencia.

Responsabilidades de los Conductores:

- 1.-Tener conocimiento de los diferentes lugares del país
- 2.-Manejar con precaución para evitar accidentes y provocar inconvenientes innecesarios para el cliente
- 3.-Brindar total cordialidad y amabilidad necesaria hacia el cliente que presta el servicio
- 4.-Cuidar el vehículo asignado para obtener una buena imagen hacia el cliente.
- 5.-Mantener las películas y música de acuerdo al cliente que se encuentre prestando nuestros servicios.
- 6.-Responsable del custodio del equipaje del cliente.
- 7.-Estar a completa y absoluta disposición del cliente.
- 8.-Tener conocimiento necesarios de Mecánica como por ejemplo cambiar una llanta de emergencia.

Responsabilidades de Mecánico:

- 1.-Reparar los vehículos que se encuentren averiados.

- 2.-Dar mantenimiento diariamente con el cambio de aceite y reparar diferentes accesorios del vehículo
- 3.-Mantener en excelentes condiciones la flota de los vehículos permitiendo que estos generen una imagen de calidad.
- 4.-Comprar los repuestos necesarios para la reparación del vehículo dañado.
- 5.-Minimizar los riesgo de accidente en el transcurso del viaje con el buen funcionamiento del vehículo

Responsabilidades del Guardián:

- 1.-Brinda un servicio de seguridad eficiente para los clientes internos y externos de la compañía que utilizan el servicio.
- 2.-Cumple con las normas y procedimientos de los manuales de seguridad existentes.
- 3.-Brinda apoyo a todas las actividades encomendadas con las actividades de seguridad.
- 4.-Cuida los activos de la compañía que tiene a su cargo para el desarrollo de sus actividades.
- 5.-Hacer uso adecuado del armamento, vehículos y activos

asignados

3.1.2 Inversiones en organización

En el análisis de la estructura organizacional de la empresa se planteo tener dos oficinas, una en Guayaquil y otra en Machala, con departamentos en cada una de ellas. Es importante mencionar que en el análisis técnico se realizaron los debidos análisis y se llegó a la conclusión de que es mejor el arrendamiento de las oficinas.

En la oficina de Guayaquil habrá una oficina particular para el gerente la cual tendrá un tamaño de tres metro por tres metros aproximadamente Se tendrá una oficina en Guayaquil para el jefe de agencia de esta ciudad. También habrá una oficina para el jefe de Contabilidad y su asistente en Guayaquil, de un tamaño tres por tres metros. Por ultimo habrá ventanillas de caja en las oficinas para los cajeros en Guayaquil y Machala en el cual se atenderá a los clientes. Es necesario tener una sala de espera para el cliente en las dos oficinas para la espera del cliente de salida de su turno.

Es importante mencionar que se hará las debidas divisiones de ambiente piso techo entre las oficinas mencionadas de los diferentes cargos en cada una de las ciudades. Las oficinas

como la sala de atención al cliente y sala de espera tienen una norma estética el cual es ambientada y cómoda para el cliente de tal manera que sea lo mas espaciosa posible esta sala tendría técnicamente cinco metros de longitud.

En cuanto al mecánico, para la realización de su trabajo tendrán un garaje para mantenimiento y reparaciones de los vehículos. Del mismo modo, es importante recalcar que el garaje sería arrendado.

3.1.3 Costos de la operación administrativa

En cuanto se refiere a los costos de operación administrativas, la remuneración al personal será de acuerdo al cargo en la estructura organizacional. En el capítulo técnico en Balance al personal se encuentra cuanto va percibir en remuneración cada cargo de acuerdo a las actividades y habilidades necesarias para el puesto. La remuneración fue basada en las rentas de mercado actual de acuerdo con el cargo específico.

En cuanto a lo el sueldo mensual de cada empleado va incluido lo que recibe por beneficios, que por ley son como el seguro del IESS Instituto Ecuatoriano Seguridad Social y todo lo respecto a la alimentación. El empleado tiene un seguro del IESS que es calculado base el sueldo fijo de acuerdo a cada cargo en el

proyecto.

También cuentan con un bono alimenticio que es de 50 dólares para el Gerente y a su vez 40 dólares para los jefes de agencia y jefe de contabilidad al resto de los cargos cuenta con 30 dólares mensuales en sus sueldos.

3.2 Marco legal y tributario

El marco legal-tributario en el cual se desenvuelve la constitución de una sociedad es de vital importancia dentro del procedimiento para el objeto y las actividades de la empresa. Dentro de la constitución de la compañía quedan claramente establecidas las intenciones de aquellas personas que aportan algo en común, en este caso numerarios para obtener utilidades de la empresa.

El marco legal indica el límite del objeto de una compañía, es decir, hasta donde puede llegar su actividad, así como cuando se establece en el contrato de sociedad, en el estatuto social, que el objeto será específico, determinado y singular, nunca ambiguo. En cuanto al marco tributario, son aquellas prestaciones que los accionistas deben realizar, tales como las aportaciones, sean en especies muebles o inmuebles o en numerarios para que el contrato de sociedad se

perfeccione, siendo además necesario el pago de ciertas tasas y contribuciones establecidas por la ley a las diferentes instituciones públicas encargadas de su recaudación.

Nombre y razón social

Se escogió la denominación de QuickCar para que sea el nombre que identificará la compañía de las demás en el mercado.

La razón social será de carácter anónima debido a las facilidades que esta presenta. En primer lugar, existencia del anonimato del accionista propietario de la acción permitiendo el libre intercambio, venta, cesión, donación, aportación entre otros, de las acciones poseídas. Adicionalmente, la responsabilidad de los accionistas con respecto a la empresa, se limita a la cuota de aportación de cada uno.

Objeto Social:

El objeto social es la actividad a la que se va a dedicar la compañía, siendo este el transporte turístico entre las ciudades de Guayaquil y Machala.

Número de accionistas

Se formará la compañía con la aportación de dos miembros.

Elementos de la compañía

- Nombre: QuickCar
- Razón Social: EMO S.A.
- Objeto Social: transporte turístico entre Guayaquil y Machala
- Número de accionistas: 2
- Capital: Mínimo \$800
- Plazo de Duración de la Cia.: Máx. 50 años
- Libro de acciones y accionistas
- Domicilio: Machala
- Sucursal: Guayaquil

Tramite para la constitución de la compañía

- Depósito en cuenta bancaria para cuenta de integración de la compañía por lo menos el 25% del capital mínimo exigido por la ley
- Contrato de sociedad firmado por las partes

- Elevar contrato de sociedad a rango de escritura publica patrocinado por un abogado
- Ingreso de escritura pública a la Superintendencia de Compañías
- Afiliación a la Cámara de Comercio
- Anotación marginal en la Notaria
- Resolución de la Superintendencia de Compañías
- Extracto de publicación de constitución en un diario de amplia circulación
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas
- Nombramientos de los cargos de la empresa en el Registro Mercantil

Permisos de Funcionamiento de los Entes Reguladores.

M. I. Municipalidad de Guayaquil

Pago anual de 1.5 por mil

Pago anual de Patente

Pago de la tasa de habilitación

Permiso de funcionamiento de local

Pago de Impuesto predial urbano, a partir del primer año de establecimiento

Cámara de turismo

Afiliación a la cámara de turismo

Licencia anual de turismo

Ministerio de turismo

Escrito para obtener permiso de compañía de turismo

Registro de la propiedad

Inscripción de bienes muebles e inmuebles, propiedad de la compañía a través de escritura pública y certificados de propiedad.

Registro Mercantil

Inscripción de bienes muebles

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Afiliación del patrono

Afiliación del personal

Pago mensual de aportación

Pago anual de fondo de reserva

Superintendencia de Compañías

Certificados de cumplimiento de obligación

Presentación de estados financieros al final de cada año

Comisión de Transito y Policía Nacional

Permiso del consejo nacional de transito en Quito

Permiso de la Comisión de Transito del Guayas

Permiso de la Policía Nacional en Machala.

Licencia de conductor

Placas

Matriculas

Benemérito Cuerpo de Bomberos

Permiso anual de funcionamiento de local

Inspección y aprobación de los vehículos

Dirección Provincial de salud

Permiso de funcionamiento.

Capítulo 4

4. Análisis Financiero

4.1 Demanda Actual de Mercado

De los diferentes métodos que existen para analizar la demanda de un mercado, se utilizó el de estimarla a través de la capacidad actual del mercado. Esto es un análisis de la capacidad que tienen las empresas para satisfacer la demanda, ya sea si trabajan a toda su capacidad, o simplemente enfrenta una demanda menor a su capacidad total. Los tres escenarios sirven para tener una idea de cómo se encuentra el mercado actualmente.

Tomando en cuenta que se tendrá para todos los escenarios una cantidad de cuatro viajes por carro, los escenarios serían los siguientes:

- **Escenario Ideal:** En este caso se tomó en consideración que se tiene cinco pasajeros por viaje. Todas las empresas obtendrían grandes ganancias y es el nivel deseado de todas las empresas. Una

capacidad excesiva en comparación con el escenario más probable, muestra que existe una gran competencia y muchos recursos desperdiciados.

- **Escenario Más Probable:** Este escenario es el más real ya que se tiene a consideración un promedio mas bajo de pasajeros que en el ideal. Esto es cuatro pasajeros y es la demanda que enfrentan actualmente las empresas que compiten en el mercado. Este se ajusta al pronóstico de ventas mas adelante a analizar.

- **Escenario Pesimista:** En este caso se tomo un número de tres pasajeros por viaje, este es el peor de los casos que podría pasar en el mercado actual. Aquí se establece en escenario en el que no se debe estar ya que la competencia se volvería muy grande para poder captar más mercado.

A continuación se muestran los distintos escenarios con sus respectivas empresas y la variación de los mismos:

Demanda

Escenario Ideal								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Potenciales	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	25	4	100	5	500	\$ 4.000	\$ 1.460.000	50%
TRANSOROVIAJES	14	4	56	5	280	\$ 2.240	\$ 817.600	28%
COPTURCIT	11	4	44	5	220	\$ 1.760	\$ 642.400	22%
Demanda:					1000	\$ 8.000	\$ 2.920.000	100%

Escenario más Probable								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Potenciales	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	25	4	100	4	400	\$ 3.200	\$ 1.168.000	50%
TRANSOROVIAJES	14	4	56	4	224	\$ 1.792	\$ 654.080	28%
COPTURCIT	11	4	44	4	176	\$ 1.408	\$ 513.920	22%
Demanda:					800	\$ 6.400	\$ 2.336.000	100%

Escenario Pesimista								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Potenciales	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	25	4	100	3	300	\$ 2.400	\$ 876.000	50%
TRANSOROVIAJES	14	4	56	3	168	\$ 1.344	\$ 490.560	28%
COPTURCIT	11	4	44	3	132	\$ 1.056	\$ 385.440	22%
Demanda:					600	\$ 4.800	\$ 1.752.000	100%

4.2 Crecimiento de la Demanda de Mercado

La demanda del mercado ha ido aumentando en los últimos años y para analizar el crecimiento del mercado se tomo como año inicial el año 2000. En este año daban el servicio solo dos compañías las cuales eran Oroguayas y Copturcit, siendo Oroguayas la que tenia la mayor participación en el mercado.

En el año 2002 con la entrada de una nueva compañía al mercado, como fue la de Transorviajes con 10 vehículos, se redujo la participación de las empresas ya existentes en el mercado. La nueva compañía solo realizaba dos viajes por vehículo al día.

En el año 2004 ya hay un incremento de unidades en la empresa de Transorviajes y un significativo decrecimiento de vehículos de Copturcit, lo cual provoca un cambio en la participación de mercado, estando Oroguayas firme como líder de mercado y Transorviajes como segundo, dejando en tercer lugar a Copturcit con la menor participación de las tres. A pesar de esto, existe un incrementando en la demanda total de mercado. Esta demanda se ve reflejada en el aumento de vehículos tanto en Oroguayas como en Transorviajes.

Para el año 2006, tanto Oroguayas como Transorviajes tienen planeado incrementar su capacidad, mientras que Copturcit no intenta hacerlo.

Este análisis en el tiempo refleja que la demanda ha ido aumentando durante los años de manera considerable. A partir de esto se puede establecer como ha ido creciendo la demanda, y se puede estimar la demanda que se tendrá en el futuro para poder realizar un pronóstico de ventas. Gráficamente, la demanda de mercado ha seguido una tendencia bastante lineal, por lo que se ha realizado una regresión simple para estimar la demanda futura de mercado.

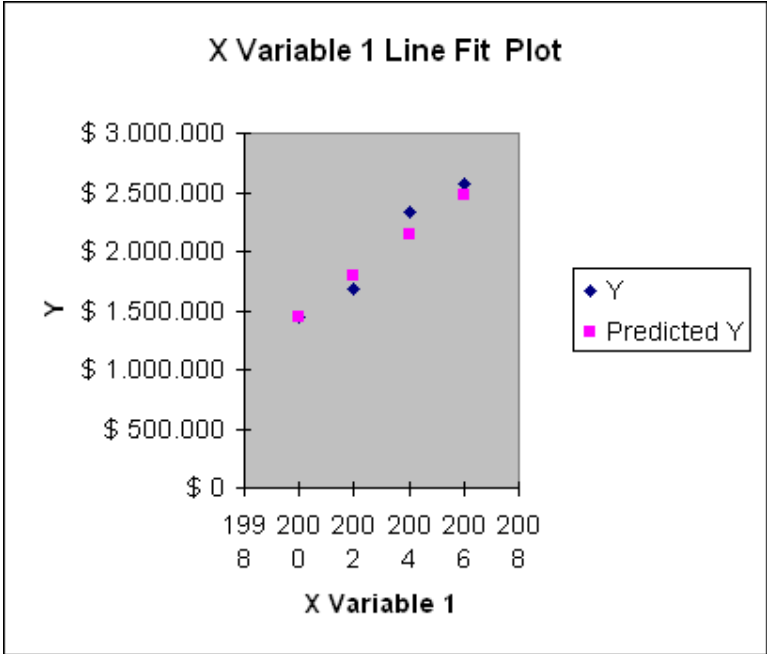
Pero el análisis de la demanda es principalmente para demostrar un marco referencial donde se encontrarán las ventas. La demanda no se puede predecir con demasiada precisión pero se podría asegurar que se encontrara por encima de los 2 millones de dólares.

Crecimiento de la demanda

Escenario 2000								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Diarias (boletos)	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	16	4	64	4	256	\$ 2.048	\$ 747.520	51,6%
TRANSOROVIAJES	0	0	0	0	0	\$ 0	\$ 0	0,0%
COPTURCIT	15	4	60	4	240	\$ 1.920	\$ 700.800	48,4%
					496	\$ 3.968	\$ 1.448.320	100,0%
Escenario 2002								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Diarias (boletos)	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	16	4	64	4	256	\$ 2.048	\$ 747.520	44,4%
TRANSOROVIAJES	10	2	20	4	80	\$ 640	\$ 233.600	13,9%
COPTURCIT	15	4	60	4	240	\$ 1.920	\$ 700.800	41,7%
					576	\$ 4.608	\$ 1.681.920	100,0%
Escenario 2004								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Diarias (boletos)	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	25	4	100	4	400	\$ 3.200	\$ 1.168.000	50,0%
TRANSOROVIAJES	14	4	56	4	224	\$ 1.792	\$ 654.080	28,0%
COPTURCIT	11	4	44	4	176	\$ 1.408	\$ 513.920	22,0%
					800	\$ 6.400	\$ 2.336.000	100,0%
Escenario 2006								
EMPRESA	Numero de Vehículos	Viajes por día	Viajes totales	Pasajeros x Viaje	Ventas Diarias (boletos)	Ventas Diarias (\$)	Ventas Anuales	Participación del Mercado (%)
OROQUAYAS	25	4	100	4	400	\$ 3.200	\$ 1.168.000	45,5%
TRANSOROVIAJES	19	4	76	4	304	\$ 2.432	\$ 887.680	34,5%
COPTURCIT	11	4	44	4	176	\$ 1.408	\$ 513.920	20,0%
					880	\$ 7.040	\$ 2.569.600	100,0%

AÑO	Demanda Anual (\$)
2000	\$ 1.448.320
2002	\$ 1.681.920
2004	\$ 2.336.000
2006	\$ 2.569.600

Crecimiento de la Demanda	
<i>Crecimiento anual de la demanda:</i>	172864
Año	Demanda Anual Estimada
2000	\$ 1.443.648
2001	\$ 1.616.512
2002	\$ 1.789.376
2003	\$ 1.962.240
2004	\$ 2.135.104
2005	\$ 2.307.968
2006	\$ 2.480.832
2007	\$ 2.653.696
2008	\$ 2.826.560
2009	\$ 2.999.424
2010	\$ 3.172.288



4.3 Balance de Inversión Inicial

Toda compañía al conformarse se encuentra clasificada en Activos, Pasivos y Capital lo cual nos refleja como se encuentra financieramente una compañía.

De tal forma que los activos nos muestran todo lo que posee la compañía. Por otra parte tenemos lo que son los Pasivos y del mismo modo nos representan todas las obligaciones que tiene la compañía con sus acreedores.

Y por ultimo tenemos lo que es el Capital el cual es aporte personal de los Accionistas al comienzo de conformar una compañía.

Una vez mencionado como se encuentra formada financieramente una compañía tenemos lo que es la inversión inicial de la compañía que se encuentra clasificada en varios balances con sus respectivas cuentas para un mejor entendimiento. A continuación se muestra todos los balances que se tiene en la Inversión Inicial para poder iniciar la operación normalmente.

INVERSIÓN INICIAL

Duración del Proyecto = 5 años

Balances de Inversión Inicial

Balance de Vehículos y Equipos			
	Cantidad	Costo por Vehículo	Costo Total
Vehículo marca Hyundai	8	\$ 29.120	\$ 232.960
Equipos de DVD	8	\$ 700	\$ 5.600
Radio Móvil 2 vías	8	\$ 250	\$ 2.000
Inversión Inicial en Vehículos y Equipos		\$ 30.070	\$ 240.560

Balance de Equipos de Taller			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Juego de llaves	1	\$ 45	\$ 45
Juego de Dados	1	\$ 39	\$ 39
Juego de Alicates	1	\$ 19	\$ 19
Juego de Destornilladores	1	\$ 17	\$ 17
Juego de Taladro y brocas	1	\$ 45	\$ 45
Maquina Esmeril	1	\$ 60	\$ 60
Maquina Moladora	1	\$ 40	\$ 40
gata hidráulica 2 ton	1	\$ 45	\$ 45
Aspiradora	2	\$ 35	\$ 70
Compresor de Aire	1	\$ 399	\$ 399
Extensiones eléctricas	2	\$ 8	\$ 16
Lámpara 110v	1	\$ 12	\$ 12
Voltímetro	1	\$ 19	\$ 19
Pistola para soldar	1	\$ 13	\$ 13
Accesorios Varios	1	\$ 150	\$ 150
Radio Portátil 2 vías	1	\$ 150	\$ 150
Inversión Inicial en Equipos de Taller			\$ 1.139

Balance de Equipos de Oficina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sumadora	4	\$ 70	\$ 280
Fax	2	\$ 120	\$ 240
Teléfono	4	\$ 40	\$ 160
Televisor	2	\$ 350	\$ 700
Base de Pared para TV	2	\$ 25	\$ 50
A/C Splitt	2	\$ 1.309	\$ 2.618
Útiles de oficina	2	\$ 150	\$ 300
Base de Oficina 2 vías	2	\$ 350	\$ 700
Inversión Inicial en Equipos de Oficina			\$ 5.048

Balance de Equipos de Computación			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador	2	\$ 600	\$ 1.200
Impresora Láser	2	\$ 240	\$ 480
Impresora Matriz	2	\$ 250	\$ 500
Inversión Inicial en Equipos de Computación			\$ 2.180

Balance de Muebles de Oficina			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio Grande	3	\$ 150	\$ 450
Escritorio Pequeño	3	\$ 80	\$ 240
Silla Ejecutiva	3	\$ 60	\$ 180
Silla Oficina	7	\$ 25	\$ 175
Archivadores	2	\$ 60	\$ 120
Anaqueles	2	\$ 50	\$ 100
Mueble 2 personas	4	\$ 120	\$ 480
Mueble 3 personas	4	\$ 150	\$ 600
Mesa de centro	2	\$ 60	\$ 120
Inversión Inicial en Muebles de Oficina			\$ 2.465

Balance de Inversión en Remodelaciones de Inmuebles			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Local Guayaquil			
Equipos y Materiales	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Mano de Obra	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Local Machala			
Equipos y Materiales	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Mano de Obra	1	\$ 2.000	\$ 2.000
Taller Machala			
Equipos y Materiales	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Mano de Obra	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Inversión Inicial en Remodelaciones			\$ 13.500

Balance de Inversión en Gastos de Constitución de la Compañía			
	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Constitución de la compañía	1	\$ 500	\$ 500
Permisos y Aportaciones	1	\$ 350	\$ 350
Inversión Inicial en Constitución de la Compañía			\$ 850

Inversión Inicial	
Vehículos y Equipos	\$ 240.560
Equipos de Taller	\$ 1.139
Equipos de Oficina	\$ 5.048
Equipos de Computación	\$ 2.180
Muebles de Oficina	\$ 2.465
Remodelación de Inmuebles	\$ 13.500
Gastos de Constitución	\$ 850
Total Inversión Inicial	\$ 265.742

4.4 Balance de Reinversión

En este balance se encuentran las reinversiones a lo largo del horizonte del proyecto considerando el continuo incremento de la demanda.

En la tabla a continuación se muestra las cantidades y recursos en los años correspondientes a realizar la reinversión.

Reinversiones										
			AÑO							
	2006		2007		2008		2009		2010	
	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
Vehículo marca Hyundai	0	0	2	\$ 58.240	0	0	2	\$ 58.240	0	0
Equipos de DVD	0	0	2	\$ 1.400	0	0	2	\$ 1.400	0	0
Radio Móvil 2 vías	0	0	2	\$ 500	0	0	2	\$ 500	0	0
Total de Reinversiones		0		\$ 60.140		0		\$ 60.140		0

4.5 Balances de Gastos

En este Balance se incluyen todos los gastos a lo largo del proyecto en las diferentes áreas que conforman la compañía.

En la primera tabla se observa los gastos de Administración durante todos los años del proyecto considerando el aumento debido a las reinversiones en los vehículos que conlleva a un crecimiento de personal de choferes.

En segundo lugar se encuentra lo que son los gastos de Ventas e incluyen todo lo referente a gastos de mantenimiento, combustible y publicidad.

En la última tabla están los rubros correspondientes a los gastos de operación donde se considera todos los servicios básicos, capacitación, seguros de los automóviles y se incluyen los gastos de arrendamiento de las oficinas y taller de los automóviles ya que no son considerados en la inversión inicial.

GASTOS

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Cantidad Contratada	Salario Mensual	2006	2007	2008	2009	2010
Gerente	1	\$ 1.100	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 13.200
Jefe de Agencia	1	\$ 330	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 3.960
Supervisor De Ventas	2	\$ 330	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920	\$ 7.920
Contador	1	\$ 270	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240	\$ 3.240
Asistente de Contabilidad	1	\$ 210	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520	\$ 2.520
Cajeros	4	\$ 180	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640	\$ 8.640
Choferes	-	\$ 250	\$ 24.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Mecánico	1	\$ 300	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Ayudante de Mecánico	1	\$ 180	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160	\$ 2.160
Ayudante de Limpieza	2	\$ 180	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320
Guardián	2	\$ 180	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320	\$ 4.320
Total Gastos de Administración			\$ 77.880	\$ 83.880	\$ 83.880	\$ 89.880	\$ 89.880

Año	Numero de Choferes	Año	2006	2007	2008	2009	2010
2006	8	Numero de Vehículos	8	10	10	12	12
2007	10						
2008	10						
2009	12						
2010	12						

GASTOS DE VENTAS	2006	2007	2008	2009	2010
Mantenimiento de Vehículo (\$150c/u c/mes)	\$ 1.200	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 1.800
Gastos de Combustible(\$25c/u c/día)	\$ 6.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 9.000	\$ 9.000
Publicidad	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Subtotal por mes	\$ 10.200	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 13.800	\$ 13.800
Total de Gastos de Ventas al año	\$ 122.400	\$ 144.000	\$ 144.000	\$ 165.600	\$ 165.600

GASTOS DE OPERACIÓN	Costo Mensual	2006	2007	2008	2009	2010
Agua Potable	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Energía Eléctrica	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Servicio Telefónico	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Capacitación	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Alquiler oficina Guayaquil	\$ 600	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
Alquiler oficina Machala	\$ 400	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800
Alquiler taller Guayaquil	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Alquiler garaje Machala	\$ 150	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Comunicación	\$ 100	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Seguro Vehículos	--	\$ 0	\$ 11.648	\$ 12.230	\$ 9.784,32	\$ 10.739,46
Total Gastos Operacionales al año		\$ 39.806	\$ 51.455	\$ 52.038	\$ 49.593	\$ 50.549

En cuanto a la depreciación tenemos dos factores importantes de análisis, primero, los diferentes porcentajes de depreciación a aplicar a cada uno de los activos que dependen de los años de vida útil de cada uno.

El segundo factor de análisis es el valor de desecho de cada uno de los activos al final del proyecto.

En la tabla de las depreciaciones se encuentran los valores calculados para cada uno de los activos con los diferentes años de vida útil, el valor de desecho y depreciación anual de cada uno de ellos.

La última tabla muestra el valor de desecho de los activos al final del quinto año. Este será el valor que se incluirá en el flujo de caja del proyecto.

DEPRECIACIÓN

Depreciación de la Inversión Inicial					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (20%)	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	240.560,00	5	\$ 48.112,00	\$ 38.489,60	\$ 48.112,00
Equipos de Taller	1.139,00	10	\$ 227,80	\$ 91,12	\$ 683,40
Equipos de Oficina	5.048,00	5	\$ 1.009,60	\$ 807,68	\$ 1.009,60
Equipos de Computación	2.180,00	5	\$ 436,00	\$ 348,80	\$ 436,00
Muebles de Oficina	2.465,00	10	\$ 493,00	\$ 197,20	\$ 1.479,00
Total				\$ 39.934,40	\$ 51.720,00

Depreciación de la Inversión del Año 1					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	0,00	5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Depreciación de la Inversión del Año 2					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	60.140,00	5	\$ 12.028,00	\$ 9.622,40	\$ 21.650,40

Depreciación de la Inversión del Año 3					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	0,00	5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Depreciación de la Inversión del Año 4					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	60.140,00	5	\$ 12.028,00	\$ 9.622,40	\$ 40.895,20

Depreciación de la Inversión del Año 5					
	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho	Depreciación Anual	Valor de Desecho
Vehículos y Equipos	0,00	5	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

	Resumen por AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Depreciación Anual Total	39.934,40	\$ 49.556,80	\$ 49.556,80	\$ 59.179,20	\$ 59.179,20
Valor de desecho					\$ 114.265,60

4.7 Pronóstico de Ventas

El pronóstico de ventas es calculado de acuerdo al crecimiento de la demanda para de esta forma obtener la demanda anual de mercado y mediante el resultado de ese análisis se establece la participación de mercado y las ventas esperadas.

Existe una demanda insatisfecha en el mercado principalmente en horarios pico del servicio. Esto se ve reflejado principalmente en la intención de los competidores de expandir su capacidad de servicio adquiriendo más vehículos.

Las ventas se tendrán que basar en una campaña constante de marketing y en la calidad de servicio al cliente. Se buscaría abarcar la demanda insatisfecha además de quitarles clientes a los competidores actuales.

En los cuadros de las ventas se encuentran la cantidad de las ventas en dólares y su equivalente en boletos, además se presentan el número de viajes por vehículos y los pasajeros por viaje de acuerdo al año.

VENTAS

Año	Demanda Anual de Mercado	Participación de Mercado	Ventas Anuales (\$)
2006	\$ 2.480.832	12%	\$ 297.699,8
2007	\$ 2.653.696	12%	\$ 318.443,5
2008	\$ 2.826.560	15%	\$ 423.984,0
2009	\$ 2.999.424	18%	\$ 539.896,3
2010	\$ 3.172.288	20%	\$ 634.457,6

AÑO	Ventas Anuales (\$)	Ventas Anuales (boletos)	Viajes por Vehículo por día	Viajes por Vehículo por año	Numero de Vehículos	Pasajeros por Viaje
2006	\$ 297.699,8	37212,48	4	1460	8	3,2
2007	\$ 318.443,5	39805,44	4	1460	10	2,7
2008	\$ 423.984,0	52998	4	1460	10	3,6
2009	\$ 539.896,3	67487,04	4	1460	12	3,9
2010	\$ 634.457,6	79307,2	4	1460	12	4,5

4.8 Deuda y Amortización

En el primer cuadro se muestra los préstamos a realizar los cuales son tres a lo largo del proyecto. El primero es por la inversión inicial de los ocho automóviles y los dos restantes son los de las reinversiones en los años correspondientes cada uno de dos automóviles. En estos están considerados el precio del vehículo, el costo del seguro y el costo de la matrícula.

La deuda se va a financiar el setenta por ciento con una entidad financiera, considerando la mas baja tasa de interés que le ofrezcan a la compañía.

Para el setenta por ciento a financiar se elaboró una tabla de amortización de cuantos van a ser los pagos anuales, incluidos los intereses y el pago del capital. Se realiza la tabla hasta el octavo año ya que al final del tercer año se realiza la compra de dos vehículos financiados a 5 años más. No es muy probable que al quinto año del proyecto se cancele toda la deuda a pesar de que el horizonte del proyecto se encuentra al final del quinto año, seguramente se continuaría trabajando si la empresa funcionara realmente.

La tercera tabla se muestra el resumen de los intereses y amortización de cada año incluyendo el pago al fin del quinto año para cancelar la deuda.

PRESTAMOS

	Préstamo 1	Préstamo 2	Préstamo 3
Numero de Vehículos	8	2	2
Precio por Vehículo	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 26.000
Costo del Seguro	\$ 1.820	\$ 1.820	\$ 1.820
Costo Matricula	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Total por VEHÍCULO	\$ 29.120	\$ 29.120	\$ 29.120
Total	\$ 232.960	\$ 58.240	\$ 58.240
Capital Propio 30%	\$ 69.888	\$ 17.472	\$ 17.472
Financiamiento 70%	\$ 163.072	\$ 40.768	\$ 40.768
Tasa Interés	13,44%	13,44%	13,44%
Pago Anual	\$ -46.862,50	\$ -11.715,63	\$ -11.715,63

Tabla de Amortización Anual				
Periodo	Pago Anual	Pago de Interés	Pago de Capital	Saldo de Capital
Préstamo 1				\$ 163.072,00
Año 1	\$ -46.862,50	\$ 21.916,88	\$ -24.945,62	\$ 138.126,38
Préstamo 2				\$ 178.894,38
Año 2	\$ -58.578,13	\$ 24.043,40	\$ -34.534,72	\$ 144.359,65
Año 3	\$ -58.578,13	\$ 19.401,94	\$ -39.176,19	\$ 105.183,47
Préstamo 3				\$ 145.951,47
Año 4	\$ -70.293,75	\$ 19.615,88	\$ -50.677,87	\$ 95.273,59
Año 5	\$ -70.293,75	\$ 12.804,77	\$ -57.488,98	\$ 37.784,61
Año 6	\$ -23.431,25	\$ 5.078,25	\$ -18.353,00	\$ 19.431,61
Año 7	\$ -11.715,63	\$ 2.611,61	\$ -9.104,02	\$ 10.327,60
Año 8	\$ -11.715,63	\$ 1.388,03	\$ -10.327,60	\$ 0,00

= Pago al banco al final de los 5 años

Resumen de Interés y Amortización por año					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Intereses	\$ 21.916,88	\$ 24.043,40	\$ 19.401,94	\$ 19.615,88	\$ 12.804,77
Amortización	\$ -24.945,62	\$ -34.534,72	\$ -39.176,19	\$ -50.677,87	\$ -57.488,98

4.9 Tasa Mínima Adquirida de Retorno

Considerando la inflación y el riesgo del proyecto, en conjunto con los posibles inversionistas, se ha establecido una tasa mínima atractiva de retorno del 20% anual.

En todo caso, para analizar los cambios del VAN del proyecto ante fluctuaciones en la TMAR, mas adelante se realiza un análisis de sensibilidad donde la TMAR varía desde 10% hasta un 30% con lo cual se puede observar que tan sensible o variable se manifiesta el Van ante los cambios de la tasa de descuento.

4.10 Flujo de Caja Puro

Este es el Flujo de Caja del proyecto, sin ningún tipo de financiamiento, es decir que los inversionistas aportan el 100% del capital. El capital es invertido solo en el primer año y de ahí en adelante la empresa ya sería capaz de generar ingresos suficientes para funcionar sin aportaciones futuras de capital, e inclusive poder cubrir las reinversiones requeridas en el proyecto. La rentabilidad en este caso, llega al 25%, superior a la TMAR exigida por los inversionistas. Se requiere un inversión inicial de \$265.742, con lo que se obtiene un VAN de **\$ 41.714**.

FLUJO DE CAJA PURO DEL PROYECTO

Tasa
descuento

20%

Impuesto

25%

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		297.699,84	318.443,52	423.984,00	539.896,32	634.457,60
(-)Gastos Administrativos		77.880,00	83.880,00	83.880,00	89.880,00	89.880,00
(-)Gasto de Ventas		122.400,00	144.000,00	144.000,00	165.600,00	165.600,00
(-)Gastos de Operación		39.806,00	51.455,00	52.038,40	49.593,32	50.549,46
(-)Depreciación		39.934,40	49.556,80	49.556,80	59.179,20	59.179,20
Total Costos y Gastos		280.020,40	328.891,80	329.475,20	364.252,52	365.208,66
Utilidad Antes de Impuestos		17.679,44	-10.448,28	94.508,80	175.643,80	269.248,94
Impuestos 25%		4.419,86	0,00	23.627,20	43.910,95	67.312,24
Utilidad Neta	0,00	13.259,58	-10.448,28	70.881,60	131.732,85	201.936,71
(+)Depreciación		39.934,40	49.556,80	49.556,80	59.179,20	59.179,20
(-)Inversión Inicial	265.742,00					
(-)Reinversiones		0,00	60.140,00	0,00	60.140,00	0,00
Valor de Desecho						114.265,60
Flujo de Caja	265.742,00	53.193,98	-21.031,48	120.438,40	130.772,05	375.381,51
VAN	39.668,25					
TIR 1	25%					

4.11 Flujo de Caja del Inversionista

Aquí se presenta el flujo de caja del proyecto pero con financiamiento. La rentabilidad para el inversionista es mayor en este esquema, la TIR llega al 40%. El financiamiento se daría en la compra de los vehículos ya que es el mayor rubro de la inversión. El costo de los vehículos en la inversión inicial es de \$232.960 y la inversión inicial total es de \$265.742, es decir que los vehículos representan cerca del 89% de la inversión inicial.

En el segundo año tendría que haber una segunda inversión por parte de los inversionistas ya que la empresa no generaría ingresos suficientes. Se requeriría una segunda inversión de \$38.865 para mantener el funcionamiento de la empresa. A partir del tercer año, la empresa ya no necesitaría ningún tipo de aportación y empezaría a generar utilidades.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Tasa
descuento

20%

Impuesto

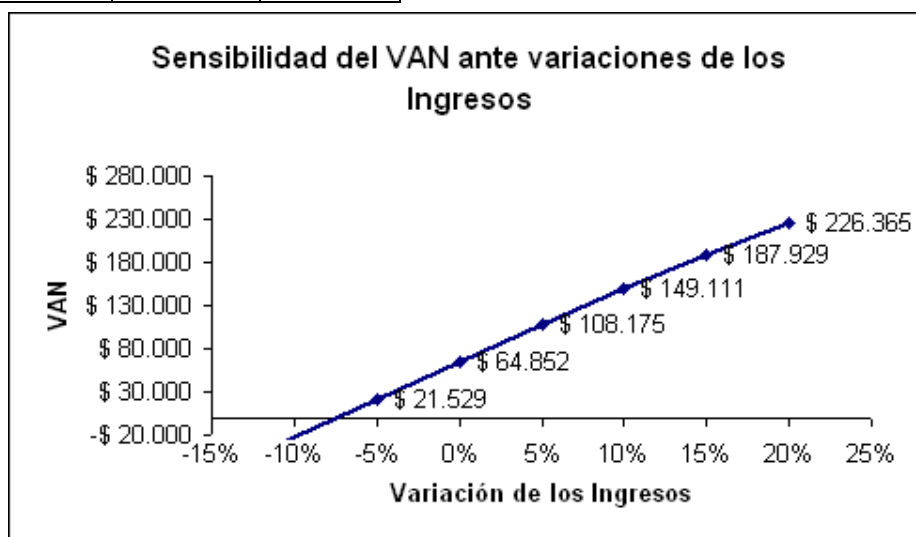
25%

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		297.699,84	318.443,52	423.984,00	539.896,32	634.457,60
(-)Gastos Administrativos		77.880,00	83.880,00	83.880,00	89.880,00	89.880,00
(-)Gasto de Ventas		122.400,00	144.000,00	144.000,00	165.600,00	165.600,00
(-)Gastos de Operación		39.806,00	51.455,00	52.038,40	49.593,32	50.549,46
(-)Intereses		21.916,88	24.043,40	19.401,94	19.615,88	12.804,77
(-)Depreciación		39.934,40	49.556,80	49.556,80	59.179,20	59.179,20
Total Costos y Gastos		301.937,28	352.935,20	348.877,14	383.868,40	378.013,43
Utilidad Antes de Impuestos		-4.237,44	-34.491,68	75.106,86	156.027,92	256.444,17
Impuestos 25%		0,00	-8.622,92	18.776,72	39.006,98	64.111,04
Utilidad Neta	0,00	-4.237,44	-34.491,68	56.330,15	117.020,94	192.333,13
(+)Depreciación		39.934,40	49.556,80	49.556,80	59.179,20	59.179,20
(-)Inversión Inicial	265.742,00					
(-)Reinversiones		0,00	60.140,00	0,00	60.140,00	0,00
Valor de Desecho						114.265,60
(+)Préstamo	163.072,00		40.768,00		40.768,00	
(-)Amortización Anual		24.945,62	34.534,72	39.176,19	50.677,87	57.488,98
(-)Amortización de la Deuda						37.784,61
Flujo del Inversionista	102.670,00	10.751,34	-38.841,61	66.710,76	106.150,27	270.504,34
Van 2	64.852,33					
TIR 2	36%					

4.12 Sensibilidad de las Ventas

Los ingresos están basados en la tendencia de la demanda de mercado. Pero no siempre se puede predecir acertadamente lo que sucederá en el futuro. Es por esto que se analiza como cambiaría el VAN ante variaciones en los ingresos. La variación máxima que pueden tener los ingresos son de un -10.5%. Es decir que solo pueden disminuir en ese porcentaje para satisfacer el requerimiento de la TMAR puesta por los inversionistas, obteniendo un VAN de cero. Ante incrementos en los ingresos la rentabilidad del proyecto va aumentando.

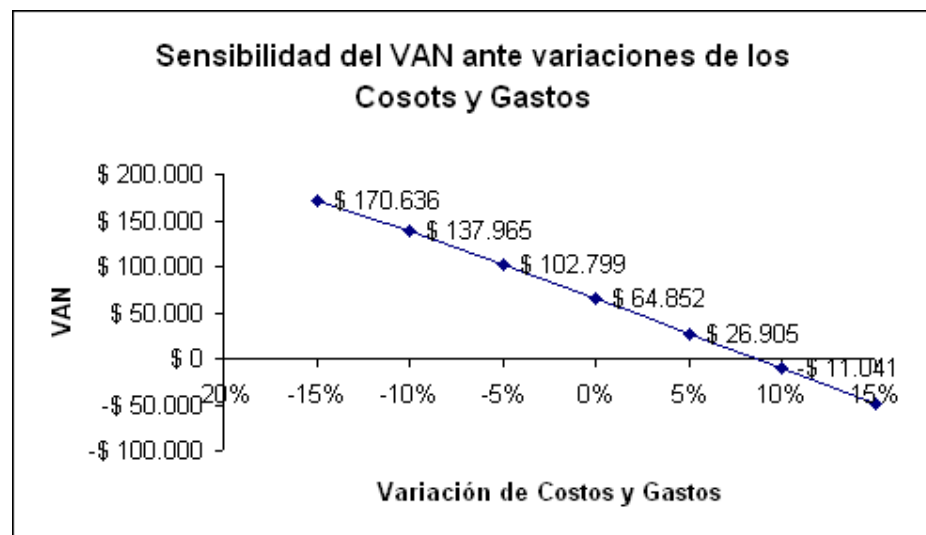
Variacion Ingresos	Van	Tir
-15%	-\$ 65.116	5%
-10%	-\$ 21.793	15%
-5%	\$ 21.529	25%
0%	\$ 64.852	36%
5%	\$ 108.175	47%
10%	\$ 149.111	57%
15%	\$ 187.929	67%
20%	\$ 226.365	77%



4.13 Sensibilidad de los Costos y Gastos

La relación entre los costos y el VAN del proyecto se la puede analizar a continuación en una curva de pendiente negativa. A medida que aumentan los costos y gastos, el VAN del proyecto va disminuyendo hasta que finalmente llega a ser negativo. El análisis muestra que los costos y gastos pueden aumentar un máximo de 20% antes que el VAN del proyecto sea cero y se cumpla con la exigencia de rentabilidad de la TMAR.

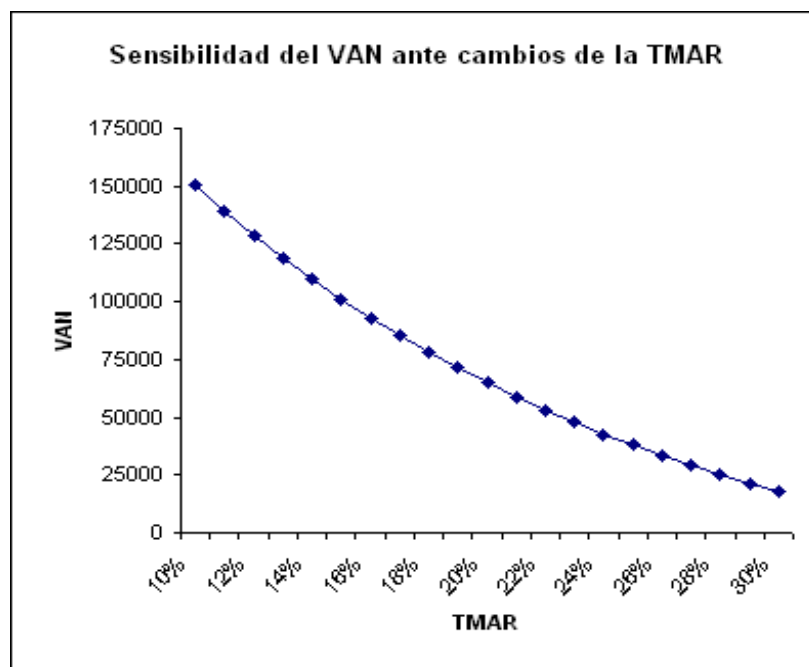
Variación de Costos y Gastos	Van	TIR
-15%	\$ 170.636	65,0%
-10%	\$ 137.965	56,0%
-5%	\$ 102.799	46,0%
0%	\$ 64.852	36,0%
5%	\$ 26.905	26,0%
10%	-\$ 11.041	17,0%
15%	-\$ 48.988	9,0%



4.14 Sensibilidad de la TMAR

Ante cambios en la TMAR, el proyecto puede ser más rentable o dejar de serlo. Para poder tener en cuenta tasas mayores o menores de acuerdo a las exigencias de los inversionistas, se analiza la relación entre la TMAR y el VAN del proyecto. El análisis va desde un 10%, donde la exigencia de rentabilidad sería muy baja, hasta un 30% donde la exigencia es alta. Esto abarca la mayoría de posibles tasas que pueden ser exigidas por los inversionistas y el VAN que se obtendría en el proyecto para cada una.

TMAR	VAN
10%	150534
11%	139392
12%	128928
13%	119099
14%	109861
15%	101176
16%	93006
17%	85319
18%	78084
19%	71270
20%	64852
21%	58804
22%	53104
23%	47729
24%	42659
25%	37877
26%	33363
27%	29103
28%	25081
29%	21282
30%	17694



Conclusiones y Recomendaciones

- La demanda existe desde hace varios años pero a pesar de esto solo existen tres empresas compitiendo. Actualmente hay una demanda superior a la que satisfacen las empresas por lo que la entrada de una cuarta empresa a competir es factible y es una oportunidad de negocio muy atractiva ya que se esperaría tener una rentabilidad del 36% con financiamiento. La demanda insatisfecha que existe se ve reflejada en la falta de capacidad de las empresas para satisfacer a todos los clientes en los horarios de hora pico.
- La tendencia del mercado indica que la demanda ha ido aumentando y seguirá de esta manera en el futuro. Pero la información en que se basa, no considera la inseguridad que se vive en el Ecuador. Dada la situación del país, y el efecto del macro entorno en este mercado, el proyecto podría fracasar, principalmente por un cambio extremo en la demanda, por un traslado de los clientes a servicios sustitutos de menor valor. Una disminución cercana al 8% en los ingresos produciría una rentabilidad menor a la exigida por la TMAR.

- En relación a los costos y gastos, el proyecto seguiría siendo rentable cuando estos aumenten pero en un valor cercano al 9% ya que a partir de ahí el VAN del proyecto estaría por debajo de cero y no sería rentable para los inversionistas.
- El VAN del proyecto es atractivo para el inversionista que invertiría cerca de \$102000 en el primer año y cerca de \$38000 en el segundo, con lo que obtendría un VAN sobre su inversión de \$88000.
- La TMAR puede variar de acuerdo al criterio del inversionista. Diferentes inversionistas pueden exigir diferentes tipos de rentabilidad ya que no se tiene una referencia con respecto a la rentabilidad en este sector. No existe suficiente información disponible para determinar la rentabilidad de la industria por lo que se abarcan diferentes tasas de descuento en el análisis para incluir las posibles tasas exigidas de acuerdo a diferentes inversionistas.
- Para lograr ser exitoso en este negocio, se debe crear una ventaja competitiva en el área de servicio al cliente. Siempre se debe tener en cuenta lo que busca el cliente y la manera de siempre darle algo más que la competencia.

BIBLIOGRFIA

Cámara Provincial de Turismo del Guayas, "El Turismo en Ecuador", Junio 2005.

URL:

<http://inversionesecuador.tratecsa.com.ar/site/inversionesEcuador/secciones/turismoEnEcuador/transporte.ihtml>

EcuadorVirtual.com, "El transporte terrestre y la información turística", Febrero 2005.

URL:

<http://www.ecuadorvirtual.com/article.asp?qid=2935&sid=Destinos>

Heilbroner, Robert L., Thurow, Lester C. Economía. México: Prentice Hall, 1996.

Horngreen, Charles T. Sundem, Gary L. Elliot, John A. Introducción a la Contabilidad Financiera. México: Pearson Education, séptima edición.

Gestionpolis.com, "CÓMO ESTABLECER UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES", Lic. Alejandro Wald.

URL: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/69.htm>

Gestionpolis.com, "MARKETING DE SERVICIOS" Juan Hernández Bravo.

URL:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/mktdess.htm>

Gestionpolis.com "EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO. ELEMENTOS A TENER EN CUENTA" MSc. Guillermo A. Ronda Pupo.

URL:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

Kotler, Philip. Dirección del Marketing. México: Prentice Hall, edición del milenio.

SAPAG, Nassir C. Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill, 3ra. Edición.

Stanton, William J., Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill, 1996.